Satisfacción del cliente: qué es, sus elementos y cómo medirla

Escrito por: Melissa Hammond

REPORTE: ESTADO DEL SERVICIO AL CLIENTE

Encuestamos a 500 líderes empresariales y 500 consumidores finales de países de Latinoamérica para descubrir cuáles son los retos y tendencias de servicio al cliente y entender un poco más la perspectiva de las empresas y consumidores.

Descarga gratis aquí



Actualizado: 20 de enero de 2023

Todos somos clientes en algún momento y seguro te ha pasado que una mala experiencia es suficiente para que no vuelvas a pensar en comprar cierto producto o servicio. En cambio si vives una gran experiencia seguramente comprarás recurrentemente. Y aquí te mostramos cómo dar ese trato cálido, amable y eficiente.

Qué es la satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es la medición de la respuesta que los consumidores tienen con respecto a un servicio o producto de una marca en específico. Las calificaciones son referentes para mejorar el servicio que se les ofrece y también para conocer a detalle lo que necesitan.

Recuerda que una buena atención no termina cuando se finaliza una compra. Mantener una relación cercana con tus clientes genera una conexión que te diferenciará del resto de marcas. Un detalle que puedes tener es enviarles un correo preguntándoles qué les pareció tu producto o servicio. Esto, además, te servirá para conocer su opinión directamente y saber si puedes mejorar en algo.

Lograr que la mayoría de tus clientes se sientan felices, a pesar de que requiere tiempo y dedicación, siempre será mejor que solo tener una larga lista de quejas, que al final únicamente perjudicarán tu imagen ante ellos y sus conocidos. Pero si no nos crees, revisa las estadísticas: **77 % de los clientes recomendarían una empresa a un amigo después de tener una experiencia positiva**.

Los 10 elementos que conforman la satisfacción del cliente

1. Marca
2. Producto o servicio
3. Calidad
4. Rendimiento
5. Oferta
6. Percepción
7. Expectativas
8. Experiencia
9. Comparación
10. Nivel de satisfacción

1. Marca

Este elemento es lo que tu negocio representa, la imagen que proyecta, la personalidad que interactúa con usuarios y clientes. Es el punto de origen de todas las acciones que realices alrededor de tus clientes.

2. Producto o servicio

Es el producto o servicio que un cliente adquiere de tu negocio. Implica las características, los beneficios y la promesa que se hace a los clientes potenciales. El producto o servicio que un cliente adquiere detona conceptos y emociones que serán clave para el nivel de satisfacción.

3. Calidad

La calidad es un elemento fundamental para la satisfacción del cliente. Es la calidad en el proceso para **fabricar o configurar tus productos o servicios, los procesos, la manera en que muestras tu oferta, cómo la haces llegar a los clientes**, etc.

4. Rendimiento

Este elemento se refiere al desempeño de tus productos o servicios, su funcionalidad, operación y todos los atributos inherentes a lo que ofreces. Esto determina su condición e importancia para un mercado o sector, así como la menor o mayor búsqueda de un cliente potencial.

5. Oferta

Se trata del valor de lo que ofreces, la promesa como detonante de compra, así como el mensaje que rodea a esta oferta. Este elemento es un factor primordial para la generación de expectativas.

6. Percepción

Es cómo perciben los clientes potenciales o actuales tu negocio, tu marca y tus productos o servicios. Es la imagen que se están creando a partir de lo que comunicas. Puede ser una percepción positiva o negativa; pregúntate ¿qué ven en ti y cómo te ven?

> Tal vez te ven como una marca seria que genera confianza (percepción positiva) o como una marca que no cumple con lo que promete (percepción negativa).

7. Expectativas

Es un elemento clave para la satisfacción del cliente. Se trata de lo que los clientes esperan de tu marca, del producto o servicio que están adquiriendo. Pueden ser e**xpectativas bajas, medianas o altas que se han generado por cómo te perciben**, lo que ofreces y por el mensaje que comunicas.

Si dices «Este es el mejor artículo» podrías estar creando una alta expectativa y en verdad tendrá que ser lo mejor para que esa expectativa se cumpla.

8. Experiencia

Este elemento se refiere a la experiencia previa que ya tiene una persona sobre lo que va a comprar. A menos que sea una innovación disruptiva, todo producto o servicio tienen referentes de comparación con la competencia, en otros mercados, países, etc. Un cliente hace una valoración con base en experiencias previas.

9. Comparación

Este elemento se vincula al anterior, pues un consumidor compara antes de hacer su compra. Lo hace a través de sus experiencias; **verifica otras marcas, pone atención en lo que le recomiendan sus conocidos, busca reseñas** o testimonios.

10. Nivel de satisfacción

Este es el elemento que se da como resultado de un proceso complejo y multifactorial cuando un cliente ha adquirido un producto o servicio. Es un nivel de agrado con la compra, con tu marca o con el producto.

Una satisfacción alta y positiva querrá decir que su experiencia fue plena; una mediana quizá se deba a que está contento con el producto, pero descontento con el trato que tuvo; y una baja o una insatisfacción total corresponderán a si nada le agradó y tuvo problemas durante su proceso de compra.

Importancia de la satisfacción del cliente

Es natural que quieras tener el mejor producto y que te vean en todas partes, pero no olvides el punto primordial para el buen funcionamiento de tu empresa: los clientes. El motivo por el que la satisfacción de tus clientes es tan importante tiene que ver con que beneficiarán o perjudicarán el prestigio de tu marca, de forma directa e indirecta.

Aunque el escenario ideal contempla a un cliente que no solo está satisfecho sino que también se convierte en un **embajador de tu marca** —que recomienda tu marca casi a cualquier persona que necesite un producto o servicio que vendas—, lo cierto es que tener de tu lado a un cliente, incluso con una reseña o una valoración, puede cambiar drásticamente la situación de tu empresa.

Piensa, por ejemplo, en cuánta gente ha sentido la confianza suficiente después de leer 10 o más reseñas positivas de una marca; del mismo modo, quienes se encuentran con opiniones o experiencias que relatan un mal servicio al cliente en la red suelen alejarse de dichas empresas y de cualquier servicio o producto relacionado.

3 beneficios principales de invertir en la satisfacción de tus clientes

Un cliente feliz puede traer grandes beneficios a tu empresa. Aunque son muchos los que podríamos mencionarte, te dejamos los principales a continuación.

1. Mayor fidelización

Algo que necesita tu empresa son clientes leales que vuelvan a comprar tus productos y que los recomienden a sus amigos y colegas. Para que tu negocio lo logre, basta con que pongas más dedicación en satisfacer sus necesidades. Incluso podrías ajustar los precios o cambiar algún aspecto de la compra: mientras la calidad y el servicio no estén en juego, muchos consumidores te premiarán con su fidelidad hacia tu marca.

2. Mayor ventaja sobre tus competidores

Los consumidores viven inmersos en un mundo lleno de marcas en el que, día a día, deben decidirse por la que mejor les convenga; esto puede determinarse por su precio, calidad, exclusividad y otras características del producto o servicio.

Pero también es cierto que el trato de una empresa hacia un cliente establece una diferencia enorme entre una compañía y otra. ¿Volverías a un restaurante económico donde te han tratado mal? Nosotros tampoco. Si desde un inicio tu consumidor ve en ti algo más que solo un producto o servicio y sabe que tu trato es sincero y atento, sin duda te dará una ventaja competitiva que las otras empresas en tu giro probablemente han descuidado.

3. Mejor publicidad

La satisfacción del cliente siempre mejorará cualquier estrategia o campaña de marketing que implementes, desde la más sencilla hasta aquella que considere el uso de realidad aumentada u otras tecnologías que puedan brindar una experiencia única.

Como ya lo mencionamos, no existe algo mejor que conseguir reseñas de clientes satisfechos o recomendaciones a sus familiares y colegas cercanos; por ello, es importante que generes confianza. Aunque quizá no todos los clientes tengan iniciativa, si tu servicio es bueno verás que será fácil solicitar recomendaciones y los resultados hablarán por sí mismos.

Calidad y satisfacción del cliente

Cuando todas tus acciones se centran en los clientes es más fácil que tengas a la vista qué experiencia estás ofreciendo. Para que esta sea positiva y satisfactoria debes ubicar la calidad como una de tus prioridades.

Como ya vimos, la calidad está directamente relacionada con el grado de satisfacción de los clientes, aunque no solamente hablamos de la calidad de un producto, sino que es más amplio su alcance: debe haber **calidad en los procesos, en la atención, en el seguimiento, en la comunicación**, etcétera.

En este sentido, la gestión y control de calidad se vuelven piezas clave para una organización, ya que los sistemas y métodos que se utilicen buscarán en todo momento la satisfacción de los clientes. De ahí la importancia de que cuentes con el **feedback de tus clientes** para saber lo que piensan y cuál es la percepción que tienen de tu empresa, marca o de algún producto o servicio específico.

Modelos de satisfacción del cliente

Existen diferentes modelos de satisfacción del cliente que se utilizan para explicar cómo se genera una percepción positiva o negativa, es decir, qué tan feliz estás haciendo a un cliente. Estos modelos consideran varios elementos y factores que se conjugan para el resultado.

Aquí explicaremos algunos de estos modelos.

1. Modelo de confirmación de expectativas

Es un modelo tradicional, aunque limitado, porque conceptualiza la satisfacción como el resultado de la comparación que haga una persona con base en sus experiencias y la realidad que percibe. Un cliente tiene una expectativa y, si el producto o servicio cumple con esa expectativa, entonces será un cliente satisfecho.

2. Modelo de desconfirmación de expectativas

En este caso se tiene un modelo que surge como una reacción a las limitaciones del anterior. Por lo tanto, agrega elementos de asimilación, así que en esta concepción no basta con cumplir las expectativas, sino que hay una evaluación por parte del cliente sobre el producto o servicio que adquirió según parámetros propios y los estándares que tiene al respecto.

3. Modelo ECSI

Este modelo contempla elementos en constante interacción que generarán un nivel de satisfacción del cliente. En un esquema tradicional se considera lo siguiente:

- **Imagen**: percepción que se tenga de la empresa.
- **Expectativa**: lo que espera el cliente.
- **Calidad del servicio**: la atención que se le dé al cliente.
- **Calidad del producto**: materiales, funcionalidad y todo lo relacionado con el producto.
- **Valor percibido**: beneficios que percibe el cliente.
- **Satisfacción**: experiencia generada.
- **Fidelización**: lazo emocional del cliente con la marca.

4. Modelo Kano

Aunque este modelo se enfoca en la gestión de la calidad se relaciona con la satisfacción del cliente, porque clasifica los atributos que posee un producto para funcionar en un mercado. Cuanto mejor sean esos atributos, más satisfacción generarán en sus compradores. Contempla factores como:

- **Calidad básica**: es lo que espera el cliente.
- **Calidad deseada**: que tiene que ver con el desempeño del producto.
- **Calidad motivadora**: aquella que incentiva a la compra.
- **Calidad indiferente**: elementos que no son factores de una decisión de compra.
- **Calidad de rechazo**: características que tienen una mala percepción en los clientes.

Por lo tanto, la esencia de este modelo es que la satisfacción del cliente dependerá de la empresa y su capacidad para ofrecer un producto o servicio de excelencia.

5. Matriz importancia-resultado

Este modelo emplea una matriz de importancia-resultado, con la cual se detectan los factores para una satisfacción percibida y expectativas latentes. El rendimiento es un vector vertical, mientras que la importancia es un vector horizontal, formando 4 cuadrantes:

- **Falsas fuerzas**: características de alto desempeño, que un negocio puede mantener, pero que al no ser importantes para el mercado no son diferenciadores.
- **Imagen fuerte**: atributos destacados en un mercado, en los cuales se debe enfocar una empresa para ofrecer un producto o servicio.
- **Falsos problemas**: fallas o atributos negativos que no impactan en un mercado y, por lo tanto, no deberían ser una prioridad para el negocio.
- **Debilidades**: características que un mercado exige, pero que no están tan sólidas en un negocio, así que la empresa deberá mejorarlas.

6. Modelo afectivo-cognitivo

Es aquel que considera la satisfacción del cliente como una emoción, pero que es generado por un proceso cognitivo. Se ha popularizado a partir de la década de 1990 por su enfoque integral, ya que no descarta ninguno de los elementos y factores de los otros modelos, sino que los suma.

Una persona desarrolla una sensación afectiva o un grado de satisfacción por diversos pensamientos y emociones, así que para este modelo los sistemas cognitivo y emocional están interrelacionados.

7. Modelo personológico

Este modelo describe diferentes etapas por las que pasa un cliente hasta estar satisfecho con su compra. Por ello una marca debería acompañar al cliente enfocándose en la orientación motivacional para generar una percepción positiva. Las etapas en este modelo son:

- **Conocimiento**: se genera la información sobre la oferta.
- **Expectativas**: las personas desarrollan expectativas sobre el producto o servicio.
- **Acompañamiento**: la marca acompaña al cliente en todos los puntos de contacto, superando las expectativas gracias a la atención y servicio de calidad.
- **Evaluación**: se tiene que medir el nivel de satisfacción del cliente.
- **Recomendación**: un cliente satisfecho recomienda el producto o servicio adquirido.



¿Cómo medir la satisfacción del cliente?

Ahora que ya conoces por qué es tan importante que tus clientes se sientan bien atendidos, tal vez te estés preguntando cómo puedes hacer una medición de la satisfacción del cliente. Todos los datos que recopiles a través del **feedback de tus clientes** te servirán para medir qué tan satisfechos están con tu marca.

Diseña la medición de la satisfacción del cliente con los indicadores que resulten más eficientes para tu negocio y usa las herramientas que necesites —como un análisis heurístico si tu producto es una plataforma o aplicación—, así dispondrás de información confiable. Te hacemos una lista de los más importantes a continuación.

Indicadores de medición de satisfacción del cliente

Existen diversos indicadores para conocer el nivel de satisfacción de los clientes; entre los más importantes puedes encontrar los que te presentamos en la lista siguiente.

1. Indicadores generales de satisfacción

Estos indicadores, entre los cuales puedes hallar el **NPS o Net Promoter Score**, se obtienen a partir de preguntas básicas y sirven para conocer de forma directa y en voz del propio comprador sobre su experiencia de compra. De igual forma, apoyan a la empresa para conocer en qué áreas hubo deficiencias y cuáles otras están dando el mejor trato; esto ayuda para crear mejores estrategias que impulsarán a tener más calidad en la atención al cliente.

Las preguntas que realices para conocer estos indicadores pueden variar dependiendo de la información que requieras, pero puedes darte una idea del formato y los temas con los ejemplos siguientes:

- ¿Qué le pareció el producto o servicio?
- ¿El producto o servicio cumplió sus expectativas?
- ¿El producto o servicio era justo lo que necesitaba?
- ¿Qué diferencias o beneficios ha traído este servicio o producto a su vida?
- ¿Cuáles serían sus sugerencias para mejorar nuestro servicio o producto?

- ¿Les recomendaría a sus conocidos nuestro servicio o producto?
- ¿Volvería a comprar nuestro servicio o producto?

Puedes consultar otros ejemplos de preguntas para obtener los indicadores generales de satisfacción en nuestro artículo de **encuestas de satisfacción del cliente**.

2. Tasa de conversión

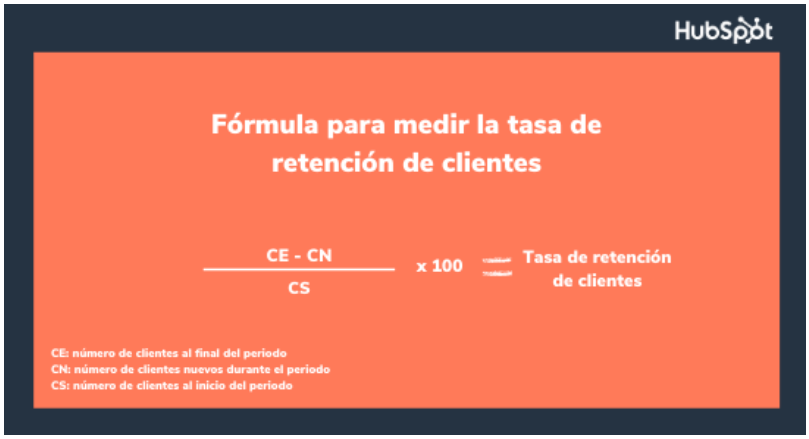
Este indicador te permitirá conocer cuántas de las visitas que recibes en tu sitio se convierten en compradores. La tasa de conversión puede variar dependiendo del objetivo que deseas alcanzar, por ejemplo: aumentar el número de suscripciones, descargas y otros aspectos. La tasa de conversión puedes aplicarla a todo tu sitio web o a ciertos productos o servicios en específico.

También podrás conocer el comportamiento de los consumidores: si hacen más de una compra en una misma visita o si requieren muchas visitas para concretar su compra. Lo más recomendable es siempre ofrecer información clara y accesible para que los clientes puedan entender fácilmente qué es lo que les ofreces.

Recuerda la importancia de la accesibilidad en tu sitio. Un consumidor que pueda comprar desde cualquier dispositivo móvil tendrá mayor oportunidad de finalizar su recorrido de venta y con ello aumentarás significativamente la cantidad de conversiones.

3. Retención de clientes

Este indicador tiene como objetivo mostrar cuáles son las acciones que están funcionando para reducir la pérdida de clientes. La retención puede conseguirse mediante la implementación de estrategias de lealtad o fidelización a la marca —como el establecimiento y **gestión de las expectativas de tus clientes**—. Para medir la tasa de retención puedes utilizar la siguiente fórmula:



Imagina que al inicio del periodo comenzaste con 300 clientes, perdiste 20 y obtuviste 40, por lo que al final de periodo tienes 320 clientes. La fórmula aplicada quedaría de la siguiente manera:

1. 320-40 = 280
2. 280/300 = 0,9
3. 0,9 x 100 = 90

El resultado es 90 % de tasa de retención. Con este indicador podrás medir los alcances que cada una de tus estrategias ha tenido.

4. Calificación de satisfacción del cliente (CSAT)

Este indicador te permite conseguir una calificación de tus clientes mediante el uso de preguntas directas en las que el cliente podrá calificar su nivel de satisfacción en una escala del 1 al 5 o del 1 al 10. Un ejemplo común de pregunta para obtener este indicador puede ser el siguiente: «En la escala del 1 al 10, ¿cómo ha sido el trato recibido por parte de nuestro personal de atención a clientes?». Aquí puedes considerar también el **cálculo del NPS**, el indicador del que te hablamos al inicio de la lista.

Para hacer más fácil la selección de tus clientes puedes apoyarte de la **escala de Likert**, que asociará la calificación con un enunciado o frase que colocarás al lado de cada número de tu escala en la encuesta. Por ejemplo, el 1 puede estar asociado con la frase «totalmente en desacuerdo» y el 5 puede significar «totalmente de acuerdo».

De cualquier manera, **utilizar CSAT es sencillo** y te ayudará a detectar cuáles son las experiencias que más satisfacen a los clientes y cuáles causan algún conflicto o problema con base en resultados concretos. Gracias a esta información tendrás oportunidad de concentrarte en la mejora.

Su ventaja principal es que, al ser una encuesta muy rápida, puedes utilizarla en las diferentes etapas del recorrido del consumidor. Así conocerás el comportamiento y necesidades de tus clientes para actuar eficazmente y atraerlos. Una desventaja es que muchos clientes no completan las encuestas, por lo que los resultados tienen un nivel de certeza variable.

5. Encuesta después de un chat

Otro método para medir la satisfacción del cliente es por medio de una encuesta en el chat de tu sitio web. Por una parte, puedes crear un guion de conversación para los agentes, donde se pida calificar cualitativamente la interacción con una pregunta parecida a: «¿Hay algo que debamos mejorar de este servicio para usted?».

También puedes **crear una encuesta** por la cual, tras una conversación, llegará a los usuarios un correo donde podrán responder dos o tres preguntas, en las que manifestará su percepción:

1. ¿Este chat resolvió sus dudas?
2. ¿Cuán satisfecho se encuentra?
3. ¿Recomendaría este servicio?

En esta encuesta de ejemplo, puedes notar que la segunda pregunta ofrece la posibilidad de utilizar el indicador CSAT. Obtener una puntuación específica en este tipo de encuestas o en las que realices de forma externa a un chat, te permitirá mantener un registro objetivo de la calidad de tu servicio a clientes.

6. Indicadores de las redes sociales o social media monitoring

Las redes sociales se han convertido en una fuente para saber qué piensan los consumidores de tu marca. Esto no solo implica revisar los mensajes o comentarios que las personas te dejen; también significa que harás una vigilancia completa de las redes sociales que use tu marca —Facebook, Twitter o Instagram y otras.

Además, te conviene utilizar Google Alerts para recibir notificaciones cuando mencionen tu marca y otras herramientas como Mention para hacer un análisis de afluencia y el tipo de mención que hacen de tu marca. Este rastreo no solo te permitirá gestionar las reseñas de tu marca y sitio, sino que también podrás crear indicadores acerca de la cantidad de veces que te mencionan, positiva o negativamente, al día y al mes. Con esta información, finalmente podrás evaluar tu posicionamiento como marca y como especialista en un sector.

De esta forma, actuarás del mejor modo —**eliminando reseñas de Google** o difundiendo las experiencias positivas— y lograrás crear estrategias con las que tu compañía fortalecerá su imagen y aumentará la confianza del público; todo mediante contenidos de valor o campañas creadas con base en las necesidades de tus clientes.

Ahora que ya conoces lo más importante que debes saber acerca de la satisfacción del cliente, estás listo para implementarlo. Estamos seguros de que con los consejos e indicadores adecuados lo harás con éxito.



MANUAL DEL PARTICIPANTE

CURSO DE: CALIDAD Y CALIDEZ EN EL SERVICIO A CLIENTES

CONTENIDO

Propósito General del Manual

Introducción

Bienvenida

Justificación

1. Conocer al cliente ……..5

1.1. ¿Quién es el cliente? 6

1.2. ¿Cómo armar una base de datos? …….....7

1.2.1. Encuestas ….....8

1.2.2. Focus group o grupos de enfoque 9

1.2.3. Contacto directo con clientes 9

1.2.4. Buzón de quejas y sugerencias 10

1.2.5. Internet 10

1.2.6. Base de datos propios de la empresa 10

1.3. Clasificación de los clientes: la segmentación 11

2. Ofrecer servicios de calidad 13

2.1. Componentes del servicio 14

2.2. El programa del servicio de calidad 16

2.3. Calidad en los servicios turísticos …….....17

3. La comunicación y manejo de quejas ….....20

3.1. La Comunicación ….....20

3.1.1. Comunicación verbal 21

3.1.2. Comunicación no verbal 21

3.2. El plan de contactos 22

3.3. El manejo de quejas 22

Propósito General del Manual

Las exigencias de un mercado global y altamente competitivo obligan a la búsqueda de fuentes de competitividad que posibiliten un mejor posicionamiento en el mercado, mejores beneficios y valor económico para las empresas.

En este sentido, una adecuada gestión de los diversos elementos que forman parte del proceso de prestación del servicio es imprescindible, exigiendo el desarrollo de estrategias empresariales que permitan minimizar costos y a elevar el valor agregado de la empresa.

Atendiendo estas necesidades de los Centros Ecoturísticos se diseño el manual de Calidad y Calidez en el Servicio al Cliente, facilitando principalmente a los micro y pequeños empresarios herramientas que les permitan mejorar la gestión de sus negocios.

INTRODUCCIÓN

El Manual de Calidad y Calidez en la Atención de Clientes dirigido a Gerentes, Administradores y Mandos Medios busca ser una guía para empresas vinculadas al sector turismo que deseen alcanzar la satisfacción de sus clientes, mediante la implementación de procedimientos y procesos orientados a la calidad en el servicio.

Un servicio de calidad implica poseer procesos eficientes y estandarizados que aseguren no solo la satisfacción de las necesidades del cliente sino, también, que la prestación recibida exceda las expectativas del cliente generando, en el mediano y largo plazo, el incremento de las ventas y la fidelización de los clientes.

Bienvenida

El presente Manual proporciona pautas para que el personal de mando medio conozca y aplique técnicas que le permitan desarrollar un programa de calidad que incluya: conocer a su cliente, estandarizar procesos para la prestación de servicios, tener una adecuada comunicación y manejo de quejas, así como, negociar y resolver conflictos con sus clientes externos e internos.

Esperamos que los conceptos y herramientas brindadas en este Manual sean de utilidad para las empresas turísticas que buscan exceder las expectativas de sus clientes y ser reconocidas por la alta calidad de sus servicios.

Justificación

El objetivo general del presente documento es lograr que las empresas vinculadas al sector turístico, independientemente de su tamaño o especialización, conozcan y apliquen herramientas que le permitan establecer un programa de calidad en su organización de acuerdo a los parámetros internacionales, medir su desempeño y buscar la mejora continua en sus procesos de atención al cliente. Contribuyendo a una mejora general del nivel de servicios, que redundará en beneficio del país, y de las empresas involucradas.

Duración del curso:

- El Curso-Taller se desarrollara en un lapso de 20 horas, distribuyéndose 4 horas diarias durante 5 días.

Modalidad:

- El desarrollo del Curso-Taller se realizara en observación vivencial de las actividades cotidianas en el servicio al cliente.

Dirigido a:

- El presente Manual está dirigido a gerentes, administradores y mandos medios de las empresas de servicios turísticos, teniendo como finalidad facilitarles un conjunto de recomendaciones que les permitirán lograr que el personal de su empresa atienda a sus clientes respondiendo a sus exigencias y expectativas.

Requisitos del participante:

- Los participantes para este curso deben ser colaboradores del Centro Ecoturístico “Las Guacamayas”, sobre todo aquellas áreas que tengan contacto directo con el cliente.



1 CONOCER AL CLIENTE

1. CONOCER AL CLIENTE

1.1. ¿Quién es el cliente?



En términos generales, cliente es cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer y que tiende a solicitar y/o utilizar los servicios de un profesional o empresa.
Para poder determinar las características de los clientes que estamos atendiendo, las empresas deben, de ser posible, realizar una investigación, lo que en muchos casos podría suponer una fuerte inversión de recursos económicos, personal y tiempo.
Sin embargo, dependiendo de los recursos de la empresa, existen maneras prácticas y sencillas que nos podrían permitir conocer a nuestros clientes:

Consultar al personal de contacto

Los recepcionistas, vendedores, cobradores y todo el personal de la empresa que tiene trato y comunicación constante con los clientes pueden obtener información valiosa a través de la interacción con ellos. Con sólo escuchar y hacer unas cuantas preguntas se contará con información útil para que la empresa pueda armar y mantener una base de datos.
Por ejemplo, se puede establecer una rutina que incluya:

1. Preguntar el nombre de la persona,
2. Si es la primera vez que compra,
3. Cómo se entero de los servicios,
4. Sus datos de contacto (dirección, teléfono, etc.),
5. Qué tipo de información le gustaría recibir,
6. Si tiene o no experiencias previas con otras empresas prestadoras del mismo servicio.

Estudiar las quejas y sugerencias de los clientes

La recepción de quejas y sugerencias de los clientes nos permite obtener información valiosa para atenderlos de manera especial, conocer sus preferencias, mejorar nuestros servicios y hasta inclusive, puede proporcionar ideas para productos o servicios nuevos. Existe un temor Injustificado a la queja, ya que a la larga resulta ser beneficiosa para la empresa.

Venta personal

Los ejecutivos de ventas de la empresa, que mantienen contacto con el público, deben visitar a sus clientes en forma regular y continua. Esto no solo con la finalidad de mantener una relación comercial, sino también para conocerlos mejor, y de esta manera poder ofrecerles servicios que satisfagan de mejor manera sus necesidades.

Otras fuentes de información útiles para conocer a los clientes son:

Si es primera compra o compra inicial: Las personas que compran por primera vez generalmente requieren mayor atención y son una fuente importante de información que la empresa debe aprovechar. Generalmente estas personas requieren información y orientación acerca de lo que la empresa ofrece. De este modo se puede no solo conseguir ampliar la base de datos sino ofrecerles productos o servicios complementarios a lo que están comprando. Con esta información se elabora una base de datos de clientes potenciales según productos o servicios identificados.

Investigar la finalidad de la compra: Tratar de conocer para que compra el cliente un producto o servicio permitirá a la empresa, y de este modo, pueda estar seguro de que lo que solicita es lo más indicado o adecuado para satisfacer su necesidad o expectativa.

1.2. ¿Cómo armar una base de datos de clientes?

Una empresa orientada hacia un servicio de calidad debe contar necesariamente con información acerca de sus consumidores. En un primer momento se habló de conocer quién es el cliente. Al tener ya una primera aproximación de su perfil, se puede empezar a armar una base de datos propia de la empresa.

Muchas empresas caen en el error de comprar bases de datos armadas, pero ese es un gasto a veces inútil, ya que generalmente fueron compiladas con otro fin, y adicionalmente no han sido constantemente actualizadas, por lo que no siempre resultan de gran ayuda.

Cuando la empresa decide armar su propia base de datos, la información que necesita para ello puede ser recopilada mediante diferentes métodos.

Los más utilizados son:

1. Encuestas.
2. Focus group (grupos de enfoque).

3. Contacto directo con clientes.
4. Buzón de quejas y sugerencias.
5. Internet.
6. Base de datos propios de la empresa.

1.2.1. Encuestas

Las encuestas son procedimientos formales y estructurados de recolección de información, a través de preguntas concretas, que sirven para diversos objetivos:

- Conocer quiénes son nuestros clientes y sus características demográficas.
- Conocer gustos y preferencias de nuestros clientes.
- Determinar sus niveles de satisfacción en cuanto a los servicios.

Las principales consideraciones que debe tener una encuesta son:

- A quién debe dirigirse la encuesta (puede ser al usuario, comprador, distribuidor, empleados de la empresa, directivos, dependiendo de lo que se quiera averiguar).
- Quién debe realizarla (la propia empresa o empresas externas especializadas).



- Definir el marco de la muestra, es decir entre qué segmento de personas voy a escoger a los encuestados.
- Definir el tipo de encuesta (escrita, telefónica, por correo, por Internet).
- Se deben escoger preguntas directas, sobre todo cuando se trata de medir calidad de servicio, los términos deben ser claros y no prestarse a malas interpretaciones.
- Se debe especificar las características del servicio o producto en términos que se puedan medir fácilmente (pobre, mediano, bueno, excelente).

1.2.2. Focus group o grupos de enfoque

Los focus group o grupos de enfoque representan una técnica de recolección de datos para obtener la opinión de personas sobre algún tema de interés para la empresa que los realiza. Se convocan de 8 a 10 personas intervinientes. Estas personas son guiadas por un moderador, el que dirige la discusión para obtener los datos de interés y anota los resultados.
Lo que se busca con esta reunión es que las personas, escogidas de un segmento representativo, den su opinión, propongan mejoras, den ideas de nuevos servicios, puedan expresar sus expectativas y necesidades, etc.



Es una herramienta valiosa ya que las personas dan una opinión real de sus impresiones y puede recogerse valiosa información de primera mano. Muchas veces son filmadas para estudiar las reacciones de los participantes y validar sus comentarios.
Generalmente se suelen hacer de 10 a 12 Focus Group para poder validar las conclusiones que se obtengan de ellas.

1.2.3. Contacto directo con clientes

Este método de recolección de datos va dirigido al personal de la empresa que tiene trato directo con los clientes.
Así por ejemplo, en una tienda por departamentos el personal encargado puede apreciar qué busca el cliente promedio, qué tipo de información requiere y de qué se queja mayormente.
En el caso de un Call Center, la persona que atiende las llamadas también puede recolectar información acerca no sólo del perfil del cliente, sino también determinar sus gustos y preferencias para ofrecer un mejor servicio.

1.2.4. Buzón de quejas y sugerencias

Las quejas son una fuente de información valiosa acerca de qué es lo que los clientes quieren y no están teniendo. Si una empresa no se entera nunca de lo que opinan sus clientes insatisfechos, esta nunca podrá establecer mecanismos de mejora. La empresa debe motivar a sus clientes a que se quejen, ya que una solución rápida y eficaz aumenta la lealtad y retención del cliente. Por otro lado, las quejas y sugerencias constituyen una fuente de ideas para mejorar no sólo la calidad del servicio, sino también la variedad, presentación, precio, etc., de los productos y servicios, así como la eficacia de los procesos. Hay empresas que tienen departamentos o líneas telefónicas especiales para las quejas.

1.2.5. Internet

Se relaciona con la creación de páginas especializadas en donde las personas pueden hacer comentarios acerca de la calidad de los productos o servicios adquiridos.

Muchas empresas que trabajan con pedidos o reservas vía Internet tienen este mecanismo que les permite conocer sus puntos débiles y fuertes y de esta manera pueden implementar mejoras para lograr una mayor satisfacción de sus clientes.

También se utiliza para informar a cerca de los servicios que ofrecen las empresas. A través de la internet, el cliente puede requerir nuevos productos.

1.2.6. Base de datos propios de la empresa

Engloba las anteriores fuentes de información, ya que recopila y almacena todo lo relevante de la información propia que maneja la empresa.



Con la tecnología actual y con el uso de códigos de barra se puede administrar cada vez mejor la información del cliente.

Por otro lado, fuentes externas, tanto públicas como privadas, también son una buena fuente de datos, como por ejemplo las investigadoras de mercado. Son datos que generalmente se han recopilado para otros fines pero pueden servir de punto de partida para una investigación más profunda por parte de la empresa.

Para datos demográficos se suele recurrir a los censos poblacionales, los que deben ser actualizados para que la información pueda servir de ayuda.
Otras fuentes pueden ser organismos especializados como Cámaras de Comercio, Colegios Profesionales, Organismos de Exportación, etc.

1.3. Clasificación de los clientes: la segmentación

Toda empresa debe conocer las principales características de su cliente objetivo. Un cliente objetivo es aquel que, debido a su perfil, la empresa decide atender con su producto o servicio. Esta definición del cliente depende mucho de los recursos y tipo de organización con los que cuente la empresa, para poder llegar mejor a ellos.

Para clasificar mejor a todos los posibles clientes, y llegar de esta manera al cliente objetivo, aparece la segmentación como herramienta de mercadotecnia.
La segmentación de mercado es la división de todo el conjunto de consumidores potenciales, en diferentes subconjuntos con necesidades o características comunes y la selección de uno o más de estos segmentos como el objetivo de la mezcla de mercadotecnia que se va a utilizar.
Existen numerosas maneras en que la empresa puede segmentar, pero entre las principales destacan:

- Segmentación geográfica: por distrito, ciudad, región o país.
- Segmentación demográfica: por sexo, edad, nivel de ingresos, ocupación, etc.
- Segmentación psicográfica: por personalidad, estilo de vida, actitudes, necesidades, etc.
- Segmentación socio-cultural: por cultura, clase social, etc.
- Segmentación por uso: por lealtad a la marca, grado de conocimiento del producto, etc.
- Segmentación por beneficios: por comodidad, prestigio, por precio, etc.

Por ejemplo, un segmento podría estar conformado por:

- ✓ Personas entre 20 y 25 años.
- ✓ Hombres y mujeres.
- ✓ Que vivan en Lima, Arequipa o Cusco.
- ✓ Que tengan un estilo de vida moderno y aventurero.
- ✓ Que ganen entre S/. 2,000 y S/. 5,000 mensuales.
- ✓ Que busquen alternativas diferentes para sus vacaciones.

En cuanto a la segmentación para clientes de empresas turísticas, las variables más utilizadas son:

- ✓ Procedencia
- ✓ Motivo de viaje
- ✓ Medio de transporte utilizado
- ✓ Duración de su estadía
- ✓ Nivel de servicio requerido

La tipología más utilizada en la actualidad es por el motivo del viaje. Esta puede subdividirse a su vez en varias categorías, entre las más frecuentes se puede mencionar:

a. Ejecutivos y personas que vienen a hacer negocios (nacionales y extranjeros).
b. Ejecutivos y personas que vienen a ferias o convenciones.
c. Turistas que vienen buscando descanso.
d. Turistas culturales.
e. Turistas que buscan aventuras.
f. Turistas que buscan contacto con la naturaleza.
g. Turistas que buscan satisfacer necesidades espirituales.

Determinar a qué grupo de consumidores quiere dirigirse la empresa, es decir, su cliente objetivo, es un importante paso para mejorar la oferta de sus productos y servicios.

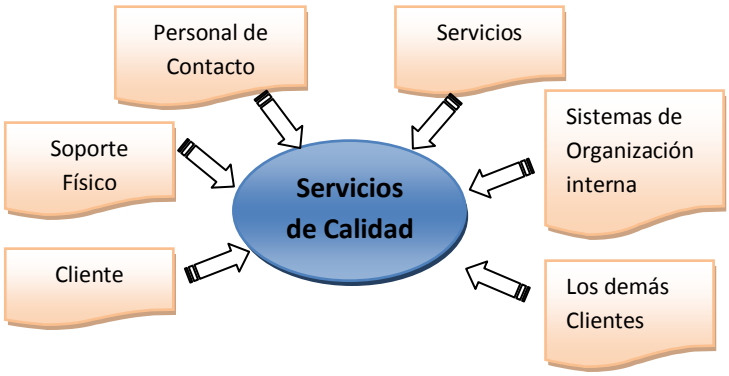


2 OFRECER SERVICIOS DE CALIDAD

2. OFRECER SERVICIOS DE CALIDAD

2.1. Componentes del servicio

Componentes que intervienen en un servicio de calidad



Una prestación de calidad integra todos los componentes que intervienen en un servicio

Para entender mejor el servicio que ofrecemos, y de esta manera, ofrecer un verdadero servicio de calidad, este debe ser entendido, englobando a todos los diferentes elementos que intervienen en su prestación. Los componentes en un servicio son:

- **El cliente:** Es la razón de ser del servicio, por lo tanto, y en la medida de lo posible, el servicio debe ser hecho a su medida para ajustarse a sus deseos y satisfacer sus necesidades.

- **El soporte físico:** Constituido por todos los elementos materiales necesarios para la prestación del servicio. Puede ser de dos tipos:

a. Instrumentos necesarios para prestar el servicio. Como por ejemplo muebles, enseres y máquinas.

b. Entorno: Todo lo que se encuentra alrededor, tal como localización, edificios, decorado, facilidades.



- **El personal de contacto:** Son las personas encargadas del contacto directo con el cliente. Muchas veces son la cara del servicio por lo que tienen que ser debidamente capacitadas para poder satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

- **El servicio:** Es el resultado de la interacción entre el cliente, el soporte físico y el personal de contacto que, adicionalmente, es lo que hace distintiva a la empresa que lo presta, ya que producirá la satisfacción de una necesidad y el cumplimiento de una expectativa.

- **El sistema de organización interna:** Es la base de la empresa y lo constituye todas las funciones organizativas clásicas tales como finanzas, contabilidad, personal y suministros entre otras.

Estas funciones son de suma importancia ya que si bien no son percibidas en forma directa por el cliente, su correcto desenvolvimiento permite que la cara visible constituida por el personal de contacto y el soporte físico interactúen en forma eficiente con el cliente, produciendo un servicio integral de calidad.

- **Los demás clientes:** En la prestación de un servicio no sólo se atiende a un cliente a la vez, sino que hay muchos clientes que coinciden en un momento determinado. Esto hace necesario que la empresa trate de que las relaciones entre ellos sean armoniosas para no crear un ambiente que pueda producir quejas, al presentarse desavenencias entre ellos.

2.2. El Programa del servicio de calidad

Esta herramienta ayuda a los diferentes tipos de empresas a efectuar un programa que ayude a todos, tanto dueños como empleados, a identificar las variables necesarias para ofrecer servicios de calidad.



Un buen programa de servicio debe ser un compromiso para una mejora constante y debe considerar los siguientes aspectos:

a. Saber cuáles son las expectativas del consumidor.
b. Definición de normas y estándares de calidad en la prestación del servicio.
c. Conocimiento de la competencia.
d. Control de la actuación de los proveedores.
a. Saber cuáles son las expectativas

a. Saber cuáles son las expectativas

Las encuestas de satisfacción son elementos que nos permiten reconocer las expectativas de los clientes. Una vez reconocidas estas expectativas, la empresa deberá centrarse en ofrecerlas como parte del servicio de calidad que está enfocada a ofrecer.

Una encuesta de satisfacción está constituida por un pequeño cuestionario en el cual se especifican las principales características y atributos que debe tener el producto o servicio que se ofrece, y nos permite determinar si los clientes realmente perciben y valorizan que se esté cumpliendo con ellos.

Las expectativas pueden ser de diferentes tipos y, básicamente, se centran en encontrar personal amable y bien capacitado, limpieza, seguridad, infraestructura, estacionamientos, jardines, piscinas, equipos, comunicaciones, contar con un buen servicio de restaurantes, tener atención 24 horas, entre otros.

b. Definición de normas y estándares de calidad

Las normas y estándares pueden establecerse para regular y estandarizar el comportamiento y funciones de los empleados, el tiempo de duración de la prestación de los servicios, el tiempo de atención a los clientes, el procedimiento de atención de quejas, entre otros.

Una vez definidas estas normas, la empresa deberá crear e implantar sistemas tanto a nivel de empleados como de productividad e efectividad para poder controlar constantemente que se cumplan con los estándares de calidad establecidos.

c. Conocimiento de la competencia

Lo que satisface al cliente hoy puede que no lo satisfaga mañana, este es un proceso dinámico, sobretodo en la actualidad, con el gran acceso que hay a la información.

Esto hace necesaria una constante comparación con la competencia. Este tipo de estudio comparativo se denomina benchmarking competitivo y tiene como finalidad ver no solo qué está ofreciendo la competencia, sino también conocer sus mejores prácticas operativas, para aprender de estas y si es posible mejorar la oferta para mantener satisfechos siempre a nuestros clientes.

d. Control de los proveedores

Toda empresa debe vigilar en forma continua la calidad del suministro de los proveedores externos.

La elección de proveedores de confianza, reconocidos en el medio, que garanticen la calidad de los insumos o mano de obra, así como, mantener acuerdos comerciales con éstos son decisiones muy importantes para asegurar la calidad del servicio, toda vez que la empresa es la que asume posteriormente la satisfacción o insatisfacción del cliente por el servicio recibido.

Elementos de una programa de servicios de calidad

2.3. Calidad en servicios turísticos

Para poder elaborar un plan de calidad para la industria hotelera hay que determinar los diferentes elementos que forman parte de su servicio integral.

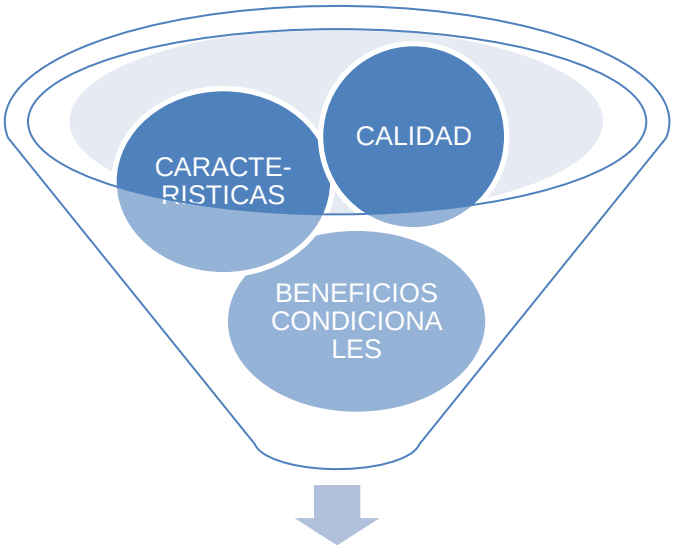
Los elementos que conforman estructuralmente un servicio son:

- ***Calidad***
- ***Particularidades***
- ***Beneficio condicionado***

- **La calidad:** Es la percepción de la confianza que inspira el servicio, tanto por experiencias anteriores que hayan tenido los clientes como por el desarrollo eficiente de la prestación actual del servicio.
- **Las particularidades:** Vienen a ser las características físicas y de operación de un establecimiento, como por ejemplo, en un hotel, su decoración, la disposición de sus habitaciones, el estilo arquitectónico, el tamaño de los cuartos, el mobiliario del que dispone, el tipo de cafetería, etc. Son los aspectos visibles para el cliente que hacen diferente un establecimiento de otro.
- **Los beneficios condicionados:** Elementos especiales que tiene una empresa por los cuales el cliente busca sus servicios. Como, por ejemplo, atención personalizada, símbolo o marca asociada al servicio, etc.

Todos estos elementos del servicio son muy importantes para un negocio turístico porque constituyen la garantía de que el servicio que se presta es consistente con la calidad ofrecida y esperada por los clientes.

Elementos que conforman la identidad particular de una empresa

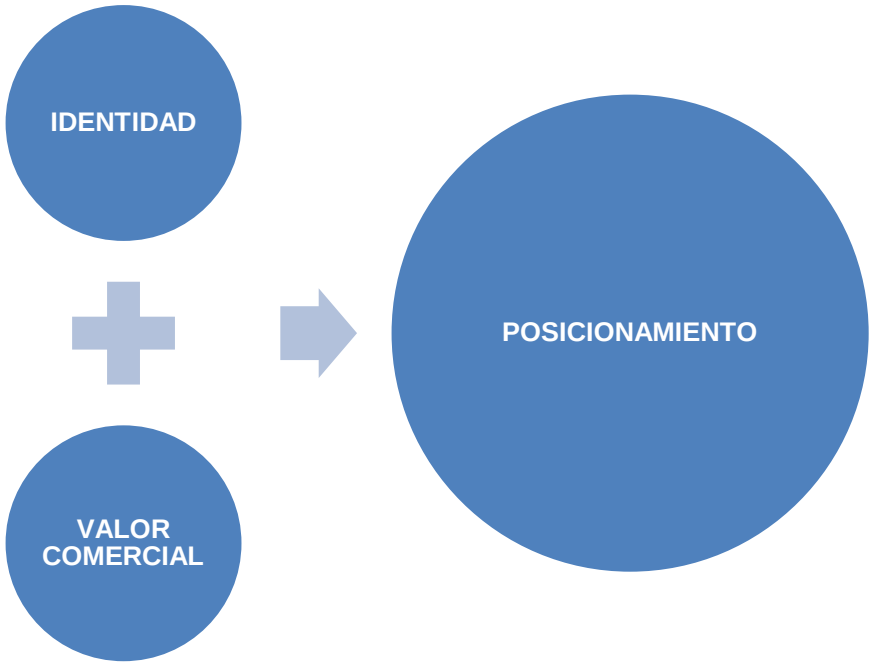


La identidad de cada establecimiento es parte de su ventaja competitiva, es decir, cómo se diferencia del resto de sus competidores, dentro del mercado en el que opera.

Por otro lado, existe un valor comercial para el establecimiento, el cual estaría determinado por la marca o nombre del mismo.

Este valor comercial sería el segundo elemento para determinar el posicionamiento, es decir, la manera como el establecimiento va a ser recordado por el mercado, frente al resto de sus competidores.

Cómo se logrará el posicionamiento de una empresa





3

LA COMUNICACIÓN Y EL MANEJO DE LAS QUEJAS

3. LA COMUNICACIÓN Y EL MANEJO DE LAS QUEJAS

3.1 La Comunicación:

En nuestros tiempos la comunicación se ha convertido en un aspecto fundamental para el lograr el éxito en cualquier tipo de organización.

La eficiente gestión de la comunicación debe estar encaminada en posicionar los productos y servicios que una empresa ofrece en el mercado y en que se pueda diferenciar de la competencia.

La imagen de cualquier empresa turística, depende casi en su totalidad, de cómo la empresa sea capaz de comunicarla. Debe estar estrechamente ligada a la gestión de los servicios, ya que el servicio, en sí mismo, es comunicación.

La comunicación, entonces cumple una importante función ya que es el mecanismo mediante el cual, se ofrece no solo información, sino también que se interactúa con el público objetivo. La atención a nuestro cliente dependerá entonces de las políticas de comunicación que la empresa determine.

Cuando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, también recibimos una respuesta.

Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

Procedimiento de una comunicación efectiva

3.1.1. Comunicación verbal:

Comunicación que se da mediante el uso de la voz y las palabras adecuadas. Puede ser interactiva. Entre las técnicas de comunicación verbal más utilizadas en cualquier empresa turística, se encuentran:

3.1.2. Comunicación no verbal

Constituida por todos los otros medios que tiene el ser humano para comunicarse. El servicio tiene la característica de ser presencial e interactivo, entonces, cobra aun mayor importancia el hecho de no solo comunicar a través de palabras, sino también a través del lenguaje corporal.

El lenguaje corporal está constituido por gestos, postura, tono e inflexiones de voz, modales, etc.

En muchos estudios se ha comprobado que el mensaje se comunica mucho más por el impacto del lenguaje corporal que a través del contenido y significado de las palabras, por lo que debe ser cuidado.

3.2. El plan de contactos

El plan de contactos es la manera como una empresa se organiza para primero, comunicarse con los clientes a los que está sirviendo en la actualidad, y segundo, para contemplar planes de acción para comunicarse con aquellos que si bien aun no compran mi producto o servicio, son clientes en potencia.

Para que este plan sea efectivo debería contemplar:

- ✓ Hacer una segmentación: Determinar quién recibe la comunicación.
- ✓ Determinar un medio: A través de qué medio se llega a las personas o clientes.
- ✓ Considerar el tiempo: Para planear las acciones que recibirán los clientes por periodos de tiempo.

El plan de contactos es importante porque debe ser coherente, pero no es fijo, ya que cada cliente actúa diferente, llamando, respondiendo, comprando o devolviendo, y este proceso interactivo hace imprescindible que la empresa vaya adaptándose a las diversas necesidades o tipos de comportamiento o a las diferentes respuestas recibidas por cada cliente.

3.3. El manejo de las quejas

En un servicio que quiere vender calidad, el manejo de las quejas es un proceso que se califica como crítico, ya que es la valoración efectiva del servicio percibido.

Muchas veces se subvaloran quejas pequeñas, que al no ser debidamente satisfechas generan una insatisfacción generalizada y que abarca a todo el servicio. Por regla general, las personas o clientes se acuerdan más de lo malo que de lo positivo.



En términos generales, para manejar una queja se deben seguir los siguientes pasos:

Proceso para el correcto manejo de quejas

1. Prestar atención al momento de recibir una queja (tomar nota de la situación descrita) y mostrar interés en ayudar al cliente.

2. Si es posible brindar una solución en el momento, ofrézcala y llévala acabo. En caso no sea factible, acuda a una instancia superior. En ambos casos la queja debe ser reportada.

3. Darle seguimiento a la queja, hasta asegurarse de que fue debidamente solucionada (incluso cuando la queja haya sido trasferida a otra área o persona de la empresa).

4. Verificar con el cliente que su queja fue solicionada y que este se encuentre satisfecho con el resultado.

Para el manejo eficiente de las quejas también deben tomarse en cuenta lo siguiente:

- ✓ Š Si la queja es muy grave, es conveniente tratar el problema en forma confidencial, llevar al cliente a una oficina aparte y tratar el asunto en privado.
- ✓ Š También se recomienda apoyarse en una instancia superior, para reforzar la posición de que se está dando la debida importancia, tanto al cliente, como al motivo de su queja.
- ✓ Š Siempre hay que ser empáticos y ponernos en la situación del cliente para entender mejor el alcance del problema.
- ✓ Š Nunca se debe tratar de responsabilizar a ningún empleado delante del cliente.
- ✓ Š Hay que evitar en todo momento prometer al cliente soluciones que no son posibles de ejecutar.

Cabe resaltar que muchas empresas, tienen dentro de su organización departamentos especiales para la resolución de quejas.

Asimismo, como una práctica saludable, es recomendable mantener un registro de las quejas, qué las produjo y cómo pudieron ser solucionadas. Esto busca encontrar posibles causas recurrentes de quejas.

Las técnicas grupales

- Para organizar y desarrollar la actividad del grupo se llevo a cabo la participación directa entre los colaboradores y el instructor, ya que el primero realizo sus actividades cotidianas y el instructor pasó a ser el comensal, huésped, turista o cliente con necesidades y expectativas diferentes.

  Este rol se desarrollo en cada área de trabajo del Centro Ecoturístico con los colaboradores que participan en dicha área.

Resultado de aprendizaje:

- Se pretende que los colaboradores alcancen:

  - Cumplir los objetivos de la empresa de servicios turísticos a fin de alcanzar un servicio de calidad:

    1. Conocer quién es el cliente y como satisfacerlo
    2. Ofrecer servicios de calidad.
    3. Lograr una comunicación y manejo de quejas eficiente.

Técnicas didácticas

- Trabajo en equipo
- Participación grupal
- Práctica de Campo
- Resolución de Problemas
- Lluvia de ideas

Recursos didácticos

- Equipo de computo
- Pizarrón
- Rotafolios
- Cañón
- Proyector de acetatos

Material didáctico

- Manual del Participante
- Presentaciones
- Libros
- Ejercicios prácticos
- Muestras de trabajo

El lineal 06



Ya hemos analizado la distribución de las secciones en el punto de venta. En esta unidad nos ocuparemos de las familias de productos para analizar cómo debe repartirse cada una de ellas en los estantes disponibles del mobiliario. Iniciaremos el estudio con unas nociones básicas sobre el lineal, para posteriormente aprender todo el proceso que se debe seguir hasta realizar una perfecta implantación de las familias y productos dentro del lineal.

Una adecuada gestión del lineal potencia la rentabilidad del establecimiento o punto de venta. Para ello, se hace necesario conocer los diferentes criterios que se aplican en el reparto del lineal, que se deben emplear en cada una de las familias en función del lineal total, de la ubicación en el mueble de la exposición, de las unidades de venta previstas, etc.



6.1 Definición y funciones del lineal

«El lineal se puede definir como todo el espacio destinado en un punto de venta a la exposición de productos.» (H. Salen). Dicho espacio lo componen las distintas estanterías de los muebles, las góndolas, los soportes y los accesorios que se utilizan para colgar las perchas, las vitrinas de productos refrigerados, las cámaras de productos congelados, las paletas preparadas para la exposición del producto, etc. Desde un punto de vista técnico, el lineal es la longitud de exposición horizontal de los muebles y demás elementos accesorios de presentación de productos.

Las funciones del lineal son:

- **Atraer la atención del cliente**, a través de la colocación de los artículos en los distintos muebles de exposición, mediante la combinación de tamaños, diseños y coloridos de los productos, y la publicidad que se expone en el mismo mueble de presentación.
- **Ofrecer el producto**, sin que haya barreras ni obstáculos que impidan una fácil aprehensión del mismo por el cliente. Por ejemplo, una vitrina cerrada está protegiendo el producto en vez de ofrecerlo, al igual que un artículo colocado en una estantería de dos metros de altura no facilita su aprehensión, sino que la hace imposible para algunos clientes.
- **Facilitar la elección**, y con ello contribuiremos a una satisfacción plena del cliente; conociendo sus preferencias presentaremos los productos necesarios, evitando presentar gran profusión de ellos que le puedan llevar a la pregunta: «¿cuál compro?», cuya respuesta casi siempre es la misma, «me lo pensaré», y que impide que la compra se lleve a cabo.
- **Provocar el acto de compra**, si se cumplen las funciones anteriores tenemos, en parte, esta función; sólo sería necesario un toque de seducción que motivará al cliente a la acción de compra, que vendrá dada por la ambientación y la animación que pueda rodear al lineal.

El lineal adquiere importancia para los tres agentes que intervienen en el punto de venta: fabricante, distribuidor y cliente.

El lineal es muy importante para el **distribuidor** ya que es su herramienta de venta, y sirve al mismo tiempo de almacén, dado que proporciona la rotación de los productos expuestos y a través de ésta, la rentabilidad.

También es importante para el **productor**, puesto que es como el campo de batalla donde lucha con sus competidores inmediatos. La ausencia en el lineal de un producto por falta de aprovisionamiento puede reportar una disminución del espacio de exposición. Asimismo, adquiere importancia porque a través de dicho espacio el productor da a conocer sus artículos al cliente.

Por último, adquiere relevancia para el **cliente**, porque le facilita la elección de los artículos que pensaba adquirir. Y también es importante porque le proporciona una serie de sugerencias que, aunque no lo hubiera previsto, le inducirán a comprar.

La importancia del lineal

El lineal adquiere una gran importancia en los establecimientos de autoservicio, porque es en realidad la herramienta de venta, es el vendedor silencioso que está permanentemente vendiendo. Podemos afirmar que quien ha sustituido al vendedor propiamente dicho es el lineal. Es por ello que el lineal debe de estudiarse y gestionarse de tal forma que, cuando llegue el cliente ante él, compre el artículo expuesto tal como lo hubiera comprado con la presencia del vendedor. Ésa debe ser la meta de todo *merchandiser*.

6.2 Análisis del lineal

Conocidos el surtido y la implantación del establecimiento, debemos asegurarnos de que todo el lineal se ajuste a la totalidad del surtido que deseamos implantar. Luego procederemos a analizarlo.

A. Reparto del lineal

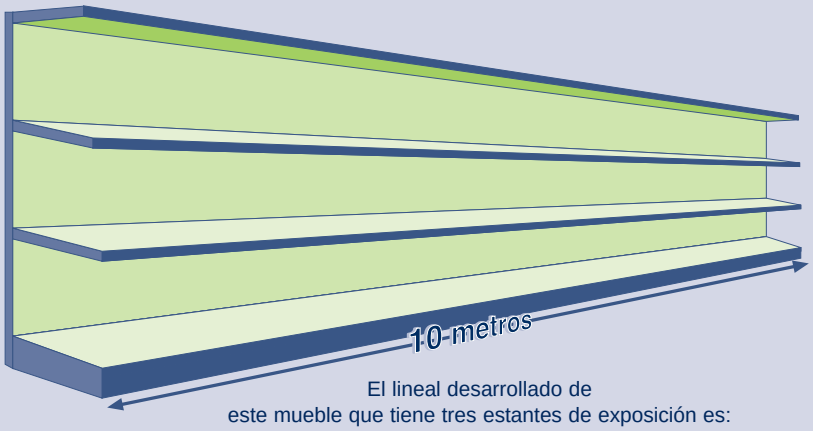
Una vez realizada la implantación y distribución de las secciones en la sala de ventas, se procede a distribuir el espacio de éstas entre las diferentes familias que constituyen todas las secciones. Se toma como base la familia para poder armonizar los formatos, diseños y colores de los distintos productos.

Para realizar el reparto del lineal de forma correcta (según J. E. Masson y A. Wellhoff) debemos conocer previamente:

- El espacio de presentación que requiere.
- El método de presentación.
- La unidad de visualización.
- La motivación de compra.
- La rentabilidad.

Para ello deberemos distinguir en primer lugar los siguientes conceptos.

- **El lineal al suelo**, que es la suma de la longitud de todos los muebles destinados a exponer mercancía.
- **El lineal desarrollado**, que es el producto del lineal al suelo por el número de estantes o baldas que tenga cada mueble de exposición (Figura 6.1).

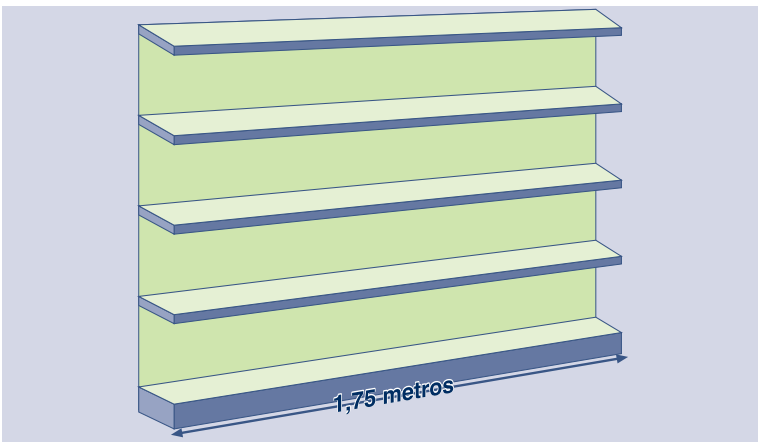


El lineal desarrollado de
este mueble que tiene tres estantes de exposición es:
10 · 3 = 30 m de lineal desarrollado.

Figura 6.1. Cálculo del lineal desarrollado.

Actividades propuestas

1 **En una sala de ventas tenemos el mueble que presentamos a continuación:**



Calcula el lineal desarrollado de este mueble expositor.

- **El lineal total**, que es la suma del lineal de exposición de todo el establecimiento.

Tenemos que saber que el lineal de un establecimiento es limitado y éste debe acoger todo el surtido del punto de venta. Por ello el lineal de cada referencia debe estar comprendido entre un lineal mínimo (umbral de percepción) y otro máximo (umbral de saturación).

El lineal mínimo

Vendrá dado por la velocidad media a la que circulan los clientes en el punto de venta, en función del tiempo medio de visualización de un artículo. Según estudios realizados por especialistas en varios puntos de venta, se constata que la velocidad media es de un metro por segundo, y la visualización de un artículo es de 1/3 de segundo. Por todo ello se llega a la conclusión de que cada referencia debe tener como mínimo unos 30 cm, aunque este mínimo variará según se trate de un establecimiento pequeño o mediano, cuyo lineal mínimo aconsejable será de 30 cm, o de una gran superficie o hipermercado, al que se le concederá entre 50 y 60 cm de lineal mínimo que representará el umbral de percepción del producto.

Toda familia de productos debe tener asignado un lineal de suelo mínimo que le permita superar el umbral de percepción del cliente, es decir, un mínimo de referencias expuestas que puedan ser vistas por el cliente, pues de no ser así sería difícil que los clientes vieran los productos y **«lo que no se ve, como si no existiese: no se compra»**.

Por otro lado, cada familia de productos está compuesta por un conjunto de categorías o clases diferentes de productos, que responden a una necesidad muy precisa (segmentos de mercado). Para determinar el lineal mínimo al suelo habrá que seguir los siguientes pasos:

1. Definir las diferentes clases o categorías de productos que componen la familia.
2. Calcular el ancho medio de los productos en cada clase de productos.
3. Sumar las anchuras medias de cada clase de producto para determinar el lineal desarrollado mínimo necesario.
4. Determinar el número de niveles de exposición teniendo en cuenta la altura media de cada clase de productos.
5. Calcular el lineal al suelo mínimo necesario dividiendo el lineal desarrollado por el número de niveles.



Caso práctico

1 **En la sección de ferretería, la familia de tornillos es un mercado compuesto por unos 25 segmentos o clases diferentes de tornillos. La anchura media de un *blister* de tornillos es de unos 8 cm y su altura media es de unos 15 cm, lo que permite una exposición de 11 niveles en el lineal. Calcula el lineal mínimo al suelo.**

Solución

El lineal desarrollado necesario será:

25 (clases) · 0,08 m (ancho medio) = 2 m

Como disponemos de 11 niveles de exposición, el lineal al suelo mínimo necesario será:

2m/11 = 0,18 m, es decir, se necesita un lineal de suelo mínimo de 18 cm para tener expuesto un artículo de cada clase que compone la familia.

Ahora bien, dado que el umbral de percepción debe ser superior a los 20 cm, el lineal al suelo mínimo vendrá dado por esta última cifra.

También se suele determinar el lineal mínimo con el número de *facings*, es decir, unidades de artículos que se presentan en la fachada de una estantería, siendo ésta la parte más visible y atractiva del producto. Se determina el mínimo de exposición en tres *facings*, entendiendo que se mide el espacio ocupado por cada unidad o envase presentado en el lineal como se observa en la Figura 6.2. Es evidente que el mínimo de lineal estará en función del tamaño del artículo que se deba exponer, pues no es lo mismo tres *facings* de paquetes de detergente de 3,5 kg que tres envases de perfume.

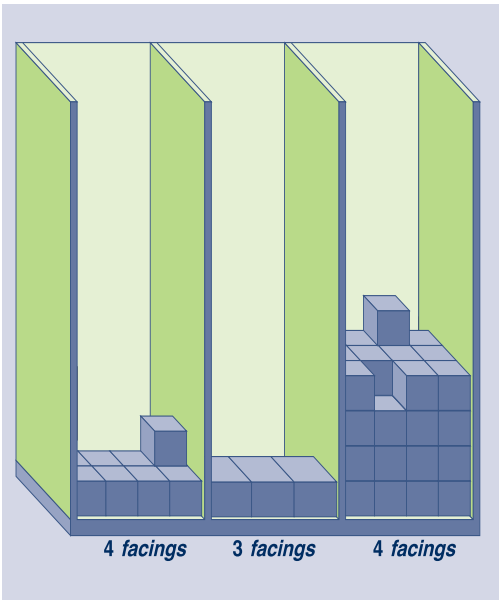


Figura 6.2. Determinación de los *facings*.

La distribución del surtido en el lineal de un establecimiento se realiza mediante el reparto del lineal, que se calculará teniendo en cuenta distintos criterios.

Reparto según la cifra de ventas

Este criterio pretende repartir el lineal de toda una sección entre el número de familias de manera proporcional a la cifra de ventas de las mismas, ya que el objetivo prioritario es el de ventas.

La nomenclatura será:

X = Ventas totales del punto de venta o de la sección en un periodo de tiempo determinado.
x = Ventas de una familia en el mismo periodo de tiempo.
L = Longitud total del lineal al suelo del establecimiento o sección.
l = Longitud del lineal asignado a la familia.

$$\frac{x}{X} = \frac{l}{L}$$

$$l = \frac{x \cdot L}{X}$$

Comentarios:

- Para una empresa con varios puntos de venta puede ser interesante calcular el rendimiento medio lineal por cada familia de productos (ventas anuales por metro lineal de suelo) y establecer así una norma de referencia para cada familia, que le permita controlar la distribución del lineal de suelo de sus puntos de venta.
- Al comparar en cada punto de venta las ventas obtenidas en cada familia con su correspondiente rendimiento medio lineal, obtendremos un valor igual, superior o inferior al lineal de suelo real asignado a la familia en dicho establecimiento.

- Si el valor es significativamente superior al lineal de suelo real de la familia, diremos que la familia está infra-dimensionada y, en caso contrario, estaría sobre-dimensionada.
- Este criterio se basa en datos históricos, sin contemplar las posibles variaciones, positivas o no, que pueda sufrir dicha referencia.
- Es un criterio rígido, sin posibilidad de contemplar que otorgar más lineal puede redundar en un incremento de ventas.
- No contempla la ponderación de la contribución de cada artículo a la cifra global de ventas. No es lo mismo un artículo que aporta un total de 901,55 €, que un artículo que contribuye con 252,43 €, es lógico que el primero deba beneficiarse frente al segundo.

Reparto según el beneficio

En este criterio se pretende repartir el lineal de una sección entre las familias que la componen de manera proporcional al margen de beneficios.

La nomenclatura será:

M = Margen total del punto de venta o de la sección en un periodo de tiempo determinado.
m = Margen de una familia en el mismo periodo tiempo.
L = Longitud total del lineal al suelo del establecimiento o sección.
l = Longitud del lineal asignado a la familia.

$$\frac{m}{M} = \frac{l}{L}$$

$$l = \frac{m \cdot L}{M}$$

Este criterio tiene la ventaja, al igual que el anterior, de ser sencillo, pero también tiene inconvenientes similares, excepto que prima un criterio sobre otros.

Actividades propuestas

2 **Un establecimiento tiene 150 m de lineal total al suelo. Su volumen de ventas genera anualmente un importe de 341.266,98 €. La familia de textil hogar tiene un volumen de 67.616,3 € de venta anuales. Calcula el lineal que le corresponderá a dicha familia**

Reparto según la rotación

A diferencia del primero, se repartirá el lineal total entre las familias de forma proporcional a las unidades vendidas.

La nomenclatura será:

N = Unidades totales vendidas en el punto de venta o sección en un periodo de tiempo determinado.
n = Unidades vendidas en una familia en el mismo periodo de tiempo.
L = Longitud total del lineal al suelo del establecimiento o sección.
l = Longitud del lineal asignado a la familia.

$$\frac{n}{N} = \frac{l}{L}$$

$$l = \frac{n \cdot L}{N}$$

Reparto del lineal según la cuota de mercado

Consiste en repartir el lineal total que le corresponde según la participación que tenga la referencia o artículo en cuestión en el mercado. Los datos de participación en el mercado deberán extraerse de estudios realizados anteriormente y en la mayoría de los casos no corresponderán específicamente al área de influencia del establecimiento.

La nomenclatura es:

p = Cuota de mercado de la referencia correspondiente.
L = Longitud total del lineal total.

Su cálculo será:

$$l = \frac{p \cdot L}{100}$$

Este criterio, además de tener los mismos inconvenientes que los anteriores tiene otros, como la poca fiabilidad, pues los datos obtenidos se pueden referir a un mercado cuyas características sean muy distintas a la población del área de influencia del establecimiento.



Reparto del lineal según el periodo de reaprovisionamiento

Vamos a considerar el lineal como área de almacenaje, para ello necesitamos conocer el volumen del producto a exponer en el lineal, las dimensiones del estante, el tipo de presentación (vertical-horizontal) y el stock de presentación.

Para la presentación horizontal se utiliza la fórmula siguiente:

$$l = \frac{\text{stock de presentación} \cdot \text{volumen del producto}}{\text{altura del nivel} \cdot \text{profundidad}}$$

Para la presentación vertical se utiliza esta otra fórmula:

$$l = \frac{\text{stock de presentación} \cdot \text{volumen del producto}}{\text{altura total de la góndola} \cdot \text{profundidad}}$$

Cabe destacar la poca utilidad de este criterio, pues asigna espacios dependiendo del volumen, sin tener en cuenta las rotaciones, y asigna grandes espacios a artículos muy voluminosos y de escasa rotación, y espacios pequeños a otros artículos con alta rotación y poco volumen, lo que puede provocar roturas de stock.

En este criterio se le da más importancia al volumen del artículo y al periodo de reaprovisionamiento del producto, que a las preferencias y satisfacciones de los clientes.

Sólo es justificable este método cuando el reaprovisionamiento o volúmenes de los artículos son ejes fundamentales de la estrategia del establecimiento.

Reparto del lineal según los coeficientes presupuestarios

Se trata de asignar a cada familia de productos los metros lineales de suelo en función del porcentaje del presupuesto que una familia de tipo medio dedica al consumo de dichos productos; así, si dedica un 3% de su presupuesto al consumo de aceite, el punto de venta asignará un 3% del lineal de suelo a esta familia de productos. Los institutos nacionales de estadística elaboran las encuestas de presupuestos familiares en las que ofrecen información sobre cómo distribuye una familia de tipo medio su presupuesto entre los diferentes tipos de productos de consumo.

Actividades propuestas

3 **Un establecimiento desea repartir el lineal según el periodo de reaprovisionamiento. Para ello tenemos los siguientes datos: volumen del artículo, 15 · 30 · 10; la góndola consta de tres niveles de 30 cm de altura cada uno con profundidad de 60 cm; el stock de presentación entre los reaprovisionamientos es de 20 unidades.**

Calcula el lineal horizontal que se requiere.

Reparto del lineal según la política comercial

El lineal del suelo se reparte entre las familias de productos en función de la estrategia comercial que adopte el establecimiento para diferenciarse de la competencia. Estas normas de reparto del lineal del suelo obedecen, entre otras cosas:

- A la necesidad de reaccionar contra la competencia, aumentando el lineal de suelo de algunas familias y reduciendo o eliminando el lineal de suelo de otras.
- A la búsqueda permanente de la satisfacción de la clientela dentro de su zona de influencia.

Reparto del lineal según el índice de progresión de mercados

El consumo de cada una de las familias de productos de un punto de venta va evolucionando con el tiempo, por lo que será obligación del *merchandiser* adaptar el lineal del suelo de cada familia a la evolución del consumo que cada una de ellas desarrolle.

No existe un método único y perfecto pues, como hemos visto, todos tienen sus ventajas e inconvenientes, pero nos sirven de orientación en el momento de asignar el espacio que debe ocupar una familia de productos o una referencia. Utilizaremos un criterio u otro según sea el objetivo principal del establecimiento, y en caso de no existir, calcularemos, por ejemplo, el criterio de rotación, el de beneficio, y el de ventas y hallaremos la media de los tres resultados.

Puesto que el lineal disponible no se puede estirar como un chicle, será necesario tomar decisiones que permitan ampliar el lineal del suelo de las familias que crezcan en consumo, y a su vez reducirlo en aquellas familias cuyas ventas estén en claro retroceso.

B. Disposición de las familias de productos

Para establecer la disposición de cada familia de productos en relación con las demás dentro de una sección, que cumpla con los objetivos de la implantación, el *merchandising* ofrece dos tipos de respuesta:

1. La gestión del grado de atracción de las familias de productos.
2. El concepto de universo.

Grado de atracción de las familias de productos (Ga)

El grado de atracción de una familia de productos se obtiene de la siguiente manera:

$$Ga = \frac{\text{Número de actos de compra de una familia de productos (1)}}{\text{Número total de ventas (2)}}$$

(1) Este dato viene determinado por el número de tickets de caja en los que figura uno o varios artículos de la familia de productos estudiada.
(2) Este dato viene determinado por el número total de tickets de caja.

A través de esta medida, el *merchandiser* puede detectar las familias de productos con un alto grado de atracción y aquellas que poseen un bajo grado de atracción, y actuar en consecuencia:

1. Implantando en las zonas frías de la sala de venta las familias de alto grado de atracción y en las zonas calientes las familias de bajo grado de atracción.
2. Distribuyendo las familias de productos, según su grado de atracción, a lo largo de los pasillos de circulación que forman parte de cada sección para facilitar y equilibrar la circulación de los clientes.

En el gráfico siguiente representamos una sección compuesta por tres góndolas de doble cara y dos pasillos de circulación; en cada cara de góndola hay expuesta una sola familia de productos. Como puede observarse, el grado de atracción de las familias de productos expuestas en el pasillo A es muy bajo para la clientela y por tanto pocos clientes compran (7%); el pasillo B es todo lo contrario, los productos tienen mucha atracción y son muchos los clientes que los compran (55%), pero puede ocurrir que en determinados momentos el pasillo B esté saturado de clientes comprando, con las molestias que esto conlleva.

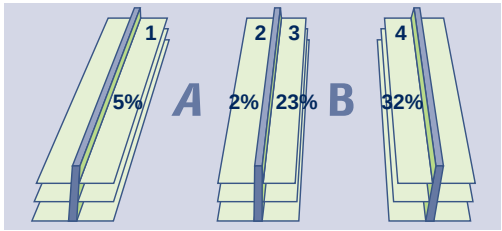


Figura 6.3. Grado de atracción de los productos.

Un cambio en la distribución de las familias 2 y 3 puede permitir al *merchandiser* restablecer el equilibrio en la circulación de la clientela, favoreciendo los dos pasillos.

Ya en el gráfico siguiente puede observarse cómo ambos pasillos se ven beneficiados por la redistribución de las familias 2 y 3. El pasillo A se beneficia de un mayor grado de atracción aportado por la familia 3 y el pasillo B reduce el riesgo de saturación de clientes al disponer la familia 2 de poco poder de atracción.

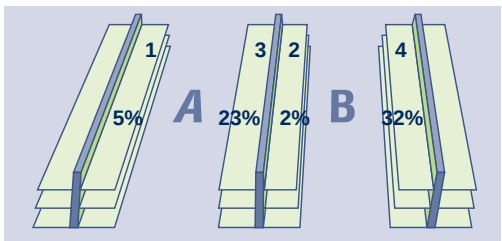


Figura 6.4. Redistribución según el grado de atracción.

En el caso de que en una misma banda de estantería estén expuestas dos o más familias de productos, hay que tener presente que cuanto más larga sea la estantería, más le cuesta a la clientela prestar atención a los productos expuestos y detenerse a comprar. Por ello será conveniente exponer las familias de productos, alternando las de alto grado de atracción con las de bajo grado de atracción.

3 (23%)	1 (5%)	4 (32%)	2 (2%)

Sentido de la circulación

Concepto de universo

Este concepto está relacionado con el deseo, cada vez más importante para el cliente, de poder encontrar en una misma zona productos complementarios que correspondan a un mismo tipo de compra. Pongamos como ejemplo el deseo de los clientes de encontrar, en la zona de deportes, zapatillas, ropa deportiva, alimentos y artículos propios del deporte (bebidas isotónicas, pelotas, raquetas de tenis, etc.).

Dominique Mouton define el universo como «la agrupación, en una zona homogénea, de diferentes productos, familias de productos o secciones que tienen una complementariedad evidente».

C. Tipos de exposiciones

Exposición vertical

Consiste en disponer una serie de artículos o familias de productos de arriba abajo, es decir, verticalmente, tal como vemos en la Figura 6.5.

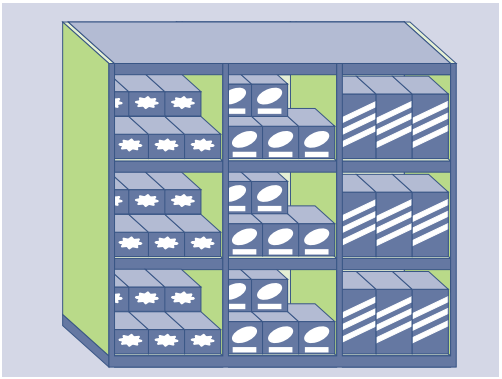


Figura 6.5. Disposición vertical.

Debemos señalar que la gran mayoría de establecimientos se inclinan por este tipo de implantación, pues aporta una serie de ventajas entre las que destacan:

- **Rapidez en la visualización**. Al ser la exposición vertical, cuando el cliente pasa por delante de la góndola visualiza con una mirada todos los artículos o familias de productos expuestos de arriba abajo, sin apenas detenerse, como se refleja en la Figura 6.6.

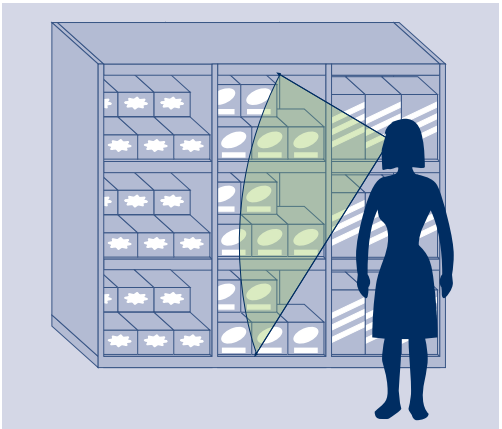


Figura 6.6. Recorrido visual de la exposición vertical.

- **Sentido de la circulación**. Si al pasar por delante de la góndola el comprador no ve el producto que busca, rara vez vuelve atrás a buscarlo. En este tipo de implantación, a medida que el cliente va circulando barre con la mirada todos los productos expuestos, sin pararse a buscar el que necesita.
- **El movimiento lógico**. Es el que por instinto realizamos para mirar cualquier cosa, es decir, girando la cabeza de izquierda a derecha y no de arriba abajo, de esta forma se localiza fácilmente la familia o producto que se desea comprar.
- **La rentabilidad**. Cada uno de los niveles contribuye con una rentabilidad distinta que estudiaremos en el apartado siguiente, pero exponer la misma familia o artículo en los diferentes niveles, equilibra dicha contribución.
- Este tipo de exposición permite al cliente delimitar de forma clara cada una de las distintas familias y subfamilias que se exponen, facilitando la elección del artículo y, por supuesto, de la compra.
- La exposición vertical rompe la monotonía, mediante el colorido, formato y diseño de los artículos expuestos.
- Esta forma de exponer permite en determinadas ocasiones conjugar de forma horizontal los formatos, tamaños, coloridos, marcas, etc.

Pero debemos tener presente que no siempre se pueden aplicar estas teorías al pie de la letra. Su aplicación dependerá del tamaño del establecimiento, del surtido disponible y del lineal total. Por ejemplo, es más fácil realizar una exposición vertical en un hipermercado que en un supermercado, ya que el primero tiene menos problemas de espacio que el segundo.

Exposición horizontal

Este tipo de exposición consiste en disponer los artículos de la misma familia o subfamilia de productos de forma horizontal en los diferentes niveles, tal como podemos observar en la Figura 6.7.

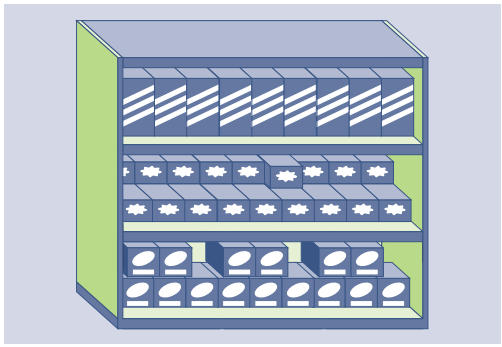


Figura 6.7. Exposición horizontal.

Este tipo de exposición obliga al cliente a realizar un recorrido visual más largo y trabajoso cuando desea buscar un artículo, por lo que desiste al final y no compra. Veámoslo en la Figura 6.8.



Figura 6.8. Recorrido visual de la exposición horizontal.

Aunque generalmente predomina la exposición vertical frente a la horizontal, hay ocasiones en las que se requerirá este tipo de exposición, por lo que no se debe desestimar.

Exposición mixta

En ella se integran la exposición vertical y la horizontal, agrupando verticalmente las marcas, tipos de productos y fabricantes; y horizontalmente los tamaños, colores, variedades, etc., tal como vemos en la Figura 6.9.

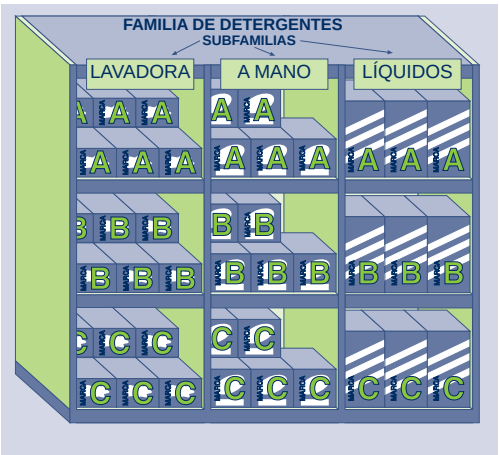


Figura 6.9. Exposición mixta, cuya implantación horizontal es por marcas y la vertical, por subfamilias.

Exposición complementaria

Este tipo de exposición trata de buscar artículos o productos complementarios y los ordena en una góndola, uno al lado del otro, incitando a la compra de ambos, como se ve en la Figura 6.10. Para este tipo de exposición debemos determinar perfectamente los artículos complementarios y escoger los más característicos, de forma que al organizar la presentación, se facilite la elección del cliente porque la haya interpretado sin dificultad, de lo contrario podemos llegar a confundirlo.

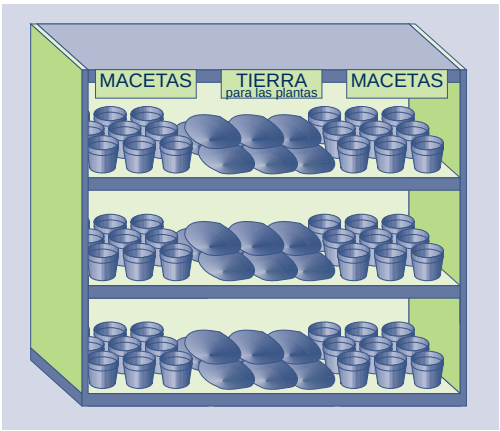


Figura 6.10. Exposición complementaria.

Exposición en red

Esta presentación consiste en colocar artículos de primeras marcas o de atracción en las zonas extremas del mobiliario de exposición, ya que éstas suelen ser menos observadas por el cliente, mientras que en el centro se colocan otros artículos con menos atracción, como se puede ver en la Figura 6.11.

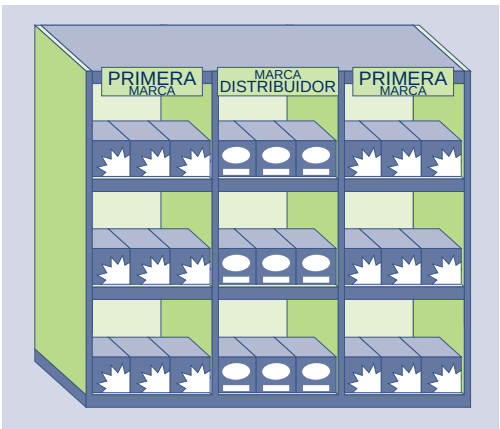


Figura 6.11. Exposición en red.

D. Niveles y zonas del lineal

Como apuntábamos anteriormente, cada mobiliario de exposición tiene distintos niveles y cada uno de ellos tiene un valor distinto. Generalmente, se suelen dividir en cuatro niveles (ver Figura 6.12), que son:

- Nivel al suelo.
- Nivel de las manos.
- Nivel de los ojos.
- Nivel superior.

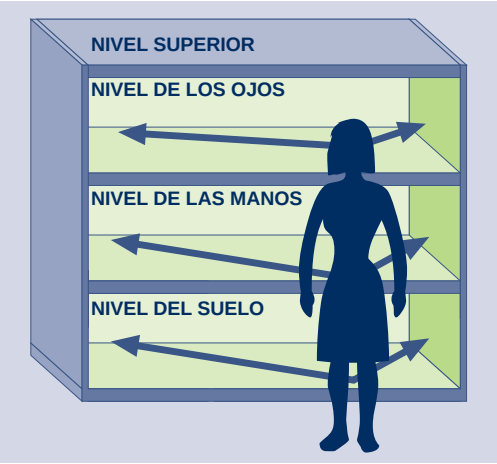


Figura 6.12. Niveles del lineal.

- **El nivel al suelo** es el que comprende el nivel más bajo a ras de suelo, hasta una altura de unos 80 cm aproximadamente. Se trata de un nivel poco vendedor, porque apenas tiene visibilidad, y a veces el cliente tiene que hacer el esfuerzo de agacharse para ver el producto. En este nivel deberemos colocar los artículos siguientes: artículos de atracción, los que están en promoción, los voluminosos, los imprescindibles para la compra, los que se presentan a granel y los envases con lectura vertical.
  Estos artículos se colocan en el nivel del suelo para obligar al cliente a que recorra todo el lineal hasta encontrar el producto deseado y, como este nivel suele ser frío, los productos a granel servirán para convertirlo en punto caliente y con los voluminosos se evitará que el cliente realice un esfuerzo excesivo al cargarlos, pues es mucho más cómodo cogerlos en el nivel del suelo que si se encuentran en otro nivel más alto. En cuanto a los envases de lectura vertical, facilitarán la lectura al comprador que circule por la zona, ya que se leen de forma mucho más rápida.
- **El nivel de las manos** es el que se encuentra entre los 80 cm del suelo y los 125 cm. Tiene la ventaja de acercar el producto a las manos del cliente, que casi sin esfuerzo puede cogerlo y ponerlo en su carro. En esta zona se colocarán aquellos productos de mayor margen comercial y poca rotación, promocionados con cartelística o animación.
- **El nivel de los ojos** está situado entre 125 y 160 cm y, como su nombre indica, los artículos se encuentran a la altura de los ojos. Este nivel se utiliza para llamar la atención de los clientes y en él se colocarán artículos que favorezcan la compra impulsiva.
- **En el nivel superior** se colocarán artículos de repetición.

Generalmente, los muebles suelen tener más de tres estantes, por tanto, la zona óptima de ventas es aquella en la que los estantes están a la altura de los ojos, y la segunda zona vendedora es la que se encuentra a la altura de las manos. Y los niveles extremos, tanto el superior como el inferior, son los menos vendedores.

El distinto valor que se le otorga a cada nivel se puede corroborar con una observación llevada a cabo en Estados Unidos que consiste en cambiar un producto de nivel durante espacios de tiempo equitativos. Una vez realizada la observación, se obtienen unas variaciones en las ventas cuyos resultados reflejamos en la Figura 6.13.

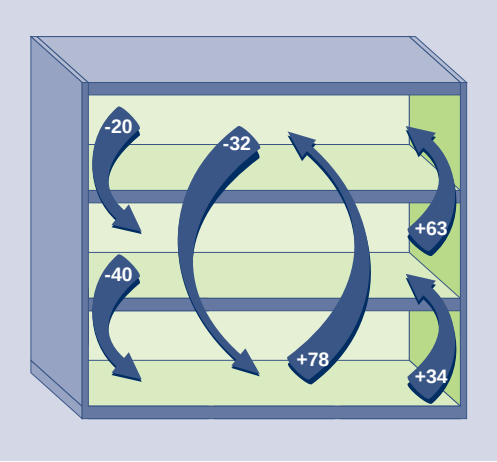


Figura 6.13. Resultados de ventas obtenidos al cambiar un artículo de nivel.

De todo este estudio (en el que la exposición del producto debe ser horizontal) se desprende que es mejor subir un producto en dos veces, obteniendo un incremento en ventas del 97% frente al 78%, en caso de hacerlo directamente del nivel del suelo al de los ojos, mientras que para bajarlo, es mejor pasarlo del nivel de los ojos al suelo directamente, disminuyendo las ventas en un 32% frente al 60% en caso de bajarlo en dos veces.

Área de control	Factor a controlar	Acciones
Plan de presentación de productos	Orden de presentación	Hay que cuidar la clasificación de productos en el lineal, agrupando por familias, subfamilias, etc., para facilitar su localización.
	Plan de exposición	Se asignan espacios fijos a cada familia y dentro de ella a cada producto. Hay que procurar que se mantenga el plan de exposición sin que unos productos invadan el espacio de otros.
La calidad de exposición	Tipos de implantación	Se intentará realizar implantaciones verticales: • Son más visibles. • Facilitan que el cliente vea más productos. • Dan mayor sensación de orden.
	Niveles del lineal	Se colocan en los mejores espacios los artículos de más interés para el punto de venta, como los productos de alto margen que se encuentran en los niveles de ojos y manos. Se colocan en el nivel de suelo productos voluminosos, pesados, prevendidos, productos en promoción (con una buena señalización), etc.
	Zonas del lineal	Se presentan en la zona central del lineal los productos de alto margen y poca rotación, necesitados de impulso para su venta. Se presentan los productos de alta rotación en la zona C (final de góndola) para que el cliente atraviese todo el lineal.
	Complementariedad	Se aprovechan los productos de más venta para exponer a su lado otros relacionados con ellos y poder así potenciar su venta.
	Movilidad de los productos	Cuando un producto sube de nivel en la estantería, sus ventas aumentan; cuando baja de nivel, sus ventas disminuyen. Hay que aprovechar esta circunstancia para mejorar la rentabilidad de los productos clave. El lineal requiere una **movilidad controlada** de los productos que contiene, para evitar que los clientes habituales dejen de percibirlos.
Reposición del lineal	Aprovisionamiento	Reaprovisionar antes de que el punto de venta sea abra al público. No se deben poner productos en lugares que no sean los que les han sido asignados. Hay que evitar que se produzcan roturas de stock en el lineal. Si la ruptura es inevitable por falta de producto en almacén, se respetará el **hueco** dejado en el lineal.

Cuadro 6.1. Lista para controlar la gestión del lineal.

Hemos estudiado el mobiliario de exposición en lo que se refiere a niveles, es decir, basándonos en su horizontalidad; sin embargo, no podemos olvidar que al pasar un cliente por delante del mueble lo fragmenta verticalmente, determinando unas zonas, las cuales denominaremos A, B, C, según el sentido del flujo de clientes, como vemos en la Figura 6.14.

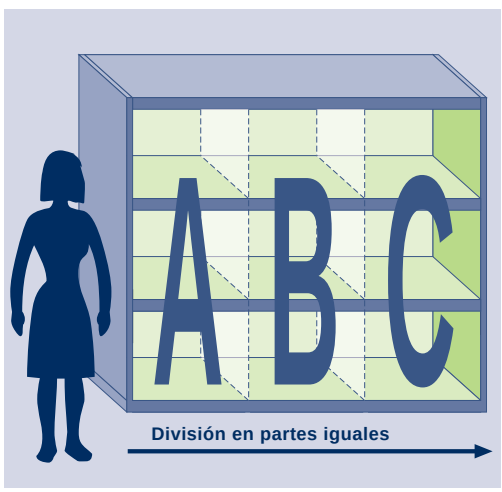


Figura 6.14. Zonas del mueble expositor.

- La **zona A** es la que menos ventas realiza, debido a que el cliente no se detiene, pues espera encontrar más variedad de productos más adelante, o algún producto que le pueda satisfacer mejor, lo que le obliga entonces a retroceder para devolver el producto. A esto se añade que, por regla general, en los extremos de los muebles están las cabeceras de góndola que impiden ver la zona con comodidad.
- La **zona B** es la que se encuentra en el centro del mueble expositor, es la que concentra todas las miradas de los clientes y, por lo tanto, la que más vende. A esto se añade que el cliente ve que está ya a la mitad del mueble expositor y

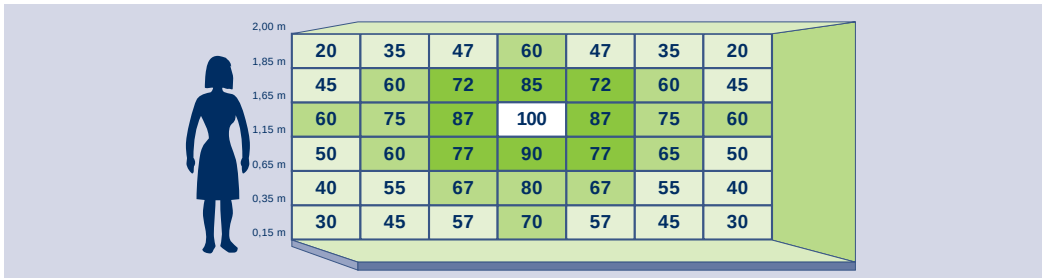


Figura 6.15. Valor de las colocaciones en un mueble expositor.

que puede no encontrar más variedad de producto, y compra. Su actitud en esta zona es contraria a la de la zona anterior.

- La **zona C** representa un valor medio en cuanto a ventas se refiere.

Hay que destacar también la serie de valores que D. Mouton da al mueble expositor, determinando las zonas más vendedoras y las menos vendedoras, independientemente del valor que pueda aportar el tipo de producto o marca colocado en él (Figura 6. 15).

6.3 Implantación del lineal

En este punto deberá realizarse la parte práctica en la que el *merchandiser* debe enfrentarse al proceso global cuidando todos los detalles. Para ello deberá tener en cuenta lo referente al reparto, exposición, niveles, etc., es decir, aquello que hemos visto en la fase de análisis.

A continuación detallamos las etapas que se deben seguir:

A. Organización del trabajo

En primer lugar debemos contar con todos los medios necesarios, humanos o materiales, para estar preparados en el momento de la implantación.

En cuanto a los medios humanos, se necesitan:

- La persona encargada de la implantación, cuya competencia será realizar el esquema de implantación y dirigirlo.
- Los encargados de las familias principales de artículos, que se responsabilizarán de preparar las exposiciones de las mismas, determinando claramente las subfamilias que las constituyen.
- Las personas que se encargarán de poner los artículos marcados en sus secciones correspondientes.

En segundo lugar, construiremos lo que se denomina el muestrario o esqueleto, como se representa en la Figura 6.16, donde se expondrán entre 1 y 3 unidades de artículos, acompañadas con una ficha similar a la siguiente:

Referencia: Plancha Rowenta De-613
Precio: 60 €
Cantidad disponible: 16 unidades
Venta media prevista: 10 unidades
Código interno de rentabilidad: MI

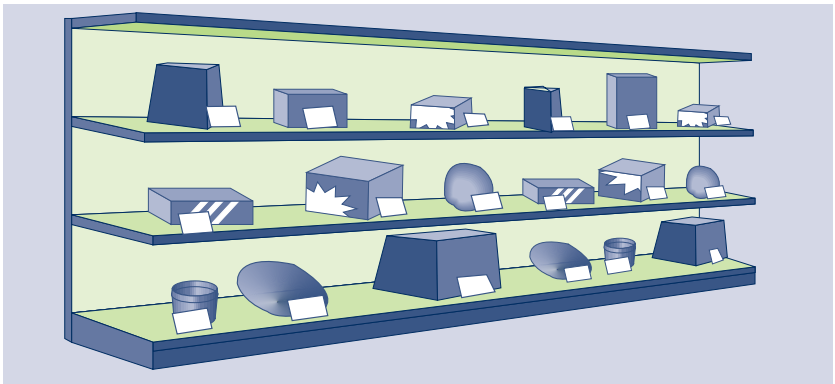


Figura 6.16. Ejemplo de esqueleto.

A pesar de que todo ello es una tarea sencilla, es de máxima importancia, porque este primer planteamiento es la base de la posterior implantación. En esta fase es donde se ven los artículos *in situ*, una muestra de la futura implantación, y se tiene la posibilidad de rectificar aquello que sobre el papel no se veía, pues, una vez hecha toda la implantación, es más difícil y costoso deshacerla.

B. Realización de los frentes

En esta fase se complican un poco más las cosas porque hay que conseguir un equilibrio entre los productos de atracción y los de baja rotación y margen elevado, con los que se provocan compras por impulso, obteniendo así una exposición de artículos equilibrada y rentable.

Pero no existen reglas exactas para su determinación, cada surtido y punto de venta tiene sus características propias y debemos adecuarnos a ellas.

Lo más importante es que cada lineal contenga los artículos suficientes atendiendo a su cifra de ventas y a la evolución de las mismas, con el fin de evitar inútiles reposiciones que encarezcan los costes y sin caer tampoco en la rotura de stock que provocará inevitablemente la pérdida de clientes.

Hay una serie de secciones que requieren una vigilancia extrema como son las de perecederos, lácteos, ultrafrescos, cuyo control se basará fundamentalmente en las fechas de caducidad. En estos casos, el distribuidor acuerda con el proveedor que suministre y controle los lineales correspondientes a dichos productos. Existen otras secciones que, por la complejidad de los artículos que las componen, requieren la presencia de personal especializado, como la sección de discos, la de bricolaje, papelería, etc. En estos casos, el distribuidor contrata a empresas especializadas para llevar estas secciones mediante el sistema de *Rack Jobbing*.

C. Adecuación de los estantes

Sabemos que en un surtido podemos encontrar artículos de diferente tamaño. Cuando tengamos que agrupar los artículos por familias y subfamilias, también debemos tener en cuenta su tamaño y su volumen, y al colocarlos en un nivel hay que ajustar las estanterías al tamaño de los productos, para evitar que se desaproveche espacio de exposición tal como vemos en la Figura 6.17.

Así se observa que, si se hubiese ajustado el estante al tamaño del producto, hubiéramos podido colocar alguno más, exponiendo mayor cantidad, siempre que esto no impida que el cliente pueda coger un artículo del estante con holgura.

Como ya sabemos, los artículos de mayor volumen se dispondrán en el nivel inferior y los de tamaño reducido deben agruparse en un mismo nivel, como vemos en la Figura 6.18. No ajustar los estantes al tamaño de los productos implica una mayor ocupación de lineal al suelo, que afecta a la implantación global.

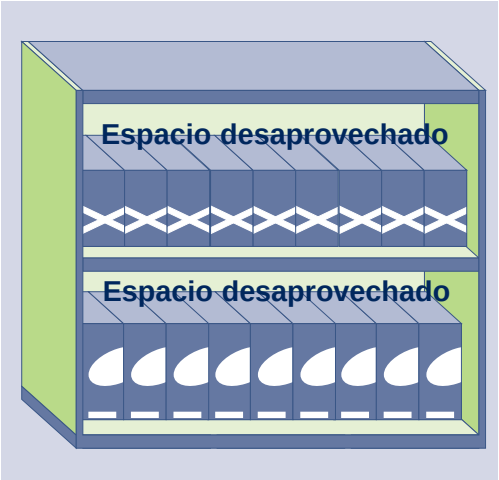


Figura 6.17. Nivel de exposición con espacio desaprovechado.

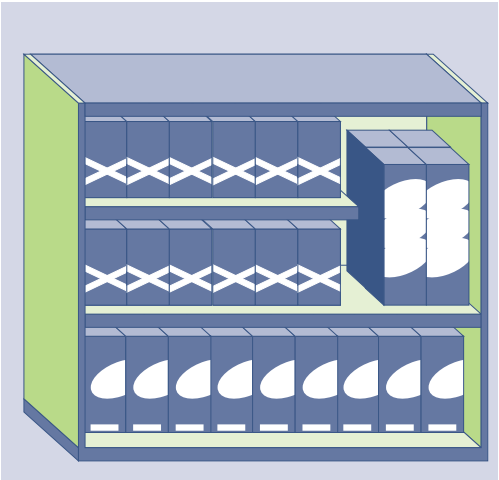


Figura 6.18. Exposición con aprovechamiento.

En este punto existe discrepancia entre los técnicos de *merchandising*, ya que algunos prefieren que una misma familia sea percibida por el cliente con los distintos niveles de productos iguales. Esto será posible dependiendo de la magnitud del punto de venta: en grandes superficies se podrá mantener la igualdad de niveles, mientras que en establecimientos de pequeño y medio tamaño se deberá ajustar. También dependerá de lo que sea prioritario, alcanzar mayor rentabilidad o dar una imagen homogénea igualando los estantes con el fin de resaltar los productos pertenecientes a una misma familia.



D. Armonía y colorido

Una vez realizados los frentes y ajustados los estantes, tenemos que darle al mueble expositor o góndola un toque de creatividad que sea capaz por sí mismo de atraer la atención del cliente y ofrecer el producto de forma clara. J. E. Masson y A. Wellhoff afirman: «Una buena implantación se comprende y se lee como un libro, se mira como un cuadro o como una construcción arquitectónica.» Y para ello se combinan los colores de los embalajes, su diseño, sus mensajes, etc.

La franquicia Mayoral destaca la presentación de los productos en los diferentes lineales buscando la combinación de los colores de la ropa infantil.

Combinando el conjunto de características que poseen los envases y embalajes (colorido, diseño, volúmenes, información, etc.), podemos contribuir a romper la monotonía típica de la exposición de productos, haciendo que todo el punto de venta sea como un atractivo escaparate que cautive al cliente.

E. La importancia de los productos de atracción

Antes de empezar a colocar los productos en su sitio, hay que identificar los productos de atracción, con el fin de combinarlos con productos de márgenes altos para conseguir la rentabilidad deseada. Esto lo observamos constantemente cuando acudimos a un hipermercado y nos encontramos con que los productos con marca del distribuidor están al lado de las primeras marcas que hay que colocar en las zonas frías del mueble expositor.

F. Los productos complementarios

Otro aspecto que hay que tener en cuenta es el análisis de aquellos artículos que pueden ser complementos de otros, y realizar un estudio con el fin de poder emparejar los artículos principales con sus complementos, como por ejemplo zapatos y cinturones para hombres y zapatos y bolsos para mujeres. Estas combinaciones son muy sugerentes para el cliente y proporcionan un incremento de ventas. Es un aspecto más que debe ser muy estudiado para poder llevarlo a cabo correctamente, pues en caso contrario, lo que se conseguiría sería una implantación desordenada.

G. La colocación del producto

La última fase corresponde a la colocación de los artículos en las diferentes estanterías, para ello procuraremos no dejar espacios vacíos entre productos, apilando un producto encima de otro, de forma que coincidan, como nos muestra la Figura 6.19.

Para proceder al apilamiento de los artículos se considerará la forma, el volumen, la estabilidad, el peso, etc.

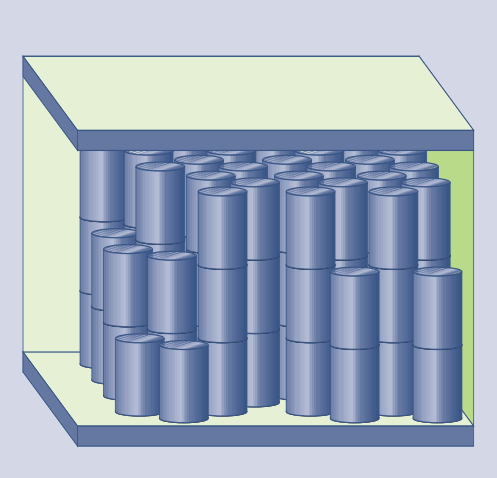


Figura 6.19. Apilamiento de productos en un estante.

Se recomienda dejar algún hueco correspondiente a un artículo para dar a entender al cliente que no va a ser el primero en comprar, pues si está todo completo y ordenado, hay clientes que por no romper el orden no cogen el producto. También se hace para que se pueda introducir la mano para coger los artículos.

6.4 La elasticidad

Se denomina elasticidad del lineal a las variaciones que tienen las ventas como consecuencia de un aumento o disminución del lineal.

Es conveniente conocer la elasticidad de cada artículo, pues resulta evidente que no se puede aumentar un lineal para un artículo concreto de forma inde-

finida. Múltiples experiencias han demostrado que, superada una determinada longitud del lineal para un artículo, las ventas no se incrementan. Por eso se debe conocer el punto que marca la longitud máxima para no ocupar más espacio en el lineal que el estrictamente necesario, con el fin de que se produzcan las ventas deseadas.

Dicha elasticidad se representa mediante una curva geométrica como la que observamos en la Figura 6.20.

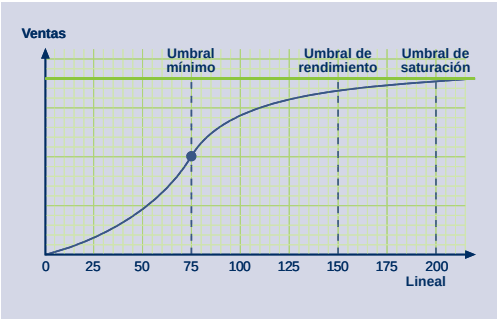


Figura 6.20. Curva de ventas en función de la variación del lineal.

El primer tramo de la curva, es decir, de 0 a 75 cm, nos está indicando que para un artículo determinado no se vende más que a partir del umbral mínimo de percepción.

Se observa que las ventas se incrementan de forma considerable entre el umbral mínimo de percepción y el de rendimiento, es decir, de 75 a 150 cm. Dicho incremento es debido a la exposición masiva de producto, que influirá en el cliente.

Esta curva es interesante por la forma que describe, ya que se repite generalmente para la mayoría de artículos.

De todo ello deducimos que el espacio que nos interesa es el comprendido entre el umbral mínimo de percepción y el de saturación.

Una vez pasado el umbral de saturación debemos tener en cuenta que a mayor longitud de lineal, más disminuye la elasticidad, y el incremento de ventas cada vez es más débil.

La implantación ideal es aquella que para un producto genera el máximo de ventas y márgenes adaptando la elasticidad del lineal a la demanda que viene representada en la Figura 6.21.

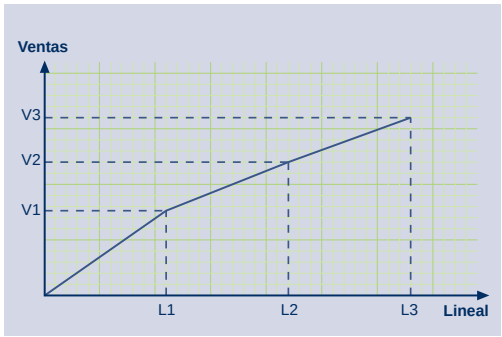


Figura 6.21. Elasticidad del lineal.

El *merchandiser* puede orientarse a la hora de tomar las decisiones respecto al aumento o disminución del lineal considerando la elasticidad del mismo para adecuarse a la demanda cuya curva representamos en la Figura 6.21, teniendo en cuenta las siguientes relaciones:

- Cuando (V2 – V1)/(L2 – L1) es superior a 1, debe incrementar el lineal.
- Cuando (V2 – V1)/(L2 – L1) es inferior a 1, no debe incrementar el lineal.

6.5 La optimización del lineal

En esta etapa el *merchandiser* aborda la tarea de determinar, para cada familia de productos, el número óptimo de *facings* de cada referencia que deben estar expuestos en el lineal disponible para dicha familia. En este apartado emplearemos la metodología de trabajo propuesta por Dominique Mouton en la que establece un conjunto de criterios o variables que van a condicionar el cálculo del número óptimo de *facings* por referencia.

A. Variables que intervienen en el cálculo del número óptimo de *facings*

El *merchandiser* empleará dos tipos de variables: la de organización del trabajo y de productividad, y la de carácter comercial.



Variables de organización

Son las siguientes:

- **Unidad de acondicionamiento.** Cada artículo debe tener un lineal suficiente para que, en cada reaprovisionamiento, se pueda exponer en él una caja completa de dicho artículo. De esta forma, el encargado de reposición gana tiempo al no tener que manipular las cajas para presentar el artículo en el lineal.
- **Ventas del día más fuerte de la semana.** Cada artículo debe tener un lineal suficiente para exponer un stock equivalente al de la venta del día más fuerte, para evitar la posibilidad de roturas de stock, así como para evitar hacer reposiciones frecuentes de stock en el lineal en las horas de mayor circulación de clientes.
- **Necesidad de lineal entre dos reabastecimientos.** En aquellas familias cuyo lineal no se repone diariamente, habrá que asignar un lineal de exposición para cada artículo que permita atender las ventas entre dos reposiciones

Variables de carácter comercial

Son las siguientes:

- **Umbral de percepción del artículo.** Cada artículo debe tener un lineal de exposición mínimo que le permita ser visto por los clientes en su recorrido. El umbral depende de la velocidad media de circulación del cliente (en los puntos de venta en régimen de autoservicio es 1 m/segundo) y del tiempo medio de percepción de un artículo (1/3 de segundo). Por tanto, cada artículo necesita un mínimo de 33 cm para ser visto por los clientes aunque normalmente se establece un mínimo de entre 20 y 50 cm.
- **Ventas en unidades monetarias.** Cuanto más se venda un artículo, más lineal se le asigna y así se evita tener que hacer continuas reposiciones y posibles roturas de stock. Sin embargo, se corre el riesgo de asignarle demasiado lineal en detrimento de otros artículos que, con menor venta, generan mayores beneficios.
- **Unidad de compra del cliente.** Representa la cantidad de cada artículo que compra un cliente en el acto de la compra. Por ejemplo, la unidad de compra de leche en un hipermercado es, por término medio, una caja con 12 envases de litro, mientras que en una pequeña tienda del entorno la unidad de compra es un envase de litro.
- **El margen bruto.** Cuanto más margen genere un artículo, más lineal se le asigna para aumentar así los beneficios por familia y sección. Además, se sabe que, superado el umbral de percepción de un artículo, cuanto más lineal se le asigne, más crecerán las ventas, pero hasta un límite. Por tanto, cuanto más cerca esté del límite el lineal asignado a los artículos de alto margen, mayores serán los beneficios que genere la familia.

B. Principios de optimización del lineal de una familia

Para calcular el número óptimo de *facings* de cada referencia que compone una familia de productos, en primer lugar habrá que determinar el número de *facings* mínimo por referencia (Cuadro 6.2) y, posteriormente, se determinarán los *facings* óptimos por referencia (Cuadro 6.3).

Ref.	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Cálculos				C/A		E/A		G/A	I/B
001	20	0,30	45	3	80	4	55	3	2
002	25	0,20	45	2	60	3	42	2	2
003	25	0,15	40	2	70	3	60	3	3

Lineal total desarrollado (LD) = 3 m.
A: Capacidad de estantería por *facing*
B: Longitud de un *facing*
C: Unidad de acondicionamiento
D: *Facing* por unidad de acondicionamiento
E: Venta más importante de la semana
F: *Facing* de la venta más importante
G: Necesidad entre dos reaprovisionamientos del lineal
H: *Facings* para atender la necesidad entre dos reaprovisionamientos
I: *Facing* mínimo, umbral de percepción: 0,35 m

Cuadro 6.2. Determinación de los *facings* mínimos por referencia.

Ref.	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
Cálculos		$\frac{LD \cdot J}{B}$		$\frac{LD \cdot L}{B}$		$\frac{LD \cdot N}{B}$	$\frac{K+M+O}{3}$	D, F, H, I, K, M, O	
001	35%	4	50%	5	40%	4	5	5	
002	21%	4	28%	5	40%	6	5	5	
003	44%	9	22%	5	20%	4		6	

J: Cantidad vendida
K: *Facing* cantidad vendida
LD: Lineal desarrollado
L: % ventas
M: *Facing* ventas
N: % beneficio
O: *Facing* beneficio
P: Optimización media (K + M + O) / 3
Q: Decisión número de *facings*
R:Observaciones

Cuadro 6.3. Determinación de los *facings* óptimos por referencia.

Ejemplo: una familia de artículos compuesta por tres referencias dispone de los siguientes datos de gestión:

- El lineal desarrollado de la familia es de tres metros.
- La capacidad de la estantería por *facing*, la longitud de un *facing* y demás variables necesarias están detalladas en el Cuadro 6.4.

Determinar el número óptimo de *facings* para cada una de las referencias de dicha familia.

Referencia	N.º de *facings* mínimo que cumpla todos los condicionantes (1)	Longitud de un *facing* (2)	Lineal mínimo desarrollado por referencia (1) · (2)
001	4	0,30	1,2 metros
002	3	0,20	0,6 metros
003	3	0,15	0,45 metros
Lineal mínimo desarrollado necesario para la familia estudiada:			2,25 metros

Cuadro 6.4. variables para calcular el numero optimo de *facings*.

Fase 1. Determinación del lineal mínimo desarrollado por referencia

En esta primera fase, el *merchandiser* determinará el lineal mínimo desarrollado por referencia que permita satisfacer los siguientes condicionantes:

1. Cubrir la unidad de acondicionamiento de cada referencia (columna D). Así pues, la referencia 002 necesitará 2 *facings* (45/25 = 2, se redondea por exceso).
2. Cubrir la venta más importante de la semana de cada referencia (columna F). Así pues, la referencia 002 necesitará 3 *facings* (60/25 = 3, se redondea por exceso).
3. Cubrir la necesidad de stocks en el lineal entre dos reposiciones (columna H). Así pues, la referencia 002 necesitará 2 *facings* (42/25 = 2, se redondea por exceso).
4. Cubrir el umbral de percepción del cliente (columna I). Así, suponiendo que el umbral de percepción es de 0,35 metros la referencia 002 necesitará 2 *facings* (0,35/0,20 = 2, se redondea por exceso) para ser vista por los clientes al pasar por la estantería.

De la observación del Cuadro 6.2 se desprende que la columna F es la que establece los condicionantes más exigentes en cuanto al número mínimo de *facings* necesarios por referencia y, por tanto, determina el número mínimo de *facings* por referencia que cubre todos los condicionantes mencionados.

A continuación se procederá al cálculo del lineal mínimo desarrollado necesario de la familia estudiada y se comparará con el lineal total desarrollado disponible de dicha familia (LD = 3 metros).

- Cálculo del lineal mínimo desarrollado de la familia de productos.
  Al comparar el lineal mínimo desarrollado necesario con el lineal total desarrollado disponible por la familia de productos, se pueden dar tres situaciones:

  1. Que el lineal mínimo desarrollado necesario sea igual al lineal total desarrollado.
  2. Que el lineal mínimo desarrollado necesario sea superior al lineal total desarrollado.
  3. Que el lineal mínimo desarrollado necesario sea inferior al lineal total desarrollado.

- En el segundo caso, el *merchandiser* puede tomar dos líneas de actuación:

  1. Aumentar el lineal total desarrollado disponible para la familia hasta alcanzar o superar el lineal mínimo desarrollado necesario.
  2. Modificar el valor de las variables que condicionan el lineal mínimo desarrollado necesario (columnas A, C, G e I del Cuadro 6.2) de forma que al realizar de nuevo los cálculos, el lineal mínimo desarrollado sea inferior o igual al lineal total desarrollado disponible.

- En el tercer caso es donde verdaderamente el *merchandiser* puede iniciar la segunda fase de optimización del lineal en el que se tendrán en cuenta otra serie de variables de carácter comercial para determinar el lineal desarrollado óptimo para cada referencia.

Fase 2. Determinación del lineal desarrollado óptimo por referencia

En el ejemplo se puede observar que el lineal mínimo desarrollado necesario (2,25 m) es inferior al lineal total desarrollado disponible por la familia (3 m), por lo que el siguiente paso es repartir de forma óptima el exceso de lineal total desarrollado disponible (3 m – 2,25 m) entre las referencias, atendiendo a los criterios o variables del Cuadro 6.3.

- En la columna K se utiliza el criterio de las unidades vendidas para el reparto óptimo del lineal. Se asigna un número de *facings* por referencia proporcional al porcentaje que representan las ventas en unidades de cada referencia respecto al total de ventas de la familia. Así la referencia 001 ha generado el 35% del total de las unidades vendidas en la familia y, por tanto, le corresponde el 35% del lineal total desarrollado disponible para la familia (0,35 · 3 = 1,05 metros); como un *facing* de la referencia 001 tiene una longitud de 0,30 metros, significa que podrá exponer 4 *facings* (1,05/0,3 = 4, se redondea por exceso).
- En la columna M se utiliza el criterio de las ventas en euros para el reparto óptimo del lineal. Se asigna un número de *facings* por referencia proporcional al porcentaje que representan las ventas en euros de cada referencia respecto al total



de ventas en euros de la familia. Así la referencia 001 ha generado el 50% del total de ventas en euros de la familia y, por tanto, le corresponde el 50% del lineal total desarrollado disponible para la familia (0,50 · 3 = 1,5 metros); como un *facing* de la referencia 001 tiene una longitud de 0,30 metros, significa que podrá exponer 5 *facings* (1,5/0,3 = 5).

- En la columna O se utiliza el criterio del beneficio bruto para el reparto óptimo del lineal. Se asigna un número de *facings* por referencia proporcional al porcentaje que representa el beneficio bruto de cada referencia respecto del total de beneficio bruto de la familia. Así pues, la referencia 001 ha generado el 40% del total de beneficio bruto de la familia y, por tanto, le corresponde el 40% del lineal total desarrollado disponible para la familia (0,40 · 3 = 1,2 m); como un *facing* de la referencia 001 tiene una longitud de 0,30 metros, significa que podrá exponer 4 *facings* (1,2/0,3 = 4).
- Según el criterio escogido el número de referencias puede variar, por lo que puede ser útil seguir un procedimiento que tenga en cuenta los tres criterios simultáneamente. En la columna P se ha empleado la media aritmética de los *facings* asignados con los criterios anteriores para determinar el número de *facings* óptimo para cada referencia. Así, a la referencia 001 le corresponderían 5 *facings* ((4 + 5 + 4) / 3 = 5), se redondea por exceso).

Si el *merchandiser* desea atribuir mayor importancia a alguno de estos criterios, puede emplear una media ponderada de dichos criterios asignando un peso específico a cada uno según su importancia.

Si, por ejemplo, el *merchandiser* establece que el criterio de beneficio bruto es el doble de importante que el de los otros dos criterios, resultaría:

- Ponderación del criterio de cantidad vendida: 0,25.
- Ponderación del criterio de ventas en euros: 0,25.
- Ponderación del criterio de beneficio bruto: 0,5.

El número óptimo de *facings* que hay que asignar a la referencia 001 será: (4 · 0,25) + (5 · 0,25) + (4 · 0,5) = 4,25

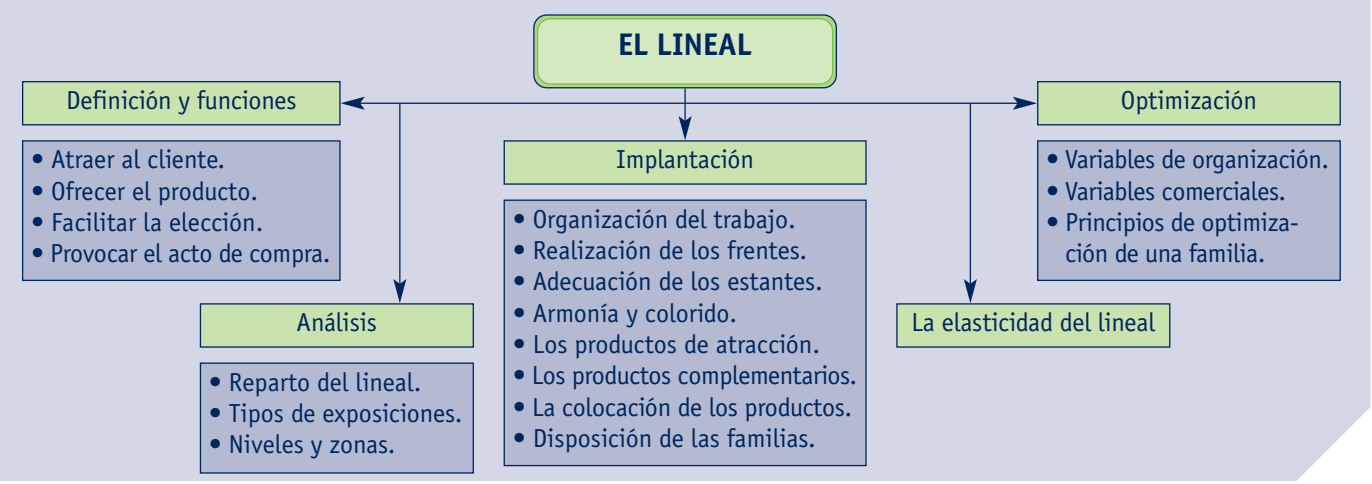
- La columna O permite al *merchandiser* comparar, para cada referencia, el número de *facings* mínimo asignado en el Cuadro 6.2 (columnas D, F, H, I) con el número óptimo de *facings* asignado en el Cuadro 6.3. Si se diese el caso de que el número de *facings* óptimo fuese inferior al número de *facings* mínimo, la lógica aconseja que el número de *facings* mínimo se tome como el valor óptimo.
- Por último, el *merchandiser* debe comprobar si el número óptimo de *facings* asignados en la columna O para cada referencia no supera el lineal total desarrollado disponible por la familia. En el caso de que lo supere, el *merchandiser* deberá decidir entre aumentar el lineal total desarrollado disponible o reducir los *facings* de algunas referencias, evitando, en la medida de lo posible, quedar por debajo del número de *facings* mínimo, hasta lograr ajustar el lineal disponible para la familia de productos (Cuadro 6.5).

Referencia	Longitud de un *facing* (1)	N.º óptimo de *facings* (2)	Lineal desarrollado óptimo por referencia (1) · (2)	Lineal desarrollado ajustado por referencia
001	0,30 m	5	1,5 m	0,4 · 4 = 1,2 m
002	0,20 m	5	1 m	0,2 · 5 = 1 m
003	0,15 m	6	0,9 m	0,15 · 5 = 0,75 m

Lineal desarrollado óptimo necesario para la familia: 3,4 metros. **Lineal ajustado** 2,95 metros.

Cuadro 6.5. Determinación del lineal ajustado a las referencias.

Para finalizar la unidad, presentamos el siguiente mapa de conceptos:



Vocabulario

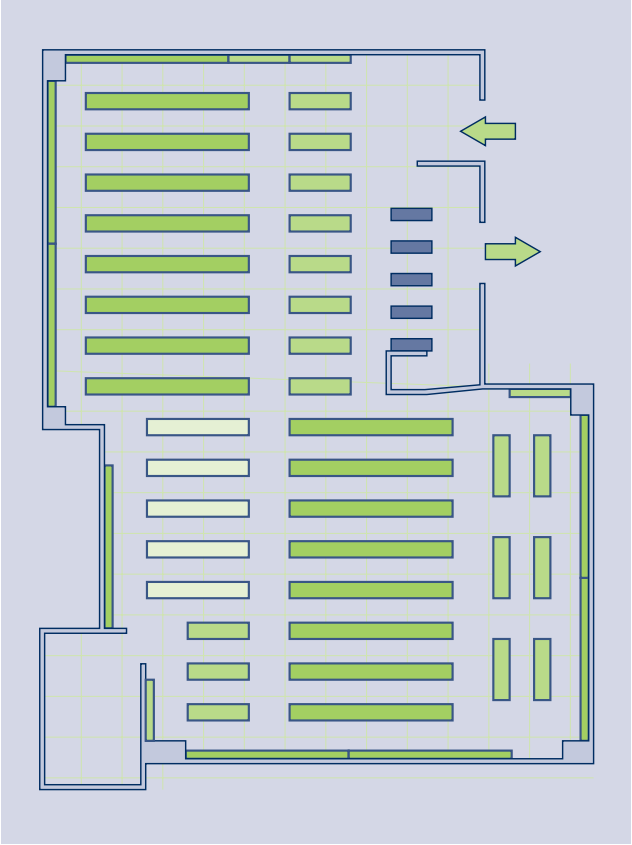
- ***Blister***. Envoltorio plástico de un producto.
- **Cuota de mercado**. Refleja la posibilidad de adquirir productos o servicios por parte de un sector de la clientela.
- **Facing**. Es la unidad de exhibición de un artículo visto por su parte más visible y atractiva.
- **Esqueleto o estructura**. Presentación de los artículos en todas su modalidades (tamaño, color, etc.) cuando una sección está en vías de construcción.
- **Góndola**. Mobiliario que se utiliza para la exposición y venta de un artículo en puntos de venta en régimen de libre servicio.
- **Lineal al suelo**. Es la longitud del lineal, medida a nivel del suelo, que tiene un establecimiento.
- **Lineal desarrollado**. Es el resultado de multiplicar el lineal al suelo por el número de estanterías que ocupa un artículo o familia.
- **Optimización**. Término empleado en la distribución que hace referencia a la rentabilidad óptima del lineal, mediante el *merchandising*, considerando los parámetros de venta.
- **Paleta**. Plataforma horizontal para cargar mercancía cuya altura es muy reducida y que está preparada para ser utilizada en todo tipo de medios de transporte interno.
- **Producto de atracción**. Es aquel producto que goza de fama y que sirve para atraer a los clientes al punto de venta.
- ***Rack Jobbing***. Servicio que el distribuidor solicita a una empresa especializada para que se responsabilice del surtido, la colocación de precios, las promociones, el *merchandising* y la obtención de márgenes.
- **Zona caliente**. Lugar del mueble de exposición donde se realizan ventas que superan las ventas medias del punto de venta.
- **Zona fría**. Es el lugar del mueble expositor cuyas ventas son considerablemente inferiores a la media de ventas del punto de venta.

Actividades propuestas

1 **Indica si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones.**

a) Una de las funciones del lineal es ofrecer el artículo al comprador de forma accesible.
b) El lineal es importante para el cliente porque le permite presentar sus productos.
c) El lineal es importante para el productor porque es su principal herramienta de ventas.
d) Para el distribuidor, el lineal es importante porque le permite almacenar sus productos.
e) El lineal mínimo para un artículo viene dado fundamentalmente por el volumen de ventas.
f) El reparto del lineal según el criterio de ventas permite ponderar la contribución de un artículo a la cifra global de ventas.
g) La exposición vertical tiene la ventaja de que el comprador visualiza rápidamente los artículos expuestos.
h) La exposición vertical facilita el movimiento de la vista que consiste en mirar de arriba abajo.
i) La exposición complementaria es la integrada por la exposición vertical y la horizontal.
j) La exposición en red permite colocar los artículos de primeras marcas o de atracción en las zonas extremas del mueble expositor.
k) En el nivel de las manos se colocarán los productos en promoción y los imprescindibles para la compra.
l) En una exposición horizontal, se incrementan más las ventas pasando un artículo directamente del nivel del suelo al de los ojos.
m) Por regla general, los clientes que pasan por delante de la zona A de un mueble expositor, no suelen detenerse, pues esperan encontrar mayor variedad de productos más adelante.
n) El primer paso que hay que dar cuando se realiza una implantación es la realización de los frentes.
o) La adecuación de los estantes consiste en ajustar las estanterías al tamaño de las familias de productos.

2 **Un establecimiento especializado en bricolaje presenta la implantación siguiente:**



Se sabe que las góndolas que tienen esta forma  miden 3 m y tienen 3 estantes; las que tienen esta forma  miden 5 m y tienen 4 estantes, y las que tienen esta forma  miden 8 m y tienen 5 estantes.

Todas las góndolas tienen una anchura de exposición de 1,20 m y disponen de las cuatro caras para la exposición, excepto los muebles adosados a la pared que sólo presentan una cara de exposición y tienen la misma longitud que las góndolas del mismo tono.

Calcula los metros de lineal al suelo y el lineal desarrollado del establecimiento.

A

3 En una cadena de supermercados, la familia de aceites tiene un rendimiento medio lineal de 3.500.000 € (rendimiento lineal normal). En uno de sus supermercados, dicha familia ha generado unas ventas de 8.000.000 € con un lineal de suelo de 4 m. Determina el lineal de suelo normal de dicha familia y compáralo con el lineal de suelo real.

4 Calcula el lineal que se deberá asignar a una familia de productos cuyo volumen de ventas es de 678.900 € anuales, siendo las ventas globales del establecimiento de 25.879.000 € anuales, y el lineal al suelo de 123 m.

5 Un artículo tiene las medidas de la figura A, el stock de presentación es de 50 unidades diarias, y el mueble de exposición tiene las medidas que se señalan en la figura B. Calcula el lineal vertical y horizontal que hay que asignar y elabora un esquema de cómo quedarían dichas exposiciones.



Figura A

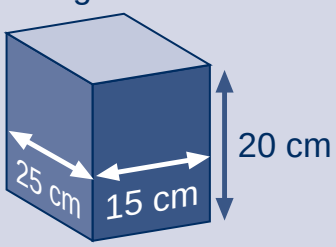
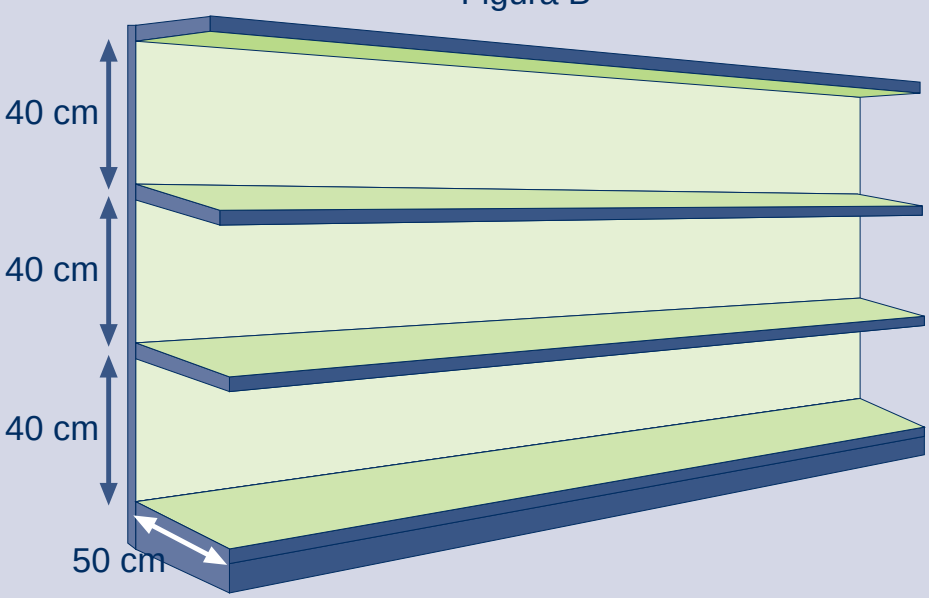


Figura B



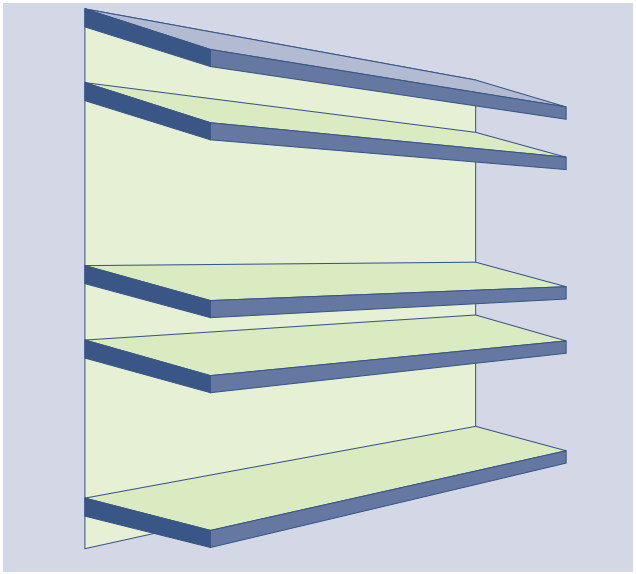
6 **Calcula el lineal que le corresponderá a la familia de higiene corporal que representa el 8% del mercado nacional, en un establecimiento que tiene un total de 96 m de lineal al suelo.**

7 **Una tienda de regalos desea distribuir la familia correspondiente a vajillas en el mueble de exposición que presentamos seguidamente. Los artículos que se desea exponer son:**

- Platos sueltos de loza y vidrio tensionado con dibujos clásicos.
- Cajas de vajillas completas de loza y vidrio tensionado de 19 piezas que están en oferta.
- Ensaladeras y cuencos para frutas.
- Juegos de café de seis unidades.

Hay que presentar unas vajillas de 19 piezas de Arcopal que tienen un diseño y colorido novedosos, que se unirán a una campaña denominada «Vuelta al hogar».

Organiza en este mueble expositor los productos del surtido.



8 **A un establecimiento de alimentación le suministran las siguientes marcas de aceite:**

a) Carbonell:
   - Aceite de oliva extra Carbonell, envase de cristal, capacidad de 1 L.
   - Aceite de oliva de 1° Carbonell, envase de plástico con capacidad de 5 L.
   - Aceite de girasol Bonsol, envase de plástico con capacidad de 1 L.

b) Elosúa:
   - Aceite de oliva extra Elosúa, envase de cristal, con capacidad de 1 L.
   - Aceite de oliva de 1° Elosúa, envase de plástico con capacidad de 5 L.
   - Aceite de girasol Elosol, envase de plástico con capacidad de 1 L.

c) Koipe:
   - Aceite de oliva extra Koipe, envase de cristal, con capacidad de 1 L.
   - Aceite de oliva de 1° Koipe, envase de plástico con capacidad de 5 L.
   - Aceite de girasol Koipesol, envase de plástico con capacidad de 1 L.

Realiza una exposición mixta con las variaciones que creas oportunas.

ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UTE REVISTA

Economía y Negocios, 2023, 14(01), 26-39.
http://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios

REPORTE DE CASO DE ESTUDIO

ISSN-e: 2602-8050

Recibido (Received): 2022/08/15
Aceptado (Accepted): 2022/10/05
Publicado (Published): 2023/01/01

https:/doi.org/10.29019/eyn.v14i1.1092

Planificación del Sistema de Inventarios. Caso de Estudio Photoclub Flash, División Comercial Hicacos

Planning of the Inventory System. Case Study Photoclub Flash, Hicacos Commercial Division

Yasniel SÁNCHEZ-SUÁREZ[1], Leydis TRUJILLO-GARCÍA[1], Maylín MARQUÉS-LEÓN[1] y José Armando PANCORBO-SANDOVAL[2]

1 Universidad de Matanzas, Facultad de Economía. Matanzas, Cuba.
2 Universidad UTE, Facultad de Ciencias Administrativas. Santo Domingo, Ecuador.

Email: yasniel.sanchez@umcc.cu; leydis.trujillo@est.umcc.cu; maylin.marques@umcc.cu; jose.pancorbo@ute.edu.ec

Resumen

El objetivo del presente artículo es planificar el sistema de inventarios en el Photoclub Flash, División Comercial Hicacos, Varadero. Los métodos y técnicas utilizadas son: revisión bibliográfica, observación directa y tormenta de ideas. Además, se emplean metodologías resultantes del trabajo de la comunidad científica nacional e internacional, como la aplicación de Método ABC, apoyados en herramientas informáticas como Microsoft Office Excel, EndNote X7 y los módulos FC e ITS del WinQSB, gracias a que permiten dar una base científica a la investigación. Entre los principales resultados se encuentran: la planificación de los inventarios, se describe y representa el proceso, se priorizan los productos (producto principal cartucho de tinta), se pronostica la demanda de cartucho de tinta (2 129.5 ml) y se reduce el plazo de solicitud de pedidos de la empresa a dos días. De esta manera, se puede concluir que el cartucho de tinta es uno de los productos de mayor importancia para la entidad, gracias a que es el más demandado para la realización del proceso de fotografía. Una adecuada planificación de su inventario plantea pedir los cartuchos de tinta cada 13 días, con un costo total de mantener unidades en inventario de 42.90 pesos cubanos y de compra equivalente a 1 192.52 pesos cubanos.

Palabras Clave

Planificación de inventarios, Sistemas de inventarios, Gestión logística.

Abstract

The objective of this article is to plan the inventory system at Photoclub Flash, Commercial Division Hicacos, Varadero. The methods and techniques used are the bibliographic review, direct observation and brainstorming; in addition, methodologies resulting from the work of the national and international scientific community are used, such as the application of the ABC Method, supported by computer tools such as Microsoft Office Excel, EndNote X7 and the FC and ITS modules of WinQSB, which provide a scientific basis for the research. Among the main results include inventory planning, a description and representation of the process, prioritization of products (main product, cartons, etc.), and the products are prioritized (main product ink cartridge), the demand for ink cartridge (2 129.5 ml) is forecast and the company's order lead time is reduced to two days. Therefore, it can be concluded that the ink cartridge is one of the most important products for the company, since it is the most demanded product for the realization of the photographic process. Adequate planning of its inventory would require ordering every 13 days, with a total cost of maintaining units in inventory of 42.90 cuban pesos and purchase equivalent to 1 192.52 cuban pesos.

Keywords

Inventory planning, Inventory systems, Logistics management.

Introducción

En la esfera del desarrollo humano la organización de acciones busca por razón simple optimizar recursos de naturaleza material e intelectual. En ese afán por organizar o sistematizar recursos, así como de información y acciones, surge la logística de forma ligada a esta. La logística es la encargada de la organización, arreglo y utilización de insumos o herramientas que se emplean con base en determinados procesos entendidos como imprescindibles, a objeto de cumplir los fines de una organización dada, bien se trate de una productora de bienes o prestadora de servicios (Gamboa Poveda et al., 2019; Zúñiga-Igarza et al., 2022).

Para lograr ser competitivas en la prestación del servicio al cliente la mayoría de las empresas en el mundo están obligadas a realizar una gestión eficiente de sus inventarios. Los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y logística de una determinada organización, hasta que el producto terminado llegue al cliente final (Samaniego, 2020).

La gestión de inventarios en una empresa es una actividad interrelacionada con la cadena de valor de esta y debe estar en concordancia con la estrategia y las tácticas de la empresa, con el propósito de satisfacer a los clientes (González, 2020). Básicamente, el objetivo general de la gestión de inventarios es garantizar la disponibilidad oportuna de los elementos que se necesitan, en las condiciones deseadas y en el lugar correcto (Salas Navarro et al., 2017).

La gestión de inventarios es un asunto o aspecto complejo, por ello las empresas enfrentan permanentemente dificultades para lograr un stock equilibrado y, en muchas de las ocasiones, se limitan a los conocimientos y habilidades de los administradores, los cuales no siempre encuentran el camino adecuado para alcanzar los objetivos establecidos por la organización (Rodríguez López et al., 2018).

Las políticas de planificación y control para este rubro deben ser dúctiles, o sea, deben definirse en base a dos factores: las variaciones internas manifestadas en el proceso productivo y las exigencias externas requeridas por el mercado. Distintas acciones entorpecen el funcionamiento correcto de las empresas. Entre estas, una gestión irregular de los inventarios de materias primas, de productos en proceso y de productos terminados durante la cadena productiva. Además, las políticas de inventarios no sistematizados de manera adecuada para su ejecución también entorpecen el funcionamiento (Moreira Rosales et al., 2019).

Para el manejo y control de los inventarios existen múltiples maneras, modelos y herramientas para realizar un seguimiento y permitir la optimización de sus operaciones, específicamente de sus costos. La palabra inventario se refiere a la verificación y control de los materiales o bienes de la empresa, de modo que se puedan regular las existencias con que se cuentan (Agudelo Serna & López Rivera, 2018).

Algunos autores han establecido sus estrategias de aplicación y determinación en políticas de inventarios. Tal es el caso de Salas Navarro et al. (2017) quienes establecen una estrategia de integración y colaboración bajo un enfoque de mejora continua que incluye cinco pasos:

1. Definición de políticas
2. Planificación colaborativa
3. Integración de procesos claves y críticos
4. Medición del desempeño
5. Elaboración de planes de acción.

Por otra parte, Chamorro Corea et al. (2018) determinaron políticas de inventario

a fin de considerar máximos y mínimos en los niveles de inventarios, apoyado de la desviación estándar para representar la variabilidad de la demanda. Los autores proponen que el fin es garantizar que las existencias estén dentro de un rango establecido en el que la regla de decisión sea que la posición del inventario deba ser revisada periódicamente y la orden sea puesta únicamente si el inventario está por debajo del nivel mínimo.

El desconocimiento real del inventario de materia prima en las entidades ocasiona paros y gastos concurrentes o incensarios en la compra de materia prima y la planificación real de la demanda. A partir de lo dicho, el presente artículo tiene como objetivo general planificar el sistema de inventario en el Photoclub Flash, División Comercial Hicacos en Varadero.

Revisión de la Literatura

Los inventarios son activos que generan una productividad representada por resultados positivos o negativos en el balance, la posibilidad de obtener resultados positivos depende de la buena gestión y control que la empresa aplique en sus inventarios (Juca et al., 2019).

La gestión de inventarios refiere a un conjunto de elementos operacionales que suponen interrelación bajo una concepción sistémica, en función de lograr costos mínimos y satisfacer de las necesidades y expectativas de los clientes. Entre los principales elementos operacionales se destacan: el análisis de la demanda de los aprovisionamientos, la clasificación de los productos en inventario, la determinación de políticas de inventarios, el análisis y selección de proveedores, la gestión de transporte, la gestión de almacenamiento y las actividades que suponen la logística inversa (Veloz-Navarrete & Parada Gutiérrez, 2017; Zúñiga-Igarza et al., 2022).

En el entorno empresarial el control de los inventarios juega un papel muy importante (Agudelo Serna & López Rivera, 2018). Aplicar un modelo de gestión permite tomar decisiones de cuándo y cuánto pedir, manteniendo niveles óptimos y seguros de inventarios (Juca et al., 2019). La empresa debe asegurar la existencia de materiales para una atención adecuada de sus clientes. Pues, para el cliente, el concepto de calidad en el servicio se puede traducir en que la empresa tenga disponible los materiales que requieren y en el momento que lo soliciten (Arciniegas Paspuel & Pantoja Burbano, 2018).

La utilización de un sistema logístico de planificación de inventarios les permitirá a las empresas los siguientes beneficios (Castellanos de Echeverría, 2012):

- Aumentar los niveles de venta y, a la vez, aumentar la satisfacción y disminuir las pérdidas de sus clientes.
- Mayor rotación logística de sus inventarios, previniendo pérdidas por obsolescencia o previniendo pérdidas por disminución de frescura y calidad.
- Aumento del flujo de efectivo, disminuyendo los costos financieros de los inventarios.
- Beneficio social y fiscal, porque una empresa con finanzas saludables evita recurrir a despidos forzosos y el Estado logra una mayor recaudación tributaria por medio del IVA o de impuestos específicos.
- Aumento del capital intelectual del negocio al desplegar y manejar un sistema de planificación de inventarios conforme con lo que realizan empresas a nivel mundial o de países altamente desarrollados y no conforme a prácticas particulares, empíricas o consideradas anacrónicas en países desarrollados.
- Alinear las operaciones de aprovisionamiento y distribución con los objetivos estratégicos del negocio.

Los procesos de control interno se deben implementar en todas las empresas,

sean estas grandes o pequeñas, con o sin fines de lucro. Por ende, toda empresa que se dedique a la compraventa de mercadería debe tener un buen manejo y control interno de sus inventarios, ya que la deficiencia en el control interno del área de compras y del área contable afectará las ventas y, por ende, la rentabilidad de la empresa (García Zambrano & Sánchez Enríquez, 2019).

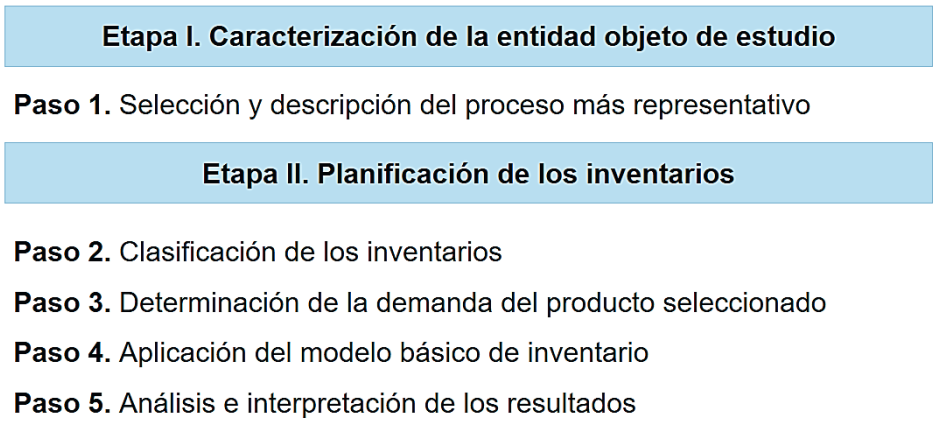
El renglón de inventarios es generalmente el de mayor significación dentro del activo corriente, no solo en su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa. De ahí, la importancia que tiene la implantación de un adecuado sistema de control interno para este renglón, el cual tiene las siguientes ventajas (Ortega Marqués et al., 2017):

- Reduce altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios.
- Reduce el riesgo de fraudes, robos o daños físicos.
- Evita que dejen de realizarse ventas por falta de mercancías.
- Evita o reduce perdidas resultantes de baja de precios.
- Reduce el costo de la toma del inventario físico anual.

Materiales y Métodos

La metodología empleada para la planificación de los inventarios de la presente investigación se resume en la Figura 1.

Figura 1. *Metodología para la planificación de inventarios*



Fuente: elaboración propia.

Etapa I. Caracterización de la entidad objeto de estudio

Tiene como objetivo caracterizar la entidad objeto de estudio. Se definen las características de la entidad objeto de estudio en cuanto a los procesos que se desarrollan en la misma y se selecciona el más representativo basándose en los ingresos por venta.

Paso 1. Descripción del proceso más representativo

Para la selección del proceso más representativo se pueden tener en cuenta varios criterios. Entre ellos, mediante la consulta del mapa de proceso de la entidad se puede realizar una tormenta de ideas en conjunto con los trabajadores y determinar cuál de los procesos afecta más el correcto funcio-

namiento de la entidad. Otro criterio puede ser según la demanda o las ventas que se generen en dicho proceso, estas se pueden convertir en representativo con respecto a los demás procesos en función de la manera de gestión. Este último es el criterio que se adopta en la presente investigación. Para representar estos parámetros se pueden utilizar herramientas como: mapa general de procesos o gráficos de barra, tendencia o pastel. Estas herramientas responden a las condiciones específicas de cada entidad y la selección del método a utilizar.

Etapa II. Planificación de los inventarios

Su objetivo es planificar los inventarios de la unidad objeto de estudio, con el fin de alinear la producción con la demanda. Se realiza con el objetivo de proyectar el futuro deseado y tener una producción alineada con la demanda real del mercado.

Paso 2. Clasificación de los inventarios

El objetivo es conocer los productos más relevantes del proceso seleccionado para la empresa. Para ello se aplica la técnica ABC. La filosofía del sistema ABC radica en que muchas veces cuesta más el control que lo que vale lo controlado. Por esta razón se sugiere clasificar según la importancia y consumo (Castellanos de Echeverria, 2012). La aplicación del método ABC comienza con la construcción de una tabla con los productos del inventario del proceso seleccionado como más representativo, con sus importes ordenados de mayor a menor. Luego, se determina la frecuencia del importe (que se obtiene de la relación entre el importe de cada producto y el importe total de todos los productos) y el por ciento (%) acumulado. Con estos datos se clasifican los productos en tres grupos (Viera Manzo et al., 2017):

- Grupo (A) son una cantidad reducida de renglones en los que se concentra la máxima inversión, ventas o beneficios. Debe ser el más cuidadosamente tratado, ya que cualquier racionalización en este grupo repercute significativamente en el comportamiento general. Los artículos de este grupo representan el 80 % del valor total del stock y 20 % del total de artículos.
- Grupo (B) son menos relevantes para la empresa que los anteriores, representan el 15 % del valor total de stock y 30 % del total de artículos.
- Grupo (C) representan existencias que tienen muy poca relevancia, no hay que controlarlas específicamente y representan el 5 % del valor total de stock y 50 % del total de artículos.

Paso 3. Determinación de la demanda del producto seleccionado

Es una de las funciones más importantes y cruciales en la gestión y toma de decisión en las organizaciones. Se realiza el pronóstico de la demanda del producto más relevante con el empleo de un método cuantitativo: el método de series de tiempo (Santa Cruz & Correa, 2017). Se emplea el programa WINQSB utilizando el módulo *Forecasting* (FC) con los datos históricos de la demanda mensual de dicho producto durante los meses de noviembre del 2019 a octubre del 2020. No se tienen en cuenta los valores del año 2021, porque durante este período la entidad se encontraba cerrada debido a la pandemia, esos datos pudieran falsear los resultados reales del pronóstico. Una vez aplicado el pronóstico es necesario consultarlo con los expertos de la entidad, quienes pueden ofrecer un criterio cualitativo del pronóstico realizado en función de su experiencia en la entidad.

Paso 4. Aplicación del modelo básico de inventario

Se realiza con el apoyo del software WinQSB, en el módulo *Inventory Theory and System* (ITS). En este módulo se introducen datos como: la demanda mensual, el costo de ordenar, el costo de adquisición y el costo de mantener el inventario de dicho producto. Los parámetros necesarios se obtienen de la consulta a los expertos de la entidad, por lo general, se debe consultar al administrador del almacén.

Paso 5. Análisis e interpretación de los resultados

Con la salida del software WinQSB se determina lo siguiente: el número de unidades a pedir por orden, el número máximo a mantener en inventario, cada qué tiempo pedir, el tiempo de reaprovisionamiento, el inventario de seguridad y el costo total, además, representa en gráficos los costos y la utilidad del inventario. Con esta información se prepara un informe que describe para la entidad la manera de gestionar sus inventarios.

Análisis y Resultados

El Photoclub Flash se dedica a la prestación de servicios integrales de fotografía e impresión, entre los que se encuentran: servicio de calle (cuando el cliente trae la foto en soporte digital) y servicio de estudio (cuando se utiliza el servicio de los fotógrafos). En el año 2019 la empresa reportó 185 514.37 pesos cubanos de ingresos por venta, de los cuales el mayor aporte fue de 91 997.85 pesos cubanos con los servicios de foto estudio. A partir de este análisis se determina que el servicio foto estudio fue el más representativo. Este análisis es cotejado por la administración y, vale mencionar, es la que acepta la realización del estudio en este proceso.

Descripción del proceso de servicio de foto estudio

El proceso de servicio foto estudio comienza con la llegada del cliente a la tienda Photoclub Flash ubicada en el Centro Comercial Hicacos. Una vez adentro, el cliente recorre la instalación y observa los servicios que se ofertan. Cuando ya se ha atendido al cliente, este le explica al trabajador lo que desea. Luego espera un tiempo para recogerlo, el cliente puede esperar en la entidad o fuera de ella (dependiendo del servicio solicitado). Después, pasa al mostrador en el piso de venta para que la cajera le cobre por el servicio prestado. Concluye el proceso cuando el cliente ya se retira de la tienda. En este proceso intervienen un conjunto de productos que se tienen en inventario. Estos productos son indispensables para llevar a cabo el proceso de servicio de foto estudio con su consumo anual, unidad de medida, precio e importe final.

A través de conversaciones realizadas con los trabajadores y la administradora del Photoclub, además de la revisión realizada al libro de quejas y sugerencia de la entidad, se pudo evidenciar que existen demoras y hasta días en los no se puede realizar el proceso de fotografía, ello se debe a la falta de algunos de estos productos. En consecuencia, se pierden algunos clientes.

Debido a este problema se decide aplicar la metodología para la planificación de inventario. A partir de la aplicación del modelo básico de inventario se garantiza la existencia del producto más representativo para el área. De esta manera, es posible realizar el mismo procedimiento para el resto de las piezas que sean de interés.

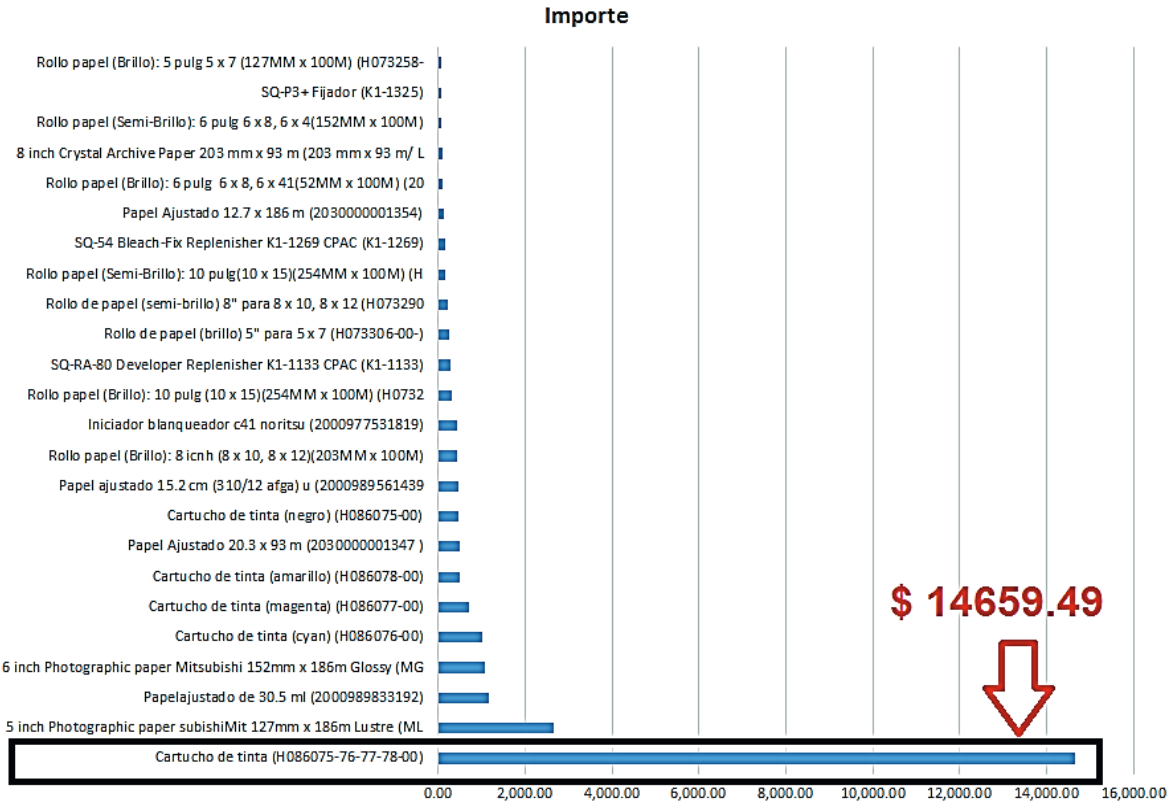
Clasificación de los inventarios

Para la selección del producto que será objeto de estudio se utiliza la técnica ABC. Pues,

resulta conveniente conocer en profundidad las características del inventario de los productos más representativos. Así, se facilita la toma de decisiones en cuanto a qué estrategias y políticas diferentes se deben aplicar. La técnica para la clasificación de los productos estuvo basada en los importes de cada uno de estos (Figura 2).

Al aplicarse la técnica para la clasificación de los productos en inventario se obtiene la clasificación del total de productos en los tres grupos posibles (Figura 3). La frecuencia del importe (%) de los productos se obtuvo de la relación entre la cantidad de productos por grupo y el total de productos final. En cuanto al por ciento del valor total de existencias se adquirió de la sumatoria de las diferencias que resultaron entre las existencias de cada grupo. En estas, los productos del grupo (A) son una cantidad reducida de renglones en los que se concentra la máxima inversión, ventas y beneficios.

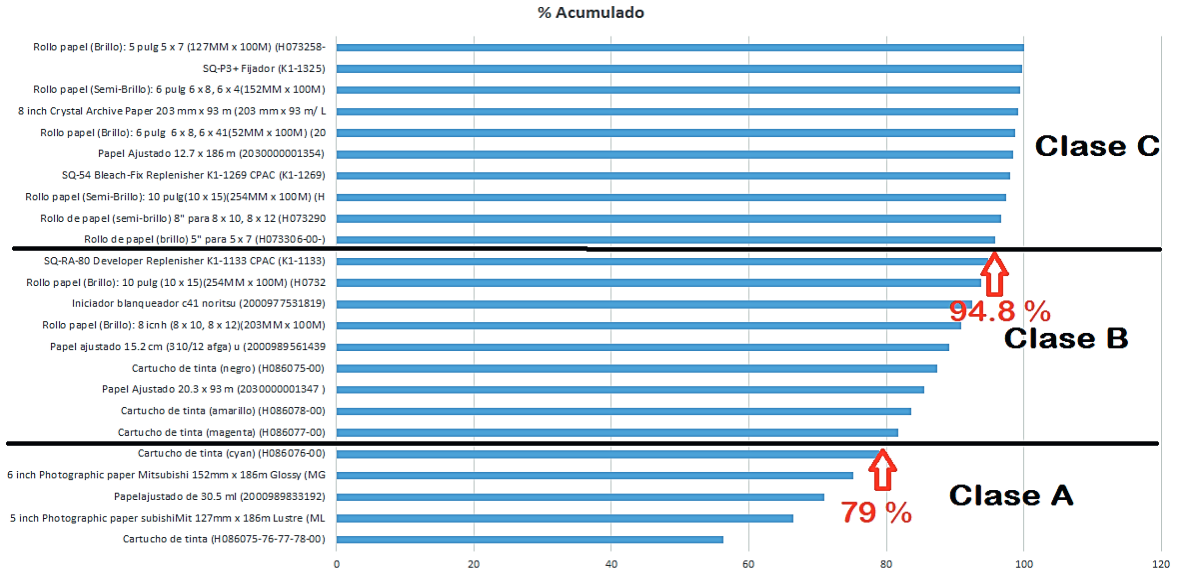
Figura 2. *Importe de los productos más representativos*



Fuente: elaboración propia.

También debe ser el más cuidadosamente tratado, ya que cualquier racionalización en este grupo repercute significativamente en el comportamiento general. Estos forman aproximadamente el 20.83 % de los productos y en conjunto suman hasta el 78.98 % del valor total de las existencias. Para la empresa los (B) son menos relevantes que los anteriores y suponen el 37.5 % de la materia prima.

Figura 3. *Aplicación del método ABC*



Fuente: elaboración propia.

El cartucho de tinta (H086075-76-77-78-00) es uno de los productos de mayor importancia, ya que es el que más se demanda para la realización del proceso de fotografía. En la Tabla 1 se muestra la clasificación del inventario del producto cartucho de tinta.

Tabla 1. *Clasificación del inventario del producto cartucho de tinta*

Criterio	Clasificación
Tipo de demanda	Independiente
Comportamiento de la demanda	Estable
Valor	Medio
Cantidad	Grande
Tiempo de vida	Con vida limitada
Dimensiones	Artículos poco voluminosos
Requerimientos de conservación	Ambiente controlado
Importancia en el proceso	Insustituible
Fuente de suministro	Proveedor único (Taichí)
Ciclo de gestión	Medio
Comportamiento del precio	Estable
Localización con relación al consumidor	En el propio consumidor
Posición en el proceso	Materia prima
Velocidad de rotación	Alta
Riesgo	Bajo

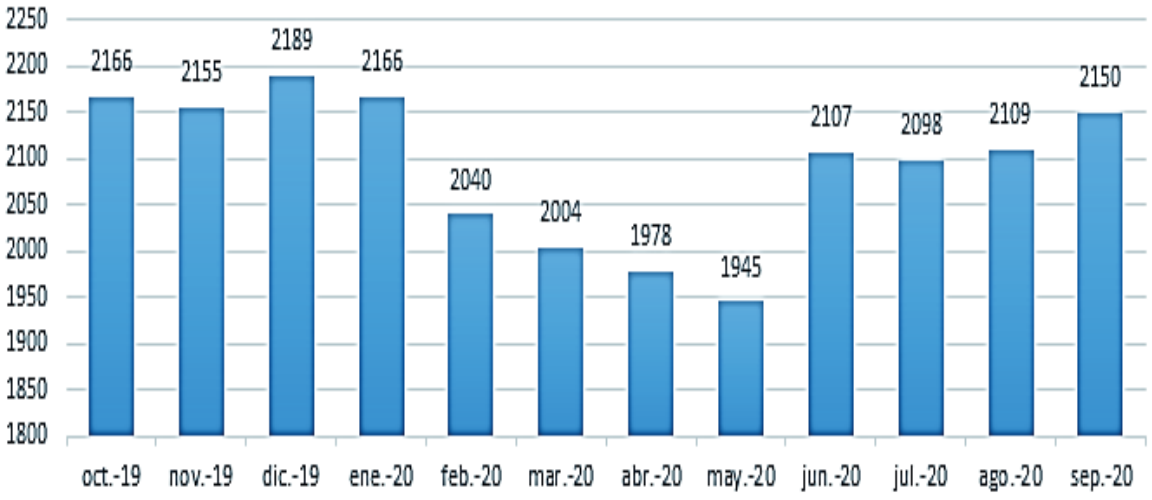
Fuente: elaboración propia.

Para determinar el pronóstico de la demanda del producto (cartucho de tinta) que se emplea en el proceso de prestación del servicio de foto estudio se trabaja a partir de los datos históricos de solicitudes de meses anteriores. Por lo que se utiliza un método cuantitativo: el método de series de tiempo. Este fue el producto seleccionado por estar comprendido en el grupo A, debido a su nivel de importancia.

En la Figura 4 se muestran los datos históricos de la demanda mensual de dicho producto durante los meses de noviembre del 2019 a octubre del 2020. Estos datos se toman de manera exacta de la información de la empresa, excepto los correspondientes a los meses de marzo, abril, mayo y junio. La razón de esta excepción es evitar un cejo o error en el pronóstico, debido a la caída brusca de la demanda en este periodo provocada por un suceso irregular y esporádico como fue el caso de la declaración de pandemia por el Covid-19, suceso en el cual las autoridades pertinentes declararon el cierre temporal de todos los establecimientos que no constituyeran una necesidad básica. Se toma el promedio de estos mismos cuatro meses en los dos años anteriores.

Para realizar el pronóstico se utilizó el programa WINQSB utilizando el módulo *Forecasting* (FC). Asimismo, se aplicaron tres métodos diferentes: el promedio Simple, el promedio móvil (que trabaja con categorías de 2 y 3 (y el promedio móvil ponderado (que utiliza categoría 2 y 3). Según el procedimiento se eligen aquellos que su señal de rastreo (*Tracking Signal*) esté entre (6) y (-6) y, entre ellos, el que presente la menor desviación media absoluta (MAD). En caso de empate se decide por el de menor BIAS (BIAS=CFE/n).

Figura 4. *Datos históricos de la demanda del cartucho de tinta*



Fuente: elaboración propia.

A continuación, en la Figura 5 se muestra la salida del módulo FC del software WinQSB, en el cual se introduce la demanda de los pasados 12 meses (noviembre del 2019 a octubre del 2020) para obtener la demanda del mes próximo (noviembre del 2020).

Figura 5. *Pronóstico de la demanda a través del módulo FC del software WinQSB*

11-13-2020 Month	Actual Data	Forecast by SA	Forecast by 2-MA	Forecast by 3-MA	Forecast by 2-WMA	Forecast by 3-WMA	Forecast Error	CFE	MAD	MSE	MAPE (X)	Tracking Signal	R-sqaure
1	2166												
2	2155	2166											
3	2189	2160.5	2160 5		2160 5								
4	2188	2178	2172	2170	2172	2170	4	4	4	16	0.1846722	-i	i
5	2040	2169	2177.5	2170	2177.5	2170	130 0002	134 0002	67 00012	8458 032	3.278617	-2	1
6	2004	2143.2	2103	2131.667	2103	2131.667	127 6667	-261 667	87 22233	11071.62	4 309277	-3	1
7	1978	2120	2022	2070	2022	2070	92	353 667	88 41675	10419.72	4 394748	4	i
8	1945	2099.714	1991	2007 333	1991	2007 333	-62.33337	416 0004	83 20007	9112 862	4156759	-5	i
9	2187	2080.375	1961.5	1975.667	1961.5	1975.667	131.3333	284 6671	91.22227	10468 79	4 50283	-3 120588	1
10	2098	2083.333	2026	2010	2026	2010	87 99988	196 6672	90.76192	10079.53	4.458778	-2.166847	1
11	2109	2084 8	2102.5	2050	2102.5	2050	59	-137 6672	86 79169	9254 714	4 251122	1 58618	i
12	2150	2087	2103.5	2104 667	2103.5	2104 667	45 33325	-92 33398	82.1852	8454 757	4 013056	-1 123487	0.8736984
13		2092.25	2129.5	2119	2129.5	2119							
CFE		422.9226	33.5	92.3335	33.5	92.33398							
MAD		66 99146	6315	82 1852	6315	82 1852							
MSE		7867.823	6216.625	8454.756	6216.625	8454 757							
MAPE		3.312779	3.065718	4 013056	3.065718	4.013056							
Trk.Signal		-6.313083	-0 5304829	1 123481	-0 5304829	-1.123487							
R-sqaure		0 4592243	0 875904	0 8736979	0 875904	0 8736984							
			m-2	m-3	m-2	m=3							
					W(11=0.5	W(11=0.3333333							
					W(2)=0.5	W(2)=0.3333333							
						W(3)=0.3333333							

Fuente: elaboración propia.

En la salida del *software* fue seleccionado el método del promedio móvil (m=2) o promedio móvil ponderado (m=2) de todos los métodos analizados. Pues, ambos arrojan el mismo pronóstico, es decir, son los que poseen menor MAD con un valor de 82.1852, un BIAS con valor de -0.335 y la señal de rastreo (*Tracking Signal*) dentro de los límites e igual a -0.5304829. Por lo tanto, la demanda pronosticada para el próximo mes es de 2 129.5ml de cartucho de tinta (H086075-76-77-78-00).

Aplicación del modelo básico de inventario

Se conoce que la empresa tradicionalmente cada 15 días ha pedido a su proveedor una cantidad de 1 090 ml de tinta en cartucho, manteniendo en inventario aproximadamente 1 000 ml. Para conocer si con estas cantidades se alcanza un costo mínimo se realiza el siguiente análisis: en el módulo *Inventory Theory and System* (ITS) del *software* WinQSB se introducen los datos necesarios para

la aplicación del modelo básico de inventario al producto cartucho de tinta. En la Tabla 2 se muestran los datos de entrada necesarios para la aplicación del modelo básico de inventario al producto.

Tabla 2. *Datos de entrada necesarios para definir los parámetros de inventario*

Producto	Demanda mensual (ml)	Costo de ordenar ($)	Costo de adquisición ($)	Costo de mantener el inventario ($/mes)
Cartucho de tinta	2 129.5	17.64	0.56	0.098

Fuente: elaboración propia.

Para determinar un estimado del costo por ordenar (pedido) se tomó como referencia el salario en un día del jefe de brigada, quien se encarga de gestionar y certificar el procedimiento de recepción del producto desde el proveedor. El salario básico del jefe de brigada es de $ 525.00 al mes, 30 días laborables en el mes y una jornada laboral de 12 horas. Al realizar el cálculo del salario en un día se observa que:

(525*1) / (30*1*12) = $ 17.50/día

Dentro de esta orden se encuentra el costo telefónico en el que incurre el jefe de brigada en llamar al proveedor (duración de la llamada 28 minutos). Siendo este de $ 0.30/h, lo cual en el día serían $ 0.14. Por lo que, al sumar estos dos costos se obtiene que el costo por ordenar este producto es de $ 17.64.

Gracias a la información de la empresa se conoce que el costo de adquisición de este producto es de $ 0.564/ml. En el mismo están ya incluidos los costos de transportación y salarios involucrados en el recibimiento y almacenamiento.

Para mantener en inventario del producto solo se necesita un cuarto oscuro que se encuentre dentro de la misma tienda y tenga una temperatura que esté entre 20 y 30 grados Celsius, ya que no cuenta con un almacén para guardarlo, no se incurre en gastos por espacio. Gracias a los datos ofrecidos por la administración, basados en el gasto energético, se conoce que el gasto de mantener en inventario dicho producto es de $ 0.10/mes. Este producto no presenta un costo por merma gracias su rápida venta y demanda. Los pocos cartuchos que quedan al final de su vida útil son utilizados en las oficinas, así se eliminan costos por perdidas y la necesidad de comprar. El tiempo que demora desde que se hace el pedido hasta que es entregado por el proveedor es de aproximadamente 5 días (0.17 mes). Al introducir los datos necesarios se obtiene la siguiente salida del *software*, tal como se ilustra en la Tabla 3.

De los resultados arrojados por el *software* se pueden obtener las siguientes interpretaciones: el número de ml a pedir por orden es de 875.57 ml. El número máximo de ml a mantener en inventario es de 875.57 ml. Se realizará el pedido de los 875.57 ml cada 0.41 meses, es decir, cada 13 día ($0.4112\ meses * 30\ \frac{días}{mes} = 12.336 \approx 13\ días$). Cuando el inventario se encuentre en 362.01 ml del cartucho de tinta debe realizarse el pedido. El costo total de ordenar ml y el costo total por mantener unidades en inventario es de 42.90 pesos. El costo total de compra equivale a 1 192.52 pesos. El costo total del sistema será de 1 278.33 pesos.

Tabla 3. *Salida del módulo ITS del software WinQSB*

11-22-2020	Datos de Entrada	Valor	Análisis Económico de los Pedidos	Valor
1	Demanda por mes	2 129.50	Cantidad de pedidos	875.57
2	Costo del pedido o ajuste	$ 17.64	Inventario máximo	875.57
3	Costo unitario de almacenamiento por mes	$ 0.10	Máximo de pedidos pendientes	0
4			Intervalo de pedido en el mes	0.41
5	Costo unitario del déficit por mes	M	Punto de pedido	362.01
6	Costo unitario del déficit, independiente del tiempo	0	Costo total de pedido o ajuste	$ 42.90
7			Costo total de almacenamiento	$ 42.90
8	Tasa de reabastecimiento o producción por mes	M	Costo total de déficit	0
9			Subtotal	$ 85.81
10	Plazo de entrega en el mes	0.17	Costo total de materiales	$ 1 192.52
11	Costo unitario de adquisición	$ 0.56	Costo total	4 1 278.33

Fuente: elaboración propia.

A partir del análisis de la planificación de los inventarios se concluye que la empresa se excede en 2 días a la hora de realizar el pedido, ordenando una cantidad superior en 214.43 ml. Por lo quedan en inventario 124.43 ml de exceso.

Discusión y Conclusiones

Estudios recientes sobre gestión de inventarios presentan metodologías enfocadas al sector de los alimentos (Cardona Tunubala et al., 2018). Se coincide con los autores en la utilidad de la aplicación del método ABC para la clasificación de los productos y la determinación de la demanda para determinar el nivel de inventario deseado, más que para preparar sus niveles de inventario según el pronóstico, cuestión que aporta la metodología propuesta en esta investigación Cabe señalar que esta metodología está enfocada en gestionar el control del inventario de manera integrada.

En este sentido Angulo Rivera (2019), en correspondencia con Ibaquingo Carapaz y García Zambrano (2019), destaca la relación y necesaria sinergia entre el control interno y la gestión de inventarios. Angulo Rivera (2019) también aplica una metodología de tipo descriptiva correlacional en la que plantea que una adecuada administración de los inventarios conlleva a optimizar los costos de los mismos. Esta última cuestión se tiene en cuenta en la metodología presentada por el autor del presente artículo, metodología que busca planificar los inventarios de tal forma que los costos por mantener unidades en almacén sean mínimos, criterio que mantienen López Rodríguez y Galarreta Oliveros (2018).

Rodríguez García et al. (2021) muestran una visión en consonancia y aplicada a la industria de telecomunicaciones (*hardware*), en su estudio demuestran la importancia del adecuado manejo del inventario en las organizaciones para reducir fallas en los registros de productos, aplican herramientas como la matriz DAFO, Diagrama de Ishikawa y Matriz Vester, con base a la clasificación de los productos por el método ABC.

El cartucho de tinta (H086075-76-77-78-00) es uno de los productos de mayor importancia para la entidad objeto de estu-

dio, ya que es el que más se demanda para la realización del proceso de fotografía. De allí que se le deba dar un seguimiento a los comportamientos de sus ventas, lo que justifica los ajustes pertinentes a la presente planificación, con el objetivo de mantener nivelada la oferta del servicio con su demanda y los niveles de inventario para disminuir los costos de mantener inventarios en la entidad.

Una adecuada planificación de su inventario plantea pedir 876 ml del producto cada 13 días, con un costo total por mantener unidades en inventario de 42.90 pesos y de compra equivalente a 1 192.52 pesos. Los plazos de pedidos se pueden ajustar con los proveedores mediante reuniones previas, siempre que se cumpla con el plazo máximo, al constituir este una guía para los gestores. Con respecto a los costos, ante una variación abrupta de la demanda es necesario realizar un ajuste en los valores planificados. Para ello, siempre se recomienda fijar un margen mayor de pedido con los proveedores para situaciones de emergencia.

El número máximo de inventario es igual a 876 ml para un costo total del sistema de 1 278.33 pesos. Conocer el número máximo en los inventarios permite que la entidad conozca en qué punto se encuentra su gestión logística de acuerdo a su inventario. De esta manera, se evita elevar los costos por mantener unidades en inventario.

Referencias

Agudelo Serna, D.A., & López Rivera, Y.M. (2018). Dinámica de sistemas en la gestión de inventario. *Revista Ingenierías USBMed, 9*(1), 75-85. https://doi.org/10.21500/20275846.3305.

Angulo Rivera, R.J. (2019). Control interno y gestión de inventarios de la empresa constructora Peter Contratistas S.R. Ltda. *Gacenta Científica, 5*(2), 129-137. https://bit.ly/3e0BRcP

Arciniegas Paspuel, O.G., & Pantoja Burbano, M.J. (2018). Analisis de la gestion de inventarios de las clinicas odontologicas de la ciudad de Ibarra (Ecuador). *HOLOPRAXIS Ciencia, Tecnología e Innovación*, *2*(1), 1-21. https://bit.ly/3C7TQpt

Cardona Tunubala, J.L., Orejuela Cabrera, J.P., & Rojas Trejos, C.A. (2018). Gestión de inventario y almacenamiento de materias primas en el sector de alimentos concentrados. *Revista EIA, 15*(30), 195-208. https://doi.org/10.24050/reia.v15i30.1066.

Castellanos de Echeverría, A.L. (2012). *Diseño de un sistema logistico de planificacion de inventarios para aprovisionamiento en empresas de distribucion del sector de productos de consumo masivo.* [Tesis de Maestría, Universidad Francisco Gavidia]. https://bit.ly/3C4Sf3Y

Chamorro Corea, J.L., Díaz Camejo, J.E., Fuentes Espinoza, O.D., & Lovo Gutierrez, H.Y. (2018). Política de inventarios máximos y mínimos en cadenas de suministro multinivel. caso de estudio: una empresa de distribución farmacéutica. *Nexo Revista Científica*, *31*(2), 144-156. https://doi.org/10.5377/nexo.v31i2.6837.

Gamboa Poveda, J.E., Armijo Borja, G.M., Pluas Salazar, R.M., & Tovar-Arcos, G.R. (2019). La logística como instrumentos de gestión empresarial. *FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, *4*(1), 250-265. https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.112

García Zambrano, X.L., & Sánchez Enríque, J.L. (2019). Evaluación del control interno a la gestión de inventarios de IMPORELLANA S.A en Santo Domingo, periodo 2017. *Revista Ciencias Sociales y Económica*, *3*(1), 38-57. https://bit.ly/3RrQcMY

González, A. (2020). Un modelo de gestión de inventarios basado en estrategia competitiva. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, *28*(1), 133-142. https://doi.org/10.4067/S0718-33052020000100133

Imbaquingo Carapaz, N.F., & García Zambrano, X.L. (2019). El control interno en la gestión de inventarios para la empresa Japan

Auto, 2017. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas, 3*(1), 58-72. https://bit.ly/3y8yGGz

Juca, C., Narváez, C., Erazo, J., & Luna, K. (2019). Modelo de gestión y control de inventarios para la determinación de los niveles óptimos en la cadena de suministros de la Empresa Modesto Casajoana Cía. Ltda. *Digital Publisher*, *4*(3-1), 19-39. https://bit.ly/3RA1wXg

López Rodríguez, B.J., & Galarreta Oliveros, G.I. (2018). Gestión de inventarios para reducir los costos del almacén de Manpower Perú E.I.R.L. *INGnosis, 4*(1), 15-28. https://bit.ly/3SUbBQc

Moreira Rosales, L., García Arias, N., Granda Sanmartín, M., Samaniego Salcan, H., & Lema Espinoza, M. d. J. (2019). Impacto de la aplicación de un proceso contable y gestión de inventarios para la compañía DETEICELI. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, *6*(3), 1-16. https://bit.ly/3M4BP03

Ortega Marqués, A., Padilla Domínguez, S.P., Torres Durán, J.I., & Ruz Gómez, A. (2017). Nivel de importancia del control interno de los inventarios dentro del marco conceptual de una empresa. *Liderazgo Estratégico*, *7*(1). https://bit.ly/3C8kNJM

Rodríguez García, A.M., Sabogal Cáceres, T.A., & Fuentes Rojas, E.A. (2021). Sistema de gestión de inventario para compañía de hardware. Caso de estudio. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información,* 8(16), 27-36. http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2021.v8.n16.a99

Rodríguez López, M.G., Salazar Vázquez, F., & González Urgiles, J. (2018). Control de inventarios con ajuste dinámico del punto de reorden. Un caso de estudio para empresas con productos perecibles y no perecibles, usando técnicas computacionales. *Advance Research Journal of Multi-Disciplinary Discoveries*, *23*(3), 13-20. https://bit.ly/2VMUZxf

Salas Navarro, K., Maiguel-Mejía, H., & Acevedo-Chedid, J. (2017). Metodología de gestión de inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, *25*(2), 326-337. https://doi.org/10.4067/S0718-33052017000200326.

Samaniego, H. (2020). Un modelo para el control de inventarios utilizando dinámica de sistemas. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración,* (6), 134–154. https://doi.org/10.32719/25506641.2019.6.6

Santa Cruz, R., & Corrêa, C. (2017). Previsión de demanda intermitente con métodos de series de tiempo y redes neuronales artificiales: Estudio de caso *Revista DYNA*, *84*(206), 9-16. https://doi.org/10.15446/dyna.v84n203.63141

Veloz Navarrete, C., & Parada Gutiérrez, O. (2017). Métodos para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la gestión de inventarios. *Revista Ciencia UNEMI*, *10*(22), 29-38. https://bit.ly/3SwQCmp

Viera Manzo, E., Cardona Mendoza, D.C., Torres Rodríguez, R.M., & Mera Gutiérrez, B.C. (2017). Diagnóstico de los modelos de gestión de inventarios de alimentos en empresas hoteleras. *Revista Científica ECOCIENCIA*, *4*(3), 28-51. https://bit.ly/3ftpgiw

Zúñiga-Igarza, L. M., Pérez-Campdesuñer, R., De Miguel-Guzmán, M., & Molina-Molina, M.P. (2022). Variables Determinantes de la Gestión Logística en la Micro y Pequeña Empresa. *Economía y Negocios, 13*(1), 1-20. https://doi.org/10.29019/eyn.v13i1.1039

Copyright © The Author(s) - 2023

concentrando en los compradores que más interés tienen en los valores que ellas proporcionan mejor (el enfoque "rifle").

En la figura 6.1 se muestran los tres pasos principales para la determinación de mercados meta. El primer paso es la **segmentación de mercado** —dividir un mercado en grupos más pequeños de compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos—. La empresa identifica las diferentes formas de segmentar el mercado y crea perfiles de los segmentos de mercado resultantes. El segundo paso es la **determinación de mercados meta** —evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y seleccionar uno o más segmentos en los que se ingresará—. El tercer paso es el **posicionamiento en el mercado** —establecer el posicionamiento competitivo del producto y crear una mezcla de marketing detallada—. Analizaremos uno por uno estos tres pasos.

Segmentación de mercado
Dividir un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos distintos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.

Determinación de mercados meta
Proceso de evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y selección de los segmentos en los que se ingresará.

Posicionamiento en el mercado
Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.

Segmentación de mercados

Los mercados consisten en compradores, y los compradores difieren en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra. Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades únicas. En esta sección trataremos cuatro temas importantes en el campo de la segmentación: segmentación de mercados de consumo, segmentación de mercados industriales, segmentación de mercados internacionales, y requisitos para efectuar una segmentación eficaz.

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS DE CONSUMO

No existe una forma única para segmentar un mercado. El mercadólogo tiene que probar variables diferentes de segmentación, solas y combinadas, hasta encontrar la mejor forma de ver la estructura del mercado. En la tabla 6.1 se delinean las principales variables que podrían utilizarse para segmentar los mercados de consumo. Aquí examinaremos las principales variables *geográficas, demográficas, psicográficas,* y *conductuales*.

Segmentación geográfica La **segmentación geográfica** requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, o incluso vecindarios. Una empresa podría decidir operar en una o unas cuantas áreas geográficas, o en todas las áreas, pero poniendo especial atención en las diferencias geográficas con respecto a las necesidades y los deseos.

Segmentación geográfica
Dividir un mercado en diferentes unidades geográficas tales como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, o vecindarios.

Hoy en día, muchas compañías están volviendo más locales sus productos, publicidad, promoción, y actividades de venta, según las necesidades de cada una de las regiones, ciudades y hasta vecindarios. Por ejemplo, Campbell vende sopa de mariscos estilo Cajún en Louisiana y Mississippi, y condimenta más su sopa de queso nacho en Texas y California. Starbucks ofrece más postres y cafeterías más grandes y cómodas en el sur, donde los clientes suelen llegar ya más avanzado el día y quedarse más tiempo. Y Parker Brothers ofrece versiones locales de su popular juego Monopoly para varias ciudades grandes, entre ellas Chicago, Nueva York, San Diego, y Las Vegas. La versión para Las Vegas tiene un tablero negro con The Strip (en lugar de The Boardwalk), hoteles con casinos, dados rojos de Las Vegas, y fichas de peltre que incluyen naipes, una capilla matrimonial, y una rueda de ruleta.

Otras compañías están tratando de cultivar territorios inexplorados. Por ejemplo, muchas compañías grandes están huyendo de las principales ciudades y suburbios de Estados Unidos, donde la competencia es tan feroz, para establecerse en poblados pequeños del país. Consideremos a Applebee's, la cadena de comida informal más grande del país:

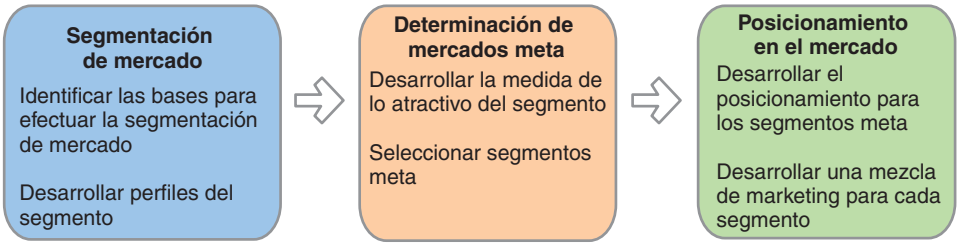


FIGURA 6.1
Pasos en la segmentación, determinación, y posicionamiento de mercado

TABLA 6.1
Principales variables de segmentación de mercados de consumo

Geográficas	
Región del mundo o país	Estados Unidos, Europa Occidental, Medio Oriente, Cuenca del Pacífico, China, India, Canadá, México
Región del país (Estados Unidos)	Pacífico, Montaña, Noroeste Central, Suroeste Central, Noreste Central, Sureste Central, Atlántico Sur, Atlántico Medio, Nueva Inglaterra
Tamaño de ciudad o zona metropolitana	Menos de 5000 habitantes; de 5000 a 20,000, de 20,000 a 50,000, de 50,000 a 100,000; de 100,000 a 250,000; de 250,000 a 500,000; de 500,000 a 1'000,000; de 1'000,000 a 4'000,000; más de 4'000,000
Densidad	Urbana, suburbana, rural
Clima	Septentrional, meridional
Demográficas	
Edad	Menos de 6 años, de 6 a 11, de 12 a 19, de 20 a 34, de 35 a 49, de 50 a 64, de 65 en adelante
Género	Masculino, femenino
Tamaño de la familia	De 1 a 2 miembros, de 3 a 4, de más 5 de cinco
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, casado, con hijos; mayor, casado, con hijos; mayor, casado, sin hijos menores de 18; mayor, soltero; otro
Ingreso	Menos de $10,000; de $10,000 a $20,000; de $20,000 a $30,000; de $30,000 a $50,000; de $50,000 a $100,000; más de $100,000
Ocupación	Profesional y técnico; directivos, funcionarios, y propietarios de negocios; oficinistas; vendedores; artesanos; supervisores; operadores; agricultores; jubilados; estudiantes; amas de casa; desempleados
Educación	Primaria o menos; educación media trunca, graduado de bachillerato; educación universitaria trunca; graduado universitario
Religión	Católico, protestante, judío, musulmán, hindú, otra
Raza	Asiático, hispanoamericano, negro, blanco
Generación	Baby boomer, generación X, generación Y
Nacionalidad	Estadounidense, sudamericano, británico, francés, alemán, italiano, japonés
Psicográficas	
Clase social	Baja baja, baja alta, clase trabajadora, clase media, media alta, alta baja, alta alta
Estilo de vida	Exitosos, luchadores, sobrevivientes
Personalidad	Compulsivo, gregario, autoritario, ambicioso
Conductuales	
Ocasiones	Ocasión habitual, ocasión especial
Beneficios	Calidad, servicio, ahorro, conveniencia, rapidez
Estatus de usuario	No usuario, ex usuario, usuario potencial, usuario primerizo, usuario habitual
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, usuario medio, usuario intensivo
Estatus de lealtad	Ninguna, media, fuerte, absoluta
Etapa de preparación	Inconsciente, consciente, informado, interesado, deseoso, con intención de comprar
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil

En la actualidad, Applebee's se está asegurando de que incluso los suburbios más remotos y las ciudades más pequeñas tengan un restaurante bar en su vecindario. Se ha extendido hacia condados rurales de 50,000 habitantes o menos, terminando con la idea de que los estadounidenses que viven en el campo no están interesados en nada que no se pueda comprar en Wal-Mart (o en su restaurante equivalente). ¿Cómo está funcionando esta estrategia? Para entenderla basta sólo con mirar a las docenas de personas que hacen fila en una noche típica de viernes fuera de Applebee's en Hays, Kansas, una pequeña ciudad de 21,000 habitantes ubicada en el área conocida como "en medio de la nada" entre Denver y Kansas City. Aunque las ventas en comunidades tan pequeñas son en promedio un 10 por ciento menores que las de los Applebee's suburbanos, eso se compensa con los accesibles precios de arrendamiento y las menos complicadas leyes de la zona. Y Applebee's realmente no tiene ninguna competencia en Hays. No hay un Chili's, no hay un Houlihan's, ni siquiera un Bennigan's. "Si quieres llevar a cenar a una chica", dice un joven comensal,

"no la vas a llevar al Golden Corral", el restaurante familiar de al lado que tiene un formato de un precio por todo lo que se pueda comer. Ese es un argumento convincente, dado que el joven es un aprendiz de gerente en el Golden Corral. Hasta ahora, Applebee's ha abierto aproximadamente 150 restaurantes en ciudades pequeñas. Considerando que hay cerca de 2200 condados en Estados Unidos con menos de 50,000 habitantes, tiene todavía bastante espacio para crecer.[2]

En contraste, otros detallistas están desarrollando nuevos conceptos para sus tiendas que les darán acceso a zonas urbanas con alta densidad de población. Por ejemplo, Home Depot está presentando nuevas tiendas de vecindario que se parecen mucho a sus tiendas tradicionales, pero con dos tercios del tamaño de éstas. Está estableciendo estas tiendas en mercados de alta densidad, como Manhattan, donde las tiendas grandes no son prácticas. De manera similar, Wal-Mart está abriendo pequeñas tiendas de comestibles, parecidas a supermercados, para complementar a sus grandes tiendas.[3]

Segmentación demográfica

La **segmentación demográfica** divide al mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, y nacionalidad. Los factores demográficos son las bases más utilizadas para segmentar a grupos de clientes, en parte porque las necesidades, los deseos y la frecuencia de uso de los consumidores a menudo varían de acuerdo con las variables demográficas. También, las variables demográficas son más fáciles de medir que otros tipos de variables. Incluso en casos en que los segmentos de mercado se definen primero mediante el uso de otras bases, tales como los beneficios buscados o el comportamiento de compra, se deben conocer sus características demográficas para evaluar el tamaño del mercado meta y alcanzarlo eficazmente.

Segmentación demográfica
Dividir al mercado en grupos con base en variables demográficas tales como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, y nacionalidad.

Edad y etapa del ciclo de vida. Las necesidades y los deseos de los consumidores cambian con la edad. Algunas compañías utilizan la **segmentación por edad y por ciclo de vida,** y ofrecen productos diferentes o usan distintos enfoques de marketing para los diferentes grupos de edad y de etapa del ciclo de vida. Por ejemplo, para los niños, P&G vende cepillos dentales eléctricos SpinBrushes de Crest, que presentan diferentes personajes populares entre los niños. Para los adultos, vende modelos más serios, prometiendo "sentirse tan limpio como si hubiera ido al dentista dos veces en un día". Y Gap se ha diversificado para dirigirse a personas de diferentes edades y en diferentes etapas del ciclo de vida. Además de su línea normal de ropa, este detallista ofrece ahora babyGap, GapKids, GapBody, y GapMaternity.

Segmentación por edad y ciclo de vida
Dividir un mercado en grupos diferentes por edad y ciclo de vida.

El mercadólogo debe tener cuidado de no caer en estereotipos cuando utilice la segmentación por edad y por ciclo de vida. Por ejemplo, aunque algunas personas de 70 años de edad necesitan sillas de ruedas, otras juegan tenis. Asimismo, aunque algunos matrimonios de 40 años están enviando a sus hijos a la universidad, otros apenas están comenzando a tener hijos. Así, en muchos casos la edad es un indicador deficiente del ciclo de vida, de la salud, del trabajo, de la situación familiar, de las necesidades, o del poder de compra de una persona. Las compañías que venden a consumidores maduros utilizan por lo regular imágenes y mensajes positivos. Por ejemplo, los anuncios de Olay Pro Vital —diseñados para





■ Segmentación por edad y ciclo de vida: Para los niños, P&G vende cepillos de dientes eléctricos SpinBrushes de Crest, los cuales presentan diferentes personajes populares entre los niños. Para los adultos, vende modelos más serios, prometiendo "sentirse tan limpio como si hubiera ido al dentista dos veces en un día".

mejorar la elasticidad y apariencia de la "piel madura" de las mujeres de más de 50 años—, presentan atractivas anunciantes mayores y mensajes edificantes.

Segmentación por género
Dividir un mercado en diferentes grupos con base en el género.

Género. La **segmentación por género** ha sido utilizada desde hace mucho tiempo en los mercados de ropa, cosméticos, artículos de tocador, y revistas. Por ejemplo, Procter & Gamble fue uno de los primeros en utilizarla con el desodorante Secret, una marca especialmente formulada para la química de la mujer, envasado y promocionado para reforzar la imagen femenina. Más recientemente, otros mercadólogos han identificado oportunidades para dirigirse a las mujeres. Citibank lanzó Women & Co., un programa financiero creado de acuerdo con las distintas necesidades financieras de las mujeres. Leatherman, que tradicionalmente ha dirigido sus herramientas multifuncionales a los hombres, ahora fabrica Leatherman Juice para mujeres: modernas y elegantes herramientas en cinco vibrantes colores.

Nike redobló hace poco sus esfuerzos por capturar el mercado de ropa deportiva para mujeres. No fue sino hasta el año 2000 que empezó a fabricar zapatos para mujeres usando moldes de pies de mujeres, en vez de simplemente usar un molde de hombres de una talla más pequeña. Sin embargo, desde entonces Nike ha cambiado su enfoque hacia las mujeres. Ha examinado su línea de ropa femenina, llamada Nike Women, para crear ropas deportivas con mejor ajuste, más colores, y más modernas. Su reformado sitio web NikeWomen.com ya incluye ropa, junto con lo más destacado en tendencias para ejercitarse, y está abriendo tiendas NikeWoman en muchas ciudades importantes.[4]

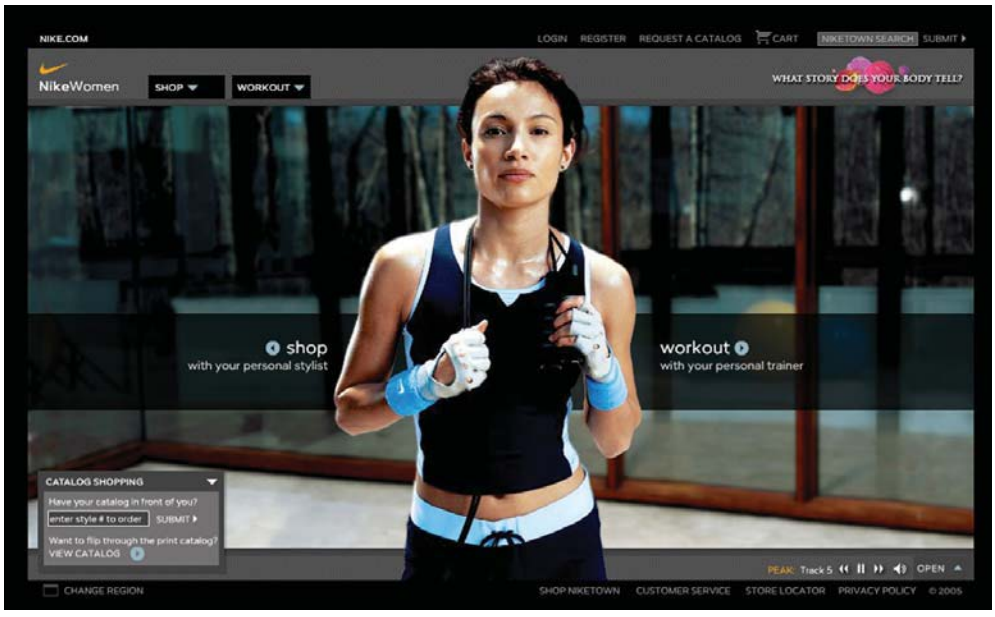
Un creciente número de sitios web también se dirige hacia las mujeres, como iVillage, Oxygen, Lifetime, y WE. Por ejemplo, iVillage (www.iVillage.com), la principal comunidad de mujeres en línea, ofrece "soluciones reales para mujeres reales", y suplica a los visitantes que "se unan a nuestra comunidad de mujeres reales, inteligentes, y compasivas". Muchos de los canales de iVillage cubren temas como bebés, alimentos, salud, mascotas, relaciones, carreras, finanzas, y viajes.[5]

Segmentación por ingreso
Dividir un mercado en grupos diferentes según su ingreso.

Ingreso. La **segmentación por ingreso** ha sido usada durante mucho tiempo por mercadólogos de productos y servicios como automóviles, embarcaciones, ropa, cosméticos, servicios financieros, y viajes. Muchas compañías se dirigen a consumidores acomodados con productos de lujo y servicios de confort. Tiendas como Neiman Marcus anuncian desde joyas costosas y ropa fina hasta albaricoques australianos glaseados que cuestan 20 dólares la libra. Y las compañías de tarjetas de crédito ofrecen tarjetas de crédito selectas con beneficios adicionales (vea Marketing en acción 6.1).

Para atender a sus mejores clientes, Neiman Marcus creó su programa de recompensas *InCircle*:

> Los miembros de InCircle, que deben cumplir el requisito de gastar 3,000 dólares al año por medio de su tarjeta de crédito Neiman Marcus, ganan puntos en cada compra —un punto por cada dólar gastado—. Después canjean los puntos por cosas como té para dos en



■ Segmentación por género: Nike redobló hace poco sus esfuerzos para capturar el mercado de ropa deportiva para mujeres al examinar su línea de ropa femenina, reformar su sitio web NikeWomen.com, y abrir tiendas NikeWoman en muchas ciudades importantes.

el Plaza Athénée de la ciudad de Nueva York (5000 puntos), un Sony Network Walkman (15,000 puntos), o tres noches en una habitación de lujo en el Lake Austin Spa Resort en Texas, que incluye comida gourmet, batas con monogramas, y un tratamiento en el spa para cada huésped (50,000 puntos). Por 500,000 puntos, los miembros de InCircle pueden obtener una tarjeta de regalo Neiman Marcus de 12,500 dólares; y por 1.5 millones de puntos, un viaje de seis noches a un hotel barcaza en la campiña francesa, que tiene espacio para seis pasajeros. Uno de los mejores premios (¡por 5 millones de puntos!) es un teatro en casa marca Sony de primerísima calidad, incluye un proyector Qualia 004, controles de audio y video para múltiples habitaciones, teclados numéricos en las paredes, y un control remoto inalámbrico para manejar las luces.[6]

Sin embargo, no todas las compañías que usan segmentación por ingreso se dirigen a la gente opulenta. Por ejemplo, muchos detallistas como las cadenas de tiendas Dollar General, Family Dollar, y Dollar Tree, se dirigen con mucho éxito a los grupos de bajos y medianos ingresos. Más de la mitad de las ventas efectuadas en dichas tiendas provienen de compradores con ingresos familiares de menos de 25,000 dólares. En comparación, el comprador típico de Wal-Mart tiene un ingreso de más de 40,000 dólares. Cuando los expertos inmobiliarios de Family Dollar investigan posibles sitios para abrir tiendas nuevas, buscan vecindarios de clase media baja en los que la gente usa zapatos menos costosos y conduce automóviles viejos que gotean mucho aceite.

Con sus estrategias de bajos ingresos, las tiendas tipo Dollar son actualmente los detallistas con el mayor crecimiento en Estados Unidos. Han tenido tanto éxito que detallistas gigantes como Wal-Mart y Target lo están advirtiendo. Wal-Mart está probando las secciones de "Peniques y centavos" en 20 supercentros, y Target está probando "El lugar de 1 dólar" en 125 tiendas. "Son una gran amenaza", dice un experto detallista, "tanto así que Wal-Mart finalmente habrá de comprar una de esas cadenas o empezar la suya propia".[7]

Segmentación psicográfica

La **segmentación psicográfica** divide a los compradores en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida, o características de personalidad. Los miembros de un mismo grupo demográfico pueden tener características psicográficas muy diversas.

Segmentación psicográfica
Dividir un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida, o las características de la personalidad.

En el capítulo 5 observamos que los productos que la gente compra reflejan su *estilo de vida.* Por ello, los mercadólogos a menudo segmentan sus mercados según los estilos de vida de los consumidores. Por ejemplo, consideremos al detallista de mobiliario para el hogar Pottery Barn:[8]

Poco después de su boda, Hadley MacLean y su esposo, Doug, acordaron deshacerse de su vieja cama que era sólo un colchón sobre un marco de metal barato; una reliquia de los días de Doug en Harvard. Pero Hadley nunca anticipó lo difícil que sería encontrar una nueva cama. "No podíamos encontrar nada que nos gustara, a pesar de que no temíamos gastar más dinero", dice Hadley, una directora de marketing de 31 años. Resultó ser mucho más que encontrar un mueble al precio justo. Era una cuestión de emoción: necesitaban una cama que concordara con su estilo de vida, con quiénes son y a dónde quieren ir. La pareja terminó finalmente en la tienda Pottery Barn de la elegante Newbury Street en Boston, donde Doug se enamoró de una cama de caoba que Hadley vio en el catálogo de la tienda. La pareja estaba tan complacida de cómo se veía la cama en su hogar holandés colonial que pronto regresó a la tienda a comprar un juego de mesitas. Y después compraron un edredón; y un espejo para la sala; y algunos bancos para el comedor. "Nos convertimos en una especie de adictos", confiesa Hadley. Así es como Pottery Barn vende más que mobiliario para el hogar. Vende lo que sus clientes quieren ser. Ofrece escenas idílicas de la perfecta niñez en Pottery Barn Kids; modernas y directas escenas de expresión personal en PB Teens; y un estilo de vida elegante pero casual, familiar, enfocado en los amigos —acomodado pero sensato—, en sus tiendas Pottery Barn.



■ Pottery Barn vende más que mobiliario para el hogar; vende lo que sus clientes quieren ser. Ofrece escenas idílicas de la perfecta niñez en Pottery Barn Kids; modernas y directas escenas de expresión personal en PB Teens; y un estilo de vida elegante pero casual, familiar, enfocado en los amigos, en sus tiendas Pottery Barn.

MARKETING EN ACCIÓN 6.1

Marketing exclusivo: Mimar a los ricos

Algunas compañías se van a los extremos para mimar a las personas que gastan mucho dinero. Desde tiendas departamentales como Nordstrom, fabricantes de automóviles como Lexus y BMW, hasta hoteles como Ritz-Carlton y Four Seasons, estas compañías dan a sus ricos clientes exactamente lo que necesitan, e incluso más.

Por ejemplo, los servicios de conserje ya no son exclusivos de hoteles de cinco estrellas y lujosas tarjetas de crédito. Se están empezando a ver en líneas aéreas, tiendas detallistas, e inclusive en fabricantes de aparatos electrónicos. Por ejemplo, Sony Electronics ofrece a sus clientes más acaudalados un servicio llamado Cierge, que les ofrece sin cargo un comprador personal y acceso previo a nuevos aparatos, así como ayuda "de guantes blancos" en la instalación. (Traducción: envían a alguien a instalar el nuevo equipo).

Y también está el programa "At Your Service" de British Airways, que se ofrece a unos pocos clientes selectos de la aerolínea. Casi no hay nada que el servicio no haría por estos clientes —conseguir boletos de gran demanda para Wimbledon, esperar en el hogar del cliente a que llegue el plomero o las personas de televisión por cable, o planear todos los detalles de su boda, incluido el pastel.

Pero cuando se trata de asediar a los adinerados, quizás la mayor competencia esté en la industria de las tarjetas de crédito. Para sobresalir del grupo y atraer a clientes acaudalados, las principales compañías de tarjetas de crédito han creado un nuevo nivel de tarjetas súper exclusivas como la tarjeta Signature de Visa, la tarjeta World de MasterCard, y la tarjeta élite Centurion de American Express. Los clientes acomodados son extremadamente redituables. Aunque las tarjetas premium representan solamente el 1.5 por ciento de todas las tarjetas de crédito de consumo emitidas por Visa, MasterCard y American Express, constituyen el 20 por ciento de todo el gasto. Y los tarjetahabientes ricos también tienden a no pagar.

El programa World de MasterCard se enfoca en lo que llaman "masas adineradas" y llega a 15 millones de hogares acomodados. La tarjeta Signature de Visa apunta directamente a hogares de "nuevos ricos", que tienen ingresos superiores a 125,000 dólares. Sus 7 millones de tarjetahabientes constituyen el 3 por ciento de las tarjetas de crédito de consumo de Visa, pero el 18 por ciento de sus ventas. Ambas tarjetas ofrecen privilegios especiales. Para su tarjeta Signature, Visa promociona que "No es estar donde quiera estar, es todo lo que usted siempre quiso". Además de los beneficios básicos, como gastos ilimitados y servicio de conserje las 24 horas, Visa promete "mejoras, beneficios adicionales y descuentos" en las principales líneas aéreas, restaurantes y hoteles, y



■ *Dirigirse a consumidores acomodados: La tarjeta Signature de Visa apunta directamente a los "nuevos ricos". Ofrece créditos ilimitados, servicios de conserje las 24 horas del día, y muchas "mejoras, beneficios adicionales y descuentos… No es estar donde quiera estar, es todo lo que usted siempre quiso".*

Los mercadólogos también han usado variables de *personalidad* para segmentar los mercados. Por ejemplo, la campaña de marketing de Honda para sus motonetas *parece* dirigida hacia personas de 22 años, modernas y a la moda; pero *en realidad* está dirigida a un grupo de personalidad mucho más amplio. Un anuncio, por ejemplo, muestra a un niño que brinca en su cama mientras el locutor dice: "Has estado tratando de llegar ahí toda tu vida.". El anuncio recuerda a los espectadores la sensación de euforia que experimentaron cuando se desentendieron de la autoridad e hicieron cosas que sus padres les habían prohibido. Así, Honda hace un llamado al niño rebelde que todos llevamos dentro. De hecho, el 22 por ciento de los conductores de motonetas son personas retiradas. "Los compradores maduros las adquieren por diversión", dice una persona de la tercera edad. "Nunca tuvieron la oportunidad de hacerlo cuando eran niños".[9]

Segmentación conductual
Dividir un mercado en grupos con base en el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores a un producto.

Segmentación por ocasión
Dividir el mercado en grupos según las ocasiones en que los compradores tienen la idea de comprar, realizan realmente su compra, o usan el artículo adquirido.

Segmentación conductual

La **segmentación conductual** divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos piensan que las variables de la conducta son el mejor punto de partida para formar segmentos de mercado.

Ocasiones. Los compradores se pueden agrupar según las ocasiones en que conciben la idea de comprar, hacen realmente la compra, o usan el artículo adquirido. La **segmentación**

un tratamiento especial por parte de socios como Ritz-Carlton, el diseñador de ropa para hombre Hermenegildo Zegna, y el fabricante de relojes Audemars Piguet.

Pero cuando se trata de tarjetas premium, la tarjeta Centurion de American Express es la "élite de la élite" de poseedores de tarjetas de lujo. Esta misteriosa y muy codiciada tarjeta negra se emite sólo por invitación a clientes que *gastan* más de 150,000 dólares al año en otras tarjetas AmEx y cumplen con algunos requisitos no muy claros. Después, los pocos que cuentan con ella pagan una tarifa anual de 2,500 dólares sólo por el privilegio de poseerla.

Pero la tarjeta Centurion ofrece beneficios y prestigio. Este elusivo plástico, con su elegante terminado mate, es codiciado por los que gastan mucho. "Una tarjeta negra es como un diamante en plástico", dice un observador de la industria, "una manera en que celebridades, atletas y empresarios importantes expresan su estatus".

Peter H. Shankman, el tipo de hombre que se viste de pantalón de mezclilla y camisetas, no se ve como un gran derrochador, pero American Express sabe que es lo contrario. Después de haber sido desairado por un vendedor de la boutique de Giorgio Armani en la Quinta Avenida de Nueva York, el publicista de 31 años se encontró con "un increíble cambio de actitud" cuando fue a la caja registradora y sacó su tarjeta negra Centurion. En junio, un cajero de Radio Shack se negó a aceptar la tarjeta, pensando que era falsa. "Confíe en mí, 'le dije. Deslice la tarjeta'", recuerda el presidente ejecutivo de Geek Factory, un bufete de marketing y relaciones públicas. "Podría comprar un jet con esta cosa".

Quizás esto es una exageración, pero la pequeña tarjeta negra de AmEx definitivamente es "la" tarjeta para los grandes derrochadores. Algunos clientes potenciales toman medidas absurdas para obtener lo que consideran un símbolo de estatus. Ciertos esperanzados han escrito poemas para apoyar sus casos. Otros dicen que pagarán la tarifa pero que juran no usar la tarjeta, sólo quieren alardear con ella. "Cada semana recibo varias llamadas o cartas, a menudo de personas prominentes, solicitando la tarjeta", dice el director de tarjetas de consumo de AmEx, Alfred F. Kelly Jr. ¿Quiénes son? Él nunca lo dirá. De hecho, AmEx deliberadamente crea un aire de misterio alrededor de su brillante tarjeta, manteniendo en secreto detalles como el número de tarjetas en circulación. Los analistas dicen que AmEx gana mucho más de lo que gasta en los beneficios que ofrece a los clientes de la tarjeta negra, tanto en marketing de boca a oído como en tarifas.

Los servicios básicos de la tarjeta Centurion incluyen a un consejero personal de viajes y a un conserje, disponibles las 24 horas del día los 7 días de la semana. Además, casi todo es válido. ¿Tiene ganas de comprar a media noche en Bergdorf Goodman o en Saks Fifth Avenue? No hay problema. ¿Va a viajar al extranjero en primera clase? Lleve a un amigo, el boleto adicional es gratis. Este tratamiento real a menudo requiere de una elaborada planificación. Un conserje AmEx organizó una despedida de soltero para 25 personas, la cual implicaba un viaje de cuatro días e incluía 11 suites penthouse, viajar en jet privado, y conocer al dueño del equipo de básquetbol de los Kings de Sacramento. La cuenta fue de más de 300,000 dólares.

¿Cómo obtuvo Shankman su tarjeta? Todos los cargos en viajes y entretenimiento que acumula cuando visita a sus clientes ocasionaron que AmEx se la enviara. Llegó en diciembre, junto con un manual de 43 páginas. Recientemente, Shankman trató de obtener reservaciones para el Spice Market, un restaurante muy concurrido en Manhattan, para impresionar a un amigo. Llamó a su conserje. "Media hora después estaba lista", dice Shankman. La membresía tiene sus privilegios.

Así que, ¿cuántas personas tienen realmente una tarjeta Centurion? "Aproximadamente la misma cantidad de personas que pueden costear un Mercedes Maybach", dice Desiree Fish, vocera de American Express, refiriéndose al lujoso automóvil que se vende por más de 300,000 dólares. El mejor cálculo es que solamente cerca de 5000 personas en todo el mundo llevan una tarjeta Centurion en su bolsillo.

Fuentes: El ejemplo de American Express fue adaptado de Mara Der Hovanesian, "This Black Card Gives You Carte Blanche", *Business Week*, 9 de agosto de 2004, p. 54. Citas y otra información de David Carr, "No Name, but Plenty of Bling-Bling for Show", *New York Times*, 13 de septiembre de 2004, p. C11; Eleena de Lisser, "How to Get an Airline to Wait for Your Plumber —In Battle for Biggest Spenders, British Airways, Sony Roll Out Hotel-Style 'Concierge' Service", *Wall Street Journal*, 2 de julio de 2002, p. D1; James Tenser, "Cards Play Their Luxury Hand Right", *Advertising Age*, 13 de septiembre de 2004, pp. S13-S14; Eric Dash, "New Spots for the Credit Card Companies Show Fierce Competition for the High-End Consumer", *New York Times*, 11 de mayo de 2005, p. C8; y www.visa.com y www.mastercard.com, junio de 2005.

por ocasión puede ayudar a las empresas a intensificar el consumo de un producto. Por ejemplo, el huevo se consume regularmente en el desayuno, pero la American Egg Board, con su tema "increíble, huevo comestible", ha promovido comer huevo a otras horas del día. Su sitio web ofrece información básica sobre el huevo y muchas recetas de aperitivos, refrigerios, platos fuertes, y postres.

Algunos días de fiesta, como el Día de la Madre y el Día del Padre, se impulsaron originalmente para incrementar las ventas de dulces, flores, tarjetas y otros obsequios. Y muchos mercadólogos del ramo de los alimentos preparan ofertas y anuncios especiales para días de fiesta. Por ejemplo, Altoids ofrece una "Caja de amor", el "enamorado curiosamente fuerte". ConAgra Foods transmite anuncios especiales de Reddi-wip para el día de Acción de gracias y Navidad durante noviembre y diciembre, meses que representan el 30 por ciento de todas las ventas de crema batida. Por otra parte, Butterball promociona "Happy Thanksgrilling" durante el verano para aumentar la demanda de pavo en temporadas que no sean de Acción de gracias.

Kodak, Konica, Fuji, y otros fabricantes de cámaras fotográficas usan la segmentación por ocasión para diseñar y vender cámaras desechables. Mediante la combinación de lentes, velocidades de obturación y accesorios, estas compañías han creado cámaras desechables especiales para casi cualquier ocasión que se preste para fotografiar, desde fotografía sub-



■ Segmentación por ocasión: Altoids ofrece un producto especial como una "Caja de amor" para el "enamorado curiosamente fuerte".

marina hasta fotos de bebés. La cámara desechable Kodak Water & Sport resiste una presión de 50 pies de profundidad y contiene un marco resistente a los golpes, filtro solar, lentes contra rayones, y velocidad de obturación de 800. "¡Funciona en lugares donde su cámara normal no lo haría!", afirma Kodak.[10]

Segmentación por beneficios
Dividir al mercado en grupos de acuerdo con los diferentes beneficios que los consumidores buscan obtener del producto.

Beneficios que se buscan. Una forma de segmentación muy potente consiste en agrupar a los compradores de acuerdo con los diferentes *beneficios* que buscan obtener del producto. La **segmentación por beneficios** requiere determinar los principales beneficios que la gente busca en cierta clase de productos, los tipos de personas que buscan cada beneficio, y las principales marcas que proporcionan cada beneficio. Por ejemplo, nuestra introducción al capítulo señaló que Procter & Gamble ha identificado diferentes segmentos para el detergente de ropa. Cada segmento busca una combinación única de beneficios, desde limpieza y blanqueado hasta economía, suavizado de la ropa, aroma fresco, fuerza o suavidad, hasta mucha o poca espuma.

La ropa deportiva Champion segmenta sus mercados de acuerdo con los beneficios que los diferentes consumidores buscan en sus prendas. Por ejemplo, consumidores en forma y a la moda buscan un equilibrio entre la función y el estilo —se ejercitan para obtener resultados, pero quieren verse bien mientras lo hacen—. Los "competidores deportivos serios" se ejercitan intensamente, viven en su ropa deportiva y la aman —buscan desempeño y función—. En contraste, las "mamás en busca de valor" tienen bajo interés en los deportes o en la ropa deportiva —compran para la familia y buscan durabilidad y economía—. Así, cada segmento busca una combinación distinta de beneficios. Champion debe dirigirse al segmento o segmentos de beneficios a los que pueda servir mejor, y de modo más rentable, mediante el uso de mensajes congruentes con las preferencias de cada segmento en cuanto a beneficios.

Estatus del usuario. Los mercados se pueden segmentar en grupos de no usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizos, y usuarios habituales de un producto. Por ejemplo, los bancos de sangre no pueden depender solamente de sus donantes regulares. Deben atraer también a los donantes primerizos, y no olvidar a los ex donantes, cada uno requiere diferentes enfoques de marketing. Dentro del grupo de usuarios potenciales están los consumidores que enfrentan cambios en la etapa de su vida, como los recién casados y los nuevos padres, quienes pueden convertirse en usuarios habituales. Por ejemplo, P&G consigue los nombres de futuros padres y los bombardea con muestras de productos y anuncios de sus pañales Pampers y de otros productos para bebé con el fin de capturar alguna participación de sus futuras compras. Los invita a visitar Pampers.com y a unirse a MyPampers.com, donde tienen acceso a consejos de expertos sobre la crianza de los hijos, a un boletín informativo electrónico, y a cupones y ofertas especiales.

Frecuencia de uso. Los mercados también pueden segmentarse en usuarios ocasionales, medios e intensos de un producto. Los usuarios intensos suelen representar un porcentaje pe-

queño del mercado, pero constituyen un porcentaje elevado del consumo total. Por ejemplo, en la industria de la comida rápida, los usuarios intensos constituyen sólo el 20 por ciento de la clientela, pero consumen cerca del 60 por ciento de toda la comida servida. Un solo usuario intenso, por lo general un soltero de veintitantos o treinta y tantos años que no sabe cocinar, puede gastar hasta 40 dólares al día en restaurantes de comida rápida y visitarlos más de 20 veces al mes. A pesar de las quejas de algunos consumidores acerca de que las cadenas de comida rápida dañan su salud, estos usuarios intensos son muy leales. "Insisten en que no necesitan ser salvados", dice un analista, "y dicen que no son los gordos tontos que los activistas pintan". Incluso los usuarios más intensos "tendrían que ser estúpidos para no saber que no pueden comer sólo hamburguesas y papas fritas y no hacer ejercicio", agrega.[11]

Resulta interesante que, aunque las compañías de comida rápida como Burger King, McDonald's y KFC dependen enormemente de los usuarios intensos y hacen todo lo posible por mantenerlos satisfechos en todas sus visitas, sus anuncios y promociones van dirigidos a usuarios ocasionales. Los usuarios intensos visitarán los restaurantes sin importar lo que pase. El presupuesto de marketing de la compañía se gasta regularmente en tratar de convencer a los usuarios ocasionales que desean una hamburguesa como primera opción.

Estatus de lealtad. Un mercado también puede segmentarse de acuerdo con la lealtad del consumidor. Los consumidores pueden ser leales a las marcas (Tide), a las tiendas (Wal-Mart), y a las compañías (Ford). Los compradores se pueden dividir en grupos según su grado de lealtad. Algunos son totalmente leales —siempre compran la misma marca—. Por ejemplo, Apple tiene un grupo de usuarios leales que es pequeño, pero se asemeja un poco a un culto:[12]

> Es el "Culto a la Mac", y está conformado por "macolytes". Urbandictionary.com define *macolyte* como "Fanático dedicado a los productos Apple, especialmente a la computadora Macintosh. También se les conoce como Fanáticos Mac". (Ejemplo de uso: "Él es un fanático Mac; ni siquiera se te *ocurra* mencionar a Microsoft cuando esté cerca.") Otro ejemplo es Anna Zisa, una diseñadora gráfica de Milán que realmente no gusta de los tatuajes, pero tiene uno del logotipo de Apple en su trasero. "Sentí que era algo muy personal", dice Zisa. "Me gustan las computadoras. La manzana se ve muy bien y es muy sexy. Todos los comentarios que me han hecho han sido positivos, incluso de usuarios de Windows y Linux". Y también está Taylor Barcroft, quien ha pasado los últimos 11 años viajando por Estados Unidos en un vehículo recreativo con la misión de ser el mejor "videógrafo histórico multimedia" del culto a la Mac. Asiste a todas las Macworld Expo, enormes exposiciones comerciales enfocadas en la computadora Mac, así como a todo tipo de espectáculos tecnológicos —y filma todo lo que tenga que ver con Apple—. Ha acumulado más de 3000 horas de secuencias; y nunca le han pagado un centavo por ello, vive de su herencia. Barcroft posee 17 máquinas Mac. Estos usuarios tan leales ayudaron a Apple a mantenerse a flote durante los años difíciles, y ahora están desarrollando el floreciente imperio iPod y iTunes de Apple.



■ Lealtad del consumidor: "Macolytes": usuarios leales que ayudaron a mantener a flote a Apple durante los años difíciles, y ahora están desarrollando el floreciente imperio iPod y iTunes de Apple.

Otros consumidores son menos leales —son leales a dos o tres marcas de un producto dado, o dan preferencia a cierta marca aunque ocasionalmente compran alguna otra—. Y también hay compradores que no exhiben lealtad hacia ninguna marca; quieren algo diferente cada vez que compran o compran lo que está rebajado.

Una compañía puede aprender mucho si analiza los patrones de lealtad que se presenten en su mercado. Lo primero es estudiar a los clientes leales. Por ejemplo, al estudiar a los "Fanáticos Mac", Apple puede determinar mejor su mercado meta y desarrollar sus estrategias de marketing. Si estudia a sus compradores menos leales, la compañía puede detectar qué marcas son las principales competidoras de la suya. Al examinar la clientela que está abandonando su marca, la compañía podría conocer las debilidades de su marketing.

Uso de bases de segmentación múltiple Los mercadólogos limitan pocas veces su análisis de segmentación a una o a unas pocas variables. Cada vez es más común el uso de bases de segmentación múltiple en un esfuerzo por identificar grupos pequeños mejor definidos. Así, hoy en día los bancos podrían identificar no sólo a un grupo de adultos jubilados

con dinero, sino también distinguir dentro de ese grupo a varios segmentos determinados por su ingreso actual, sus activos, ahorros, preferencias en cuanto al riesgo, y estilos de vida.

Un buen ejemplo de segmentación multivariable es la segmentación "geodemográfica". Recientemente han aparecido varios servicios de información para negocios —tales como Claritas Inc., Experian, Acxiom, y MapInfo— que ayudan a los planificadores de marketing a vincular datos censales de Estados Unidos y datos de transacciones de los consumidores con patrones de estilo de vida con el propósito de afinar la segmentación de sus mercados hasta el nivel de códigos postales, vecindarios, e incluso residentes.

Uno de los principales sistemas de segmentación por estilo de vida es PRIZM NE® (New Evolution) de Claritas. Este sistema clasifica todos los hogares estadounidenses con base en factores demográficos —tales como edad, nivel educativo, ingreso, ocupación, composición familiar, origen étnico, y vivienda— así como factores conductuales y de estilo de vida —compras, actividades de tiempo libre, y preferencias en cuanto a medios de comunicación—. Utilizando el sistema PRIZM NE, los mercadólogos pueden usar la zona donde usted vive para proyectar una imagen impresionantemente precisa de usted y de lo que podría comprar:

> Usted es un graduado universitario de primera generación que tiene 23 años y trabaja como asistente de marketing en una pequeña compañía editorial. Empezando desde abajo en la escala corporativa, obtiene suficiente dinero como para pagar la mitad del alquiler del departamento nada lujoso y carente de elevador que comparte con un viejo amigo de la universidad. Maneja un Kia Spectra que compró hace un año y pasa las noches de viernes socializando en clubes nocturnos locales. En vez de cocinar, prefiere ordenar pizza de Papa John's mientras observa una repetición de Mad TV en el canal Comedy Central. Pasa la mayoría de las tardes de domingo lavando su ropa en una lavandería cercana, mientras bebe una gran taza de café del local de junto y lee una edición reciente de *Rolling Stone*. Usted está viviendo su propia versión de la buena vida. Usted es único, no un cliché demográfico. ¿Cierto? Falso. Usted es el vivo ejemplo del segmento "Principiantes citadinos" de PRIZM NE. Si consume algo, no se puede esconder de Claritas.[13]



■ Por medio del sistema PRIZM NE, los mercadólogos pueden proyectar una imagen impresionantemente precisa de usted y de lo que podría comprar. Los segmentos de PRIZM NE tienen exóticos nombres como "Hijos y calles sin salida", "Poder gris", "Fincas de sangre azul", "Escopetas y camionetas", y "Luces grandes, ciudad pequeña".

PRIZM NE clasifica los hogares estadounidenses en 66 segmentos únicos, organizados en 14 diferentes grupos sociales. Los segmentos de PRIZM NE tienen nombres pintorescos como "Hijos y calles sin salida", "Poder gris", "Fincas de sangre azul", "Pueblo de fantasía", "Escopetas y camionetas", "Glorias pasadas", "Mosaico multicultural", "Depresión de la gran ciudad", y "Luces grandes, ciudad pequeña". "Estos apodos inspirados en imágenes ahorran mucho tiempo, y los raros términos técnicos de investigación explican lo que se quiere decir", dice un mercadólogo. "Son los nombres que dan vida a los grupos", agrega otro.[14]

Sin importar cómo se llamen las categorías, estos sistemas pueden ayudar a los mercadólogos a segmentar personas y lugares en grupos de consumidores con pensamientos similares. Cada segmento presenta características y comportamientos de compra únicos. Por ejemplo, los vecindarios de "Fincas de sangre azul", que forman parte del grupo social Suburbios de élite, son áreas suburbanas habitadas por familias acaudaladas. Las personas de este segmento tienen más probabilidad de irse de vacaciones a jugar golf, ver fútbol de ligas mayores, comer en restaurantes de comida rápida seleccionados por sus hijos, y leer *Fortune*. En contraste, el segmento de "Escopetas y camionetas", parte del grupo social de estadounidenses de clase media, está conformado por trabajadores de oficina y sus familias. Las personas de este segmento tienen más probabilidad de ir a cazar, escuchar y comprar música de rock, manejar un GMC Sierra 2500, ver las carreras de Daytona 500 en la televisión, y leer *Field & Stream*.

Esta segmentación es una poderosa herramienta para mercadólogos de todo tipo. Por ejemplo, el Bonati Institute, una instalación de cirugía espinal artroscópica avanzada, usó PRIZM NE para dirigirse a clientes potenciales. El instituto quería saber cómo eran sus

clientes potenciales, donde vivían, y cómo podría llegar a ellos. Claritas empezó a clasificar los 5000 pacientes del Bonati Institute en segmentos PRIZM NE, y después dividió los segmentos de acuerdo con su demografía, estilo de vida, y comportamiento con los medios. Descubrió que los mejores grupos meta eran los consumidores de ingresos medios que no estaban al tanto de opciones ortopédicas. Armado con esta información, el instituto diseñó una campaña de marketing directo muy bien orientada para informar a sus mejores clientes potenciales acerca de una serie de seminarios sobre la tecnología de cirugía espinal. Los resultados fueron inmediatos: la asistencia a los seminarios aumentó en un 20 por ciento, lo que a su vez produjo un aumento sustancial en las cirugías programadas.[15]

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS INDUSTRIALES

Mercadólogos orientados al consumidor y mercadólogos industriales usan muchas de las mismas variables para segmentar sus mercados. Los compradores industriales se pueden segmentar geográficamente, demográficamente (por industria, por tamaño de la empresa) o por beneficios buscados, estatus del usuario, frecuencia de consumo, y nivel de lealtad. Sin embargo, los mercadólogos industriales también utilizan algunas variables adicionales, como las *características operativas* del cliente, sus *enfoques de compra, factores situacionales,* y *características personales*. Al enfocarse en segmentos y no en todo el mercado, las empresas pueden proporcionar la propuesta de valor justa para los segmentos seleccionados y captar a cambio mayor valor.

Casi todas las compañías atienden por lo menos a un mercado industrial. Por ejemplo, probablemente usted conozca a American Express como una compañía que ofrece tarjetas de crédito personales a sus consumidores. Pero también se dirige a negocios localizados en tres segmentos —comerciantes, corporaciones, y pequeñas empresas—. Ha desarrollado programas de marketing definidos para cada segmento. En el segmento de los comerciantes, American Express se centra en convencer a los nuevos comerciantes de aceptar la tarjeta, además de administrar las relaciones con los que ya la tienen. Para los consumidores corporativos grandes, la compañía ofrece un programa corporativo de tarjetas que incluye extensos gastos de empleados y servicios de administración de viajes. También tiene para este segmento una amplia gama de administración de activos, planes de retiro, y servicios de capacitación financiera. Por último, para los clientes de pequeñas empresas, American Express ha creado la OPEN: red de pequeñas empresas, "el lugar donde todo es sobre las pequeñas empresas". Los tarjetahabientes de pequeñas empresas pueden entrar a la red y consultar de todo, desde una cuenta y software de manejo de gastos, hasta consejos de expertos sobre administración de pequeñas empresas, y pueden conectarse con otros propietarios de pequeñas empresas para compartir ideas y obtener recomendaciones.[16]



■ Segmentación de mercados industriales: para los clientes de pequeñas empresas, American Express ha creado la OPEN: red de pequeñas empresas, "el lugar donde todo es sobre las pequeñas empresas".

Muchas compañías establecen sistemas individuales para manejar clientes muy grandes o situados en múltiples lugares. Por ejemplo, Steelcase, un productor importante de muebles para oficina, primero segmenta a sus clientes en 10 industrias, que incluyen bancos, aseguradoras, y electrónicas. Después, los vendedores de la compañía trabajan con concesionarios independientes de Steelcase para manejar clientes más pequeños, locales o regionales, en cada segmento. Sin embargo, muchos clientes nacionales, situados en múltiples lugares, como Exxon/Mobile o IBM, tienen necesidades especiales que podrían rebasar el alcance de los concesionarios individuales. Por ello, Steelcase usa gerentes de cuentas nacionales para ayudar a su red de concesionarios a manejar sus cuentas nacionales.

Dadas una industria objetivo y un tamaño de cliente, la compañía puede segmentarlos por enfoques y criterios de compra. Al igual que en la segmentación de consumidores, muchos mercadólogos piensan que el *comportamiento de compra* y los *beneficios* son la mejor base para segmentar los mercados industriales.[17]

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

Pocas compañías tienen los recursos o la voluntad para operar en todos, o siquiera en la mayoría de, los países del mundo. Aunque algunas compañías grandes, como Coca-Cola o

Sony, venden productos en más de 200 países, la mayoría de las empresas internacionales se concentra en un conjunto más pequeño. Operar en muchos países presenta retos nuevos. Las diferentes naciones, incluso las muy cercanas entre sí, pueden variar drásticamente en cuanto a características económicas, culturales y políticas. Por ello, igual que hacen dentro de sus mercados nacionales, las compañías internacionales necesitan agrupar sus mercados mundiales en segmentos con necesidades y comportamientos de compra bien definidos.

Las compañías pueden segmentar los mercados internacionales mediante la utilización de una variable o de una combinación de variables. La segmentación puede ser por *ubicación geográfica* —cuando los países se agrupan por regiones tales como Europa Occidental, Cuenca del Pacífico, Medio Oriente, o África—. La segmentación geográfica supone que las naciones cercanas entre sí tienen muchos rasgos y conductas en común. Aunque en muchos casos esto es verdad, hay numerosas excepciones. Por ejemplo, si bien Estados Unidos y Canadá tienen mucho en común, ambos difieren en lo cultural y lo económico de su vecino México. Aun dentro de una región, los consumidores pueden variar ampliamente. Así, algunos mercadólogos estadounidenses agrupan juntos a todos los países de Centro y Sudamérica. Sin embargo, la República Dominicana no se parece más a Brasil de lo que se parece Italia a Suecia. Muchos latinoamericanos no hablan español, incluidos 140 millones de brasileños que hablan portugués y los millones de individuos que habitan en otros países y hablan diversos dialectos indígenas.

Los mercados mundiales también se pueden segmentar con base en *factores económicos*. Por ejemplo, los países se podrían agrupar mediante los niveles de ingreso de la población o el nivel general de desarrollo económico. La estructura económica de un país moldea las necesidades de productos y servicios de su población y, por lo tanto, las oportunidades de marketing que ofrece. Los países pueden segmentarse empleando *factores políticos y legales*, como el tipo y la estabilidad del gobierno, la receptividad hacia compañías extranjeras, la reglamentación monetaria, y el grado de burocracia. Tales factores pueden desempeñar un papel crucial en la selección de los países donde una compañía vaya a ingresar y en su forma de hacerlo. También pueden utilizarse *factores culturales* mediante la agrupación de mercados con base en el idioma común, la religión, los valores y las actitudes, las costumbres y los patrones de comportamiento.

Segmentación entre mercados
Formación de segmentos de consumidores que tienen necesidades y comportamientos de compra similares aunque vivan en países distintos.

La segmentación de mercados internacionales con base en factores geográficos, económicos, políticos, culturales y de otro tipo supone que los segmentos deben consistir en grupos de países. Sin embargo, muchas compañías emplean una estrategia distinta llamada **segmentación entre mercados**. Cuando siguen este enfoque, las compañías forman segmentos de consumidores que tienen necesidades y comportamientos de compra similares aunque vivan en países distintos. Por ejemplo, Mercedes-Benz se dirige a los adinerados del mundo, vivan donde vivan.

MTV se dirige a los adolescentes del mundo. Los 1.2 mil millones de adolescentes del mundo tienen mucho en común: estudian, compran, y duermen. Están expuestos a muchos de los mismos aspectos importantes: amor, delincuencia, falta de hogar, ecología, y padres que trabajan. En muchos sentidos, tienen más en común con adolescentes de otro país que con sus padres. “El año pasado estuve en diecisiete países diferentes”, dice un experto, “y es bastante difícil encontrar algo diferente, con excepción del idioma, entre un adolescente que viva en Japón, otro en el Reino Unido, y uno más en China”. Dice otro experto, “Los adolescentes del mundo —en Buenos Aires, Beijing y Bangalore— bailan al ritmo de MTV





■ Segmentación entre mercados: Los adolescentes tienen muchas semejanzas, no importa el lugar del mundo en que vivan. Por ejemplo, estos dos adolescentes podrían vivir en casi cualquier parte. Por ello, muchas compañías se dirigen a los adolescentes empleando campañas de marketing mundiales.

mientras beben una Coca-Cola.". MTV salva la brecha entre culturas al hacer un llamado a lo que los adolescentes de todo el mundo tienen en común. Sony, Reebok, Nike, y muchas otras compañías también se dirigen activamente a los adolescentes del mundo. Por ejemplo, el tema de Sprite "La imagen no importa, obedece tu sed" atrae a los adolescentes de todo el mundo.[18]

REQUISITOS PARA EFECTUAR UNA SEGMENTACIÓN EFICAZ

Desde luego, hay muchas formas de segmentar un mercado, pero no todas las segmentaciones son eficaces. Por ejemplo, los compradores de sal de mesa se podrían dividir en clientes rubios y clientes de pelo oscuro, pero es evidente que el color del pelo no afecta la compra de sal. Además, si todos los compradores de sal adquirieran la misma cantidad de sal cada mes, creyeran que la sal es igual, y buscaran pagar el mismo precio, la compañía no se beneficiaría al segmentar el mercado.

Para que resulten útiles, los segmentos de mercado deben ser:

- *Mensurables:* El tamaño, el poder de compra, y los perfiles de los segmentos deben poder medirse. Ciertas variables de segmentación son difíciles de medir. Por ejemplo, hay 32.5 millones de zurdos en Estados Unidos —una cantidad casi igual a toda la población de Canadá—. Sin embargo, pocos productos van dirigidos hacia ese segmento. El principal problema es que el segmento es difícil de identificar y medir. No existen datos demográficos sobre zurdos y la Oficina del Censo de Estados Unidos no incluye esta pregunta en sus encuestas. Las compañías de datos privadas mantienen montañas de estadísticas acerca de otros segmentos demográficos, pero no de los zurdos.
- *Accesibles:* Debe ser posible llegar y servir eficazmente a los segmentos de mercado. Supongamos que una compañía de perfumes averigua que los usuarios intensos de su marca son mujeres y hombres solteros que llegan muy tarde a su casa y tienen una vida social activa. A menos que este grupo viva o haga sus compras en ciertos lugares y esté expuesto a ciertos medios de comunicación, será difícil llegar a sus miembros.
- *Sustanciales:* Los segmentos de mercado tienen que ser lo bastante grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing hecho a la medida. Por ejemplo, a un fabricante de automóviles no le sería rentable crear coches para personas cuya altura fuera de más de siete pies.
- *Diferenciables:* Los segmentos deben poder distinguirse conceptualmente y responder de manera diferente a los distintos elementos y programas de la mezcla de marketing. Si mujeres casadas y solteras responden de manera similar a una rebaja de perfumes, no constituyen segmentos distintos.
- *Procesables:* Debe ser posible diseñar programas eficaces para atraer y servir a los segmentos. Por ejemplo, aunque una línea aérea pequeña identificó siete segmentos de mercado, su personal era demasiado pequeño como para crear programas de marketing individuales dirigidos a cada segmento.



■ Es difícil identificar y medir el segmento de los zurdos. Como resultado, pocas compañías dirigen sus ofertas a los zurdos. Sin embargo, este es el segmento meta para algunas compañías como Anything Left-Handed, del Reino Unido.

Vinculación de conceptos

Baje un poco la velocidad y disfrute del paisaje. Las compañías con las que usted trata, ¿cómo utilizan los conceptos de segmentación que se han presentado aquí?

- ¿Puede identificar compañías específicas, distintas de las de los ejemplos ya comentados, que practiquen cada nivel de segmentación?
- Mediante las bases de segmentación que acaba de estudiar, segmente el mercado estadounidense del calzado. Describa cada uno de los principales segmentos y subsegmentos. Tenga presentes esos segmentos al leer la sección que sigue sobre determinación de mercados meta.

Qué es y Técnicas de Prospección de Clientes

por Eduardo Laseca



¿Qué es la Prospección de Clientes Realmente?

Hay cierta confusión en el mundo comercial sobre qué es y qué no es prospectar. En el mundo de la geología, la prospección es la búsqueda de potenciales yacimientos de mineral, ya sea petróleo u otros. En el mundo de las Ventas son todas las actividades **proactivas** que haces para explorar potenciales clientes, también llamados **prospectos**. La auténtica prospección implica un primer contacto teniendo en cuenta que:

a) No conoces al prospecto

b) No te conoce a ti

c) No te espera

Eso es la prospección. No es en absoluto la única forma de generar leads pero tienes que tener claro qué es prospectar y qué no lo es.

¿Qué Técnicas de Prospeccion de Clientes Existen?

Básicamente tienes 3 técnicas para contactar proactivamente con potenciales clientes que no conoces, no te conocen a ti y además no te esperan.

1. La Prospección Presencial o Puerta Fría
2. La Prospección Telefónica
3. La Prospección por Email

Hay sectores de *venta transaccional*, típicamente aquellos que venden productos (más que servicios) de un valor moderado a comercios o PYMES, donde simplemente visitas sin haber concertado cita previa y es natural la **puerta fría**, que a no pocos les provoca sudores también fríos.

En *ventas complejas*, es decir, productos o servicios de valor elevado o ventas a grandes empresas, es impensable presentarse sin concertar una visita. Tienes que realizar un trabajo previo de identificación de interlocutores, generar interés o curiosidad (el punto clave) y agendar una reunión, habitualmente a través del **teléfono**. Si prospectar a puerta fría es difícil para muchos, hacerlo por teléfono es ya una película de TERROR, sin tener conexión visual con tus prospectos ni poder evaluar su lenguaje corporal (y si además son de otros países y debes expresarte en otros idiomas, como tuvo que hacer este servidor…

¡figúrate!)

Por eso cada vez más es habitual la **prospección de clientes por email**, que no debes confundir con el envío de emails masivos indiscriminados e impersonales. La prospección por email es una técnica de prospección de clientes muy poderosa y es más una ciencia que un arte. Es un complemento sensacional para otras estrategias de generación de leads, como Linkedin o el teléfono, ese instrumento con un poder **único** para tener conversaciones en tiempo real.

¿La Prospección de Ventas Va a Morir?

Existe una corriente actual contra la prospección de clientes que predica que ya no es útil, no funciona, no genera leads o lo hace en una proporción miserable, etc. Solo hay que atraer potenciales clientes, NO ir a buscarlos. Hay 3 motivos por los que esta nueva corriente gana adeptos:

1. Prospectar es **difícil**. ¿Cómo negarlo? Interrumpir o visitar a un desconocido que no te espera, genera miedos e inseguridades a la mayoría de los seres humanos, ya sea porque se dediquen a las Ventas o porque necesiten pedir un billete cambiado en monedas en mitad de la calle a un desconocido

2. Hay **pocos profesionales** que sean realmente buenos prospectando, y en especial si hablamos del teléfono. Nadie les ha enseñado, luego es lógico que sus habilidades no sean las mejores

3. Ha surgido toda una **industria de expertos** (esencialmente de Marketing, no de Ventas) que predican que lo único que funciona es atraer prospectos, no ir a buscarlos. Coincidentemente sus técnicas o "su manera" de atraerlos es la ÚNICA que funciona. No te esfuerces, ellos vendrán solos. Música para los oídos de los que tienen pocas ganas de prospectar…

Lo cierto es que la prospección de clientes no está muerta en absoluto. Lo que de verdad está muriendo del **Cold Calling** es únicamente el *frío* de la cuestión. Hoy en día hay tanta información sobre tus prospectos que es absurdo prospectar a ciegas. Es posible prospectar de una manera más eficiente y sin duda menos fría.

El Motivo por el que la Prospeccion No Funciona Para Algunos

La realidad es que cuando te toca levantar el teléfono y prospectar, te surgen de manera milagrosa decenas de **prioridades** y urgencias que tienes que resolver antes, ¿verdad? *Elaborar una propuesta atrasada, apagar un incendio con un cliente actual, hacer un informe repentinamente urgente… etc*. La prospección queda en el fondo del armario hasta nuevo aviso. ¡Nunca es un buen momento!

El **motivo** principal por el que la prospección no les funciona a algunos NO es porque tus prospectos no quieran atenderte o responder al teléfono, ni porque vivamos en la **era digital** y solo quieran comunicarse contigo a través de internet. El motivo es el siguiente:

Ningún Prospecto Responde a un Teléfono que No Suena #Ventas

Las empresas con equipos comerciales que necesitan establecer reuniones previas a una visita a sus prospectos fracasan por un motivo realmente extraordinario y sorprendente. ¡Porque NO LLAMAN! Así de simple. Impresionante, ¿no? Es algo que todos niegan, y que tú mismo debes estar haciendo ahora mismo, hasta que indagas en más profundidad y con sinceridad. ¿Cuánta prospección efectiva hiciste tú o los miembros de tu equipo en la ultima semana?



Muchos directivos me reclaman sobre que sus equipos comerciales no establecen suficientes reuniones con prospectos. La excusa habitual suele ser: "*es imposible agendar reuniones*", "*ya nadie te atiende*", y otras varias. Cuando examinas el asunto en detalle y les haces ver la actividad de prospección real que hacen, a alguno se le pone cara de diversos colores. 2 prospecciones en 1 mes, ninguna…

Algunas empresas optan por **subcontratar** los servicios de un **Call Center** externo para agendar citas. Sorprendentemente, personas con un **conocimiento ínfimo** sobre los productos o servicios de la empresa y **nulo** del mercado en el que operan sus prospectos, consiguen agendar visitas para el equipo comercial en tiempo record. ¡Incluso en esta era digital en la que los prospectos supuestamente detestan ser interrumpidos! ¿Por qué? ¿Cuál es su receta secreta? Una muy creativa. No son superhéroes, con todos los respetos hacia el gran trabajo que realizan. Agendan citas porque LLAMAN.

Cantidad de Prospeccion y Calidad de la Prospeccion

Generar actividad de prospección es obviamente el **primer** paso inexcusable para conseguir resultados. Si no levantas el teléfono o no tocas puertas, ¿qué pretendes que pase después? No puede existir reacción sin acción previa. Causa y efecto. Sin comprometerse a ciertos mínimos y sin medir la actividad de prospección es difícil tener resultados. El primer problema es no medir cuanta actividad se hace realmente.

El **segundo** factor de la ecuación es la calidad o **cómo se realiza** la prospección de ventas. Evidentemente, los profesionales de un Call Center además de que llaman han sido entrenados en cómo usar el teléfono para prospectar. Tienen la **disposición mental** entrenada para no verse afectados por el rechazo y una cierta estructura conversacional, en ocasiones realmente pobre y robotizada. ¡Y aún así consiguen resultados!

¿Subcontratar la Prospección o Dominar las Técnicas de Prospección?

Cuando se piensa en **subcontratar** o tercerizar servicios cualquier especialista en gestión empresarial recomienda, con criterio, hacerlo con los **servicios no estratégicos** o que aportan poco valor. Si la generación de nuevo negocio no es un asunto estratégico para CUALQUIER empresa, profesional freelance o Network Marketer, entonces la pregunta es, ¿QUÉ es estratégico?

Tener clientes a los que vender es el mínimo imprescindible para tener un negocio, ¿no te parece? Aún no se conoce a ningún **agricultor** que delegue en OTROS el **plantado** de semillas y el riego de SU cosecha. ¿Por qué lo harías tú? Entregar un listado de contactos a otros para que llamen y pidan reuniones como robots es dejar cientos de oportunidades sobre la mesa. ¿Cuánta información valiosa se pierde por no tener esas conversaciones con tus prospectos? ¿Es sensato pretender conseguir una reunión siempre en el primer contacto? ¿Es solicitar una reunión el único objetivo posible de una llamada prospectiva? ¡Claramente NO!

Aprende a Plantar tus Semillas

Si un equipo de profesionales externos con un nivel de conocimiento muy bajo de tu mercado consigue generar 2, 4 o 7 citas semanales con potenciales clientes por vendedor, ¿qué no conseguiría el equipo comercial actual con una actividad real de prospección enfocada, entrenada y dirigida durante x horas al día o semana? O aún mejor, ¿qué no conseguiría un mini-equipo PROPIO instruido y especializado en realizar estas tareas únicamente?

Existen otras estrategias FANTÁSTICAS para generar leads y conseguir clientes que DEBES USAR aprovechando la transformación digital que vivimos, como **Linkedin Social Selling** o el **Inbound Marketing**, que en ningún caso eliminan la necesidad de prospectar y además te ayudan a alimentar tu Pipeline de oportunidades en el medio y largo plazo. Las estrategias en redes sociales o la atracción no desacreditan lo que una buena prospección (link a un gran artículo de Harvard Business Review sobre "el arte del cold calling") puede aportar.

El **mundo** en el que vivimos tú, yo y tus prospectos, **NO es 100% digital ni 100% analógico**. Es un mix de ambos. Internet abre un océano de posibilidades para cultivar y nutrir relaciones online y atraer de una manera inteligente a potenciales compradores antes de tener una interacción, pero es un arma más en tu arsenal. Y para ganar tienes que usar todas las armas a tu disposición. ¡No dejes de ser proactivo si quieres ser DUEÑO de tu destino!

http://developingthebusiness.com/la-prospeccion-de-clientes/

SENA

SUBDIRECCION TECNICO PEDAGOGICA
DIVISION DE COMERCIO Y SERVICIOS

Merchandising e Impulsión de Ventas

PLANES Y PROGRAMAS DE FORMACION PROFESIONAL



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

PPF
MERCH
Ej 1

BLOQUE MODULAR

MERCHANDISING E IMPULSION DE VENTAS

EQUIPO TECNICO-PEDAGOGICO:

Fernando Sastoque - Instructor. Reg. Bogotá.

Jairo Gómez - Instructor. Regional Bogotá

Centro de Gestión Cial. y Tec.
SENA
Regional Bogotá
BIBLIOTECA

CONTENIDO

- Estudio del trabajo
- Muestra seleccionada
- Resultados
- Perfil del instructor
- Perfil ocupacional
- Módulos instruccionales
- Tareas y operaciones
- Conocimientos Tecnológicos
- Información complementaria integral
- Aula Taller
- Bibliografía

1. ESTUDIO DEL TRABAJO

Como quiera que este bloque modular es nuevo en el itinerario de Ventas y que otorga salida ocupacional al mercado como Mercaderista - Impulsador, se vió la necesidad de realizar el estudio del trabajo que permitiera conocer el perfil y diseñar los contenidos de formación necesarios.

Tomando en cuenta lo anterior, se planeó y desarrolló el estudio del trabajo, tomando como base a Bogotá pero entendiendo que a nivel de las empresas comerciales es una ocupación uniforme en cuanto a lo que debe ejecutar y que la ampliación de la muestra a nivel nacional no tendría mayor objetivo. Ya anivel de reunión nacional de docentes de Ventas se habia llegado a un perfil provisional ratificado con este estudio del trabajo.

2. MUESTRA SELECCIONADA

Se tomaron 27 empresas consideradas como representativas, a saber:

ETERNA S.A.
SHELL DE COLOMBIA
WARNER LAMBERT
ALIMENTOS ESPECIALIZADOS LTDA.
PRODUCTOS FAMILIA S.A.
INDUSTRIA COLOMBIANA DE CHOCOLATES
COLGATE PALMOLIVE
COMERCIALIZADORA ZOGAR LTDA.
INCAFE
IMPULSO Y MERCADEO LTDA (NESTLE)
FRUGAL S.A. COLOMBIANA
COGRA LEVER S.A.
CONDIMENTOS EL REY
LABORATORIOS ROCHE S.A.

FAPEL S.A.
COOKIE MEN LTDA.
COLPAPEL S.A.
QUALA S.A.
DISBELLEZA S.A.
BODEGAS AÑEJAS LTDA.
FABRICA DE CHOCOLATES ANDINO
LEVAPAN S.A.
PRODUCTOS RAMO S.A.
COLOMBIANA DE COMERCIO NOEL
INDUSTRIAS FRUVER
YARDLEY OF LOWDON
CASA VINICOLA LOS FRAYLES

3. RESULTADOS

3.1. IDENTIFICACION

Es una ocupación identificada por la empresa especificamente con el nombre de Mercaderista que realiza funciones parciales de Ventas e impulsión de productos. Se encuentra ubicada en los departamentos de Ventas y comercialización dependiendo directamente de supervisores.

3.2. REQUISITOS DEL CARGO

Académicos:

El 95% de los encuestados tienen un nivel de sexto de bachillerato, sin capacitación especializada al ingresar, pero adquirida directamente en la empresa por el desempeño en el puesto de trabajo.

Experiencia Laboral:

El promedio de experiencia del total de los encuestados es de 6 a 12 meses en el desempeño de la ocupación; sin embargo por no

existir estudios especializados las empresas no exigen experiencia determinada. Esta la reemplazan por aspectos de tipo personal como son: Lo físico, mental, social, moral y emotivo que constituyen el perfil del Mercaderista.

3.3. CONDICIONES FISICAS DEL TRABAJO

- Caminar Continuamente
- Desplazamientos Frecuentes
- Trabajar de Pie
- Inclinarse
- Moverse
- Manipular productos
- Trasladar Productos

3.4. CONDICIONES MENTALES

- Recordar
- Analizar
- Concentrar atención
- Comunicar perfectamente
- Saber escuchar
- Interpretar
- Persuadir
- Iniciativa
- Imaginación
- Creatividad

3.5. CONDICIONES SOCIALES

- Relaciones humanas
- Relaciones públicas
- Cortesía
- Cooperación
- Tolerancia

- Empatía
- Don de Gentes
- Adaptación
- Simpatía
- Compañerismo
- Tacto
- Prudencia

3.6. CONDICIONES EMOTIVAS

- Dinamismo
- Seguridad
- Confianza en sí mismo
- Autocontrol
- Decisión
- Empuje
- Humor

3.7. CONDICIONES MORALES Y ETICAS

- Responsabilidad
- Cumplimiento
- Honradez
- Veracidad
- Dignidad
- Lealtad

3.8. CONDICIONES ACTITUDINALES

- Orden
- Organización
- Vocación
- Superación
- Actualización
- Investigación

3.9. RELACIONES DE TRABAJO

Internas	Externas
1. Gerente de Mercadeo	Gerentes de Almacenes
2. Jefe de Ventas	Administración de Almacén
3. Jefe de Promociones	Jefe de Bodega
4. Jefe de Mercadeo	Jefe de Abarrotes
5. Jefe Divisional	Jefes de Línea
6. Jefe Servicios Generales	Encargado de Sección
7. Jefe de Personal	Encargado de Pedidos
8. Supervisores de Ventas	Competencia
9. Coordinador puntos de Venta	Abarrotes
10. Gerente	Bodequeros
11. Secretaria	Rellenadores
12. Mercaderistas	Mercaderistas
13. Transportador	Jefe de Vigilancia

3.10. FUNCIONES QUE EJECUTA

Realizada la tabulación de la información, las funciones generales que enmarcan el perfil ocupacional del Mercaderista Impulsador desglozadas mas adelante son las siguientes:

- Planear el trabajo
- Organizar el trabajo
- Elaborar inventarios
- Analizar la competencia
- Aprovisionar productos en los puntos de compra.
- Exhibir productos
- Analizar los motivos de compra
- Atender clientes
- Impulsar Ventas
- Realizar Ventas

3.11. ELEMENTOS DE TRABAJO

- Tiqueteadora
- Cuchilla
- Maletín
- Material P.O.P.
- Cinta adhesiva
- Colbón
- Balletilla
- Marcadores
- Plumero
- Calculadora
- Tijeras
- Corrector
- Lapiceros
- Destornillador
- Martillo
- Puntilla
- Tornillos

P E R F I L D E L I N S T R U C T O R D E V E N T A S

REQUISITOS BASICOS	EDUCACION: - Diploma en educación media o normalista - Cursos de formación específica en ventas o mercadotecnia a nivel de técnico tecnólogo o superior. EXPERIENCIA: Tres años debidamente certificados como Vendedor profesional o jefe de ventas, representante o agente de ventas, supervisor de ventas.
C O N O C I M I E N T O S T E C N I C O S	FORMACION TECNICA: - Métodos y técnicas de estudio - Actualización permanente en los avances de la especialidad - Total dominio de las técnicas de ventas - Pleno dominio de los bloques modulares que conforman el itinerario de formación. CARACTERISTICAS PERSONALES - Habilidad para manejar grupos - Creatividad e iniciativa - Fácil expresión - Capacidad de análisis - Buena presentación personal - Excelentes relaciones interpersonales
F O R M A C I O N M E T O D O L O G I C A	- C.A.P. SENA como Instructor - Asistencia técnica a las empresas

Centro de Gestión Ctal. y Mercados
SENA
Regional Bogotá
BIBLIOTECA

P E R F I L O C U P A C I O N A L

NOMBRE DE LA OCUPACION: MERCADERISTA IMPULSADOR

CARACTERISTICAS:

Educativa: 4 a 6 Bachillerato

FUNCIONES O ACTIVIDADES QUE EJECUTA

3.1. PLANEACION DEL TRABAJO

- Elaborar plan de trabajo diario
- Identificar la ocupación y funciones del mercaderista

3.2. ORGANIZACION DEL TRABAJO

- Preparar elementos de trabajo
- Organizar los productos con base en los sitios de ubicación
- Determinar faltantes
- Contar número de caras por producto
- Elaborar sugeridos
- Analizar surtidos
- Programas degustaciones
- Elaborar estadísticas de rotación de los productos

3.3. ELABORACION DE INVENTARIOS

- Hacer inventarios en puntos de venta
- Hacer inventarios en bodega
- Inspeccionar y clasificar mercancías
- Solicitar productos a bodega

3.4. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

3.5. APROVISIONAMIENTO DE PRODUCTOS EN LOS PUNTOS DE COMPRA

- Sustituir productos
- Hacer devoluciones
- Surtir productos
- Marcar productos
- Reportar caras
- Controlar fechas de vencimiento y estado de productos
- Reportar nuevos productos
- Hacer listas de chequeos
- Hacer cambios de precios
- Reportar cambios de precios

3.6. EXHIBICION DE PRODUCTOS

- Ejecutar exhibiciones
- Revisar exhibiciones y espacios
- Reportar exhibiciones y espacios
- Utilizar material P.O.P.
- Ajustar planogramas
- Aplicar técnicas de exhibiciones
- Elaborar exhibiciones especiales

3.7. ANALISIS DE LOS MOTIVOS DE COMPRA

- Detectar motivos de compra
- Satisfacer motivos de compra

3.8. ANALISIS Y TRATAMIENTO DE CLIENTES

- Estudiar clientes
- Atender clientes
- Asesorar a clientes

3.9. IMPULSION DE VENTAS

- Realizar la venta
- Asesorar a clientes
- Interrelacionar clientes con el establecimiento
- Desarrollar degustaciones programadas
- Participar en el servicio de post - ventas
- Informar las inquietudes de la clientela.

BLOQUE MODULAR	MODULO INSTRUCCIONAL	DURACION
	PLANEACION Y ORGANIZACION DEL TRABAJO	30 Horas

O B J E T I V O Utilizando información adecuada, elementos de trabajo, conocimientos sobre la ocupación, el producto, almacenamiento de mercancías y elaboración de inventarios, el alumno estará en capacidad de:

- Planear y organizar correctamente el trabajo del mercaderista e impulsador.
- Crear actitudes positivas para su ejecución.

TAREAS Y OPERACIONES	CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS	INFORMACION COMPLEMENTARIA INTEGRAL
1. Elaborar plan de trabajo diario. - Identificar y caracterizar la ocupación del Mercaderista. - Determinar las actividades a ejecutar fijando objetivos.	1. Concepto de la ocupación - Perfil ocupacional-funciones. - Importancia de la ocupación - El Merchandising como función del Mercadeo 2. Ubicación del Merchandising dentro del círculo del mercadeo. 3. El mercaderista como vendedor 4. Cualidades del mercaderista impulsador. 5. Planeación - Definición - Importancia - Elementos del plan - Proceso de planeación	- Planeación del ser humano. - Personalidad vendedora - Relaciones humanas - Etica del mercaderista.

TAREAS Y OPERACIONES	CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS	INFORMACION COMPLEMENTARIA INTEGRAL
	- Modelo de planeación. - Plan de surtido - Plan de exposición - Plan de gestión	
2. Organizar el trabajo - Preparar elementos de trabajo - Organizar productos con base en los sitios de ubicación. - Determinar faltantes - Contar número de caras por producto. - Elaborar sugeridos - Hacer análisis del surtido. - Elaborar estadísticas de rotación de los productos. 3. Realizar inventarios - Inspeccionar y clasificar mercancía - Hacer inventario en puntos de venta - Hacer inventario en bodega	6. Organización del trabajo. - Definición de organización - Clasificación de los elementos de trabajo. 7. Zona de trabajo - Zonificación. Métodos - Criterios para definir zona de venta. 8. El rutero - Organización del rutero - Itinerario - La tarjeta de rutero 9. El producto - Concepto - Características constitutivas - La marca - El empaque - El precio - La rotulación - Usos - El ciclo de vida de los productos - Vida útil de los productos de estantería - Clasificación de productos	- Documentos utilizados para planear y organizar el trabajo. - Usos - Destino

TAREAS Y OPERACIONES	CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS	INFORMACION COMPLEMENTARIA INTEGRAL
- Solicitar los productos a bodega 4. Analizar la competencia.	10. Almacenamiento de mercancías - Organización de la bodega - Inspección y clasificación de mercancías - Localización de mercancías - Codificación 11. Inventarios - Definición - Sistemas de inventarios - Gestión y rotación de stock 12. La competencia - El acto competitivo - Dimensiones del acto competitivo. - Estrategias	- Normas y medidas de seguridad. - El control de calidad en los productos.

Centro de Gestión Cial. y Mercadeo
SENA
Regional Bogotá
BIBLIOTECA

BLOQUE MODULAR	MODULO INSTRUCCIONAL PRACTICA DEL MERSHANDISING	DURACION 30 HORAS

O B J E T I V O

- Desarrollar habilidades para colocar, reemplazar, sustituir, trasladar, surtir adecuada y atractivamente diferentes tipos de productos.
- Aplicar estrategias comerciales y publicitarias para la efectiva presentación y exhibición de productos en los puntos de venta.

TAREAS Y OPERACIONES	CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS	INFORMACION COMPLEMENTARIA INTEGRAL
1. Aprovisionar productos en el lineal. - Surtir productos - Sustituir productos - Hacer devoluciones - Marcar productos - Reportar caras - Controlar fechas de vencimiento y estado de productos - Reportar nuevos productos y cambios efectuados por la competencia. - Hacer listas de chequeos - Hacer cambios de precios	1. El Mershandising - Definición. Historia - Importancia del Merchandising - Objetivos del merchandising - Características del merchandising. - Clases de Merchandising - Elementos del Merchandising - Principios básicos del Merchandising. - Material de Merchandising - Técnicas del Merchandising 2. Tipos de compra en el Merchandising. - Compra por impulso - Compra premeditada - Compra sugerida	

TAREAS Y OPERACIONES	CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS	INFORMACION COMPLEMENTARIA INTEGRAL
- Reportar cambios de precios	3. Campos de aplicación del Merchandising. 3.1. El establecimiento - Definición - Características - Interrelaciones 3.2. Tipos de establecimiento - Tienda - Droguería - Almacén por Departamentos. El Supermercado. - Autoservicio . Historia . Características del autoservicio . Organización del autoservicios-secciones. . Elementos 4. Merchandising Interior (Arquitectura) - Sección - Punto de compra - Lineal - Disposición en el lineal - Surtido - Punto frío - Punto caliente 5. Las góndolas - Tamaño - Partes	

TAREAS Y OPERACIONES	CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS	INFORMACION COMPLEMENTARIA
2. Exhibir productos - Ejecutar exhibiciones. - Revisar exhibiciones y espacios. - Reportar exhibiciones y espacios. - Utilizar material P.O.P. - Ajustar planogramas - Aplicar técnicas de exhibición - Elaborar exhibiciones especiales.	- Indices de venta de acuerdo a la ubicación de los productos. 6. El papel del fabricante en el Merchandising. 7. El papel del distribuidor en el merchandising. 8. El papel del consumidor en el merchandising. 9. Exhibición de Merchandising - Qué es exhibición - Cómo se hace una exhibición - Tipo de exhibición - Objetivos de la exhibición - Normas básicas para la exhibición - Cualidades de la exhibición - Errores de la exhibición - Puntos de exhibición - Material de exhibición - Exhibición en puntos normales y naturales - Técnicas de exhibición en el punto normal - Exhibición fuera del punto normal o extra - Técnicas de cómo hacer y utilizar el punto extra. 10. Teoría del color - Definición - Clasificación del color	

TAREAS Y OPERACIONES	CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS	INFORMACION COMPLEMENTARIA INTEGRAL
	- Círculo cromático - Temperatura - Cualidades del color - Armonización del color - Psicología del color - Normas técnicas (INCONTEC) 11. Planometría 12. El MIX - El producto adecuado - El lugar adecuado - La cantidad adecuada - El precio adecuado - El momento adecuado - Iluminación adecuada	

BLOQUE MODULAR	MODULO INSTRUCCIONAL	DURACION
	ACTO DE COMPRA E IMPULSION DE VENTAS	30 HORAS

O B J E T I V O El desarrollo teórico - práctico de este modelo, le permite al alumno:

- Analizar, determinar e interpretar la motivación humana en el acto de compra.
- Proporcionar un adecuado tratamiento a los clientes
- Motivar la decisión de compra
- Ejecutar procesos de impulsión de ventas
- Manejar elementos de post - ventas y asesoría de clientes

TAREAS Y OPERACIONES	CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS	INFORMACION COMPLEMENTARIA INTEGRAL
1. DETECTAR MOTIVOS DE COMPRA. - Satisfacer motivos de compra.	1. El acto de compra. - El proceso de la compra. - Motivos de compra - El comportamiento del cliente en el establecimiento - Factores que influyen: . En el comportamiento del cliente. . Culturas . Sociales . Personales . Psicológicos - El estudio de las necesidades. - El ciclo de motivación 2. Elementos influyentes - Atributos del consumidor	- El cliente y sus características zonales o regionales. - Factores regionales relievantes.

TAREAS Y OPERACIONES	CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS	INFORMACION COMPLEMENTARIA INTEGRAL
2. Atender a clientes - Asesorar clientes	- Atributos de los productos y de las marcas - Atributos del establecimiento 3. Aplicación práctica de los motivos de compra - Manejo de los motivos de compra - Argumentos de venta - Las objeciones . Concepto . Objeciones más frecuentes . Técnicas para superar las objeciones 4. El Cliente - Condiciones para ser comprador - Tipos de clientes por su comportamiento (Tipología) - Interacción vendedor-cliente (tratamiento) 5. Satisfacción de la clientela - Tipos . Objetivos . Imaginarias . Psicológicas - Formación de la satisfacción de la clientela . Estructura cognoscitiva . Estructura cognoscitiva y satisfacción	

TAREAS Y OPERACIONES	CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS	INFORMACION COMPLEMENTARIA INTEGRAL
3. Impulsar ventas - Cerrar ventas - Realizar degustaciones programadas. - Hacer post-venta	. Estructura cognoscitiva y Merchandising -Satisfacción y comportamiento compra. 6. El proceso de la venta. Fases 7. La impulsión de ventas - Técnicas de impulsión de ventas. 8. Proceso de la impulsión de ventas en el merchandising. - Etapa del contacto - Etapa de la oferta - Etapa de la demostración - Etapa del cierre 9. Las degustaciones - Alistamiento de la degustación - Ubicación - Desarrollo de la degustación - Duración 10. La post - Venta - Ofertas adicionales - La despedida del cliente - La imagen - El servicio - Actitudes del mercaderista en la post - venta.	- La comunicación verbal - Características y técnicas - La comunicación con grupos de personas - Como manejar grupos de personas. - Las relaciones interpersonales - Escuchar y saber escuchar - La entrevista: Características

A U L A T A L L E R

El aprendizaje y la práctica del Merchandising requieren de una infraestructura especial que represente la realidad de la ocupación. Se necesita organizar una Aula Taller dotada de los siguientes elementos:

1. Instalaciones, equipo y herramienta

- Estantería
- Vitrinas
- Mostradores - Vitrina
- Estanterias - Vitrina
- Góndola
- Canastillas
- Carros para Supermercados
- Papelógrafo y marcadores
- Tiqueteadora
- Calculadoras
- Máquina registradora
- Fechadores
- Extinguidores
- Ventiladores
- Escuadras
- Escalas
- Tijeras
- Destornillador
- Martillo
- Puntillas
- Tornillos
- Brochas
- Escalerillas

2. Medios audiovisuales

- Proyector de diapositivas
- Proyector de diapositivas de 16 mms.
- Grabadora
- Cassetes para grabadora y betamax
- Películas de 16 mms.
- Sonovisos
- Diapositivas
- Cámaras fotográficas
- Espidiascopio
- Video tape con filmadora y T.V.

3. Materiales

- Cinta adhesiva
- Colbón
- Bayetilla
- Plumeros
- Corrector
- Lapiceros
- Papel mantequilla
- Papel durex
- Témpera
- Cartón paja
- Icopor
- Láminas de madera
- Vinilos
- Cartulina duplex
- Cajas de alfileres

B I B L I O G R A F I A

GOMEZ Jairo, SASTOQUE Fernando. "Manual Técnico de Merchandising" SENA.

SAINT CRICP, O. BRUEL. "La practique du Merchandising".

MASSON Jean, WELLHOFF Alain. Le Merchandising.

KOTLER Fhilip, "Fundamentos de Merchandising".

"SENA", Centro Comercial Bogotá - Unidades de Ventas de Mostrador.

Unidades de Técnicas de Ventas.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE, SENA

CATALOGO NACIONAL DE ACCIONES DE FORMACION PROFESIONAL

Fecha

Pagina

CARACTERIZACION	CODIGO	NOMBRE
SECTOR	6	Ocupaciones en Ventas y Servicios
AREA DE DESEMPEÑO		
NIVEL DE PREPARACION		
AREA OCUPACIONAL	62	Ocupaciones técnicas en ventas y servicios
CAMPO OCUPACIONAL	621	Supervisores y Administradores de Ventas y Servicios
OCUPACION	6218	Tecnólogo en Mercadeo de Productos
SALIDA PLENA	621600	Tecnólogo en mercadeo de Productos

NOMBRE BLOQUE MODULAR	DURACION	CODIGO	BLOQUES MODULARES PRERREQUISITOS
Fundamentos de Mercadeo.	150	62160001	Ninguno.

OBJETIVO DEL BLOQUE MODULAR:

OBJETIVO: Adquirir los conocimientos básicos fundamentales que le permitan comprender los procesos de la actividad del mercadeo y desarrollar las actividades que competen a su quehacer, mediante la diferenciación de sus elementos y la aplicación en el desarrollo de los procesos propios de la mercadotecnia.

MODULOS INSTRUCCIONALES QUE LO INTEGRAN

NOMBRE DEL MODULO INSTRUCCIONAL	CODIGO	DURACION ~~Horas~~
Introducción al mercadeo	6216000101	70
Principios de economía	02	40
Administración empresarial básica	03	40
	04	

POR CADA BLOQUE MODULAR QUE TENGA LA SALIDA DEBE SALIR UNA HOJA



Clasificación Documental

Definiciones extractadas de la cartilla de Clasificación Documental del Archivo General de La Nación de Colombia, 2001.

La clasificación es una labor intelectual de disposición de cualquier elemento según esquema, plan o marco preestablecido.

La clasificación documental es el conjunto de operaciones técnicas y administrativas cuya finalidad es la **agrupación documental** relacionada en forma jerárquica con criterios orgánicos o funcionales para revelar su contenido.

El Proceso

La clasificación es el premier paso del conjunto de procesos destinados a la organización de archivos tendientes a controlar, recuperar y conservar la información contenida en los documentos para su utilización administrativa, jurídica y científica.

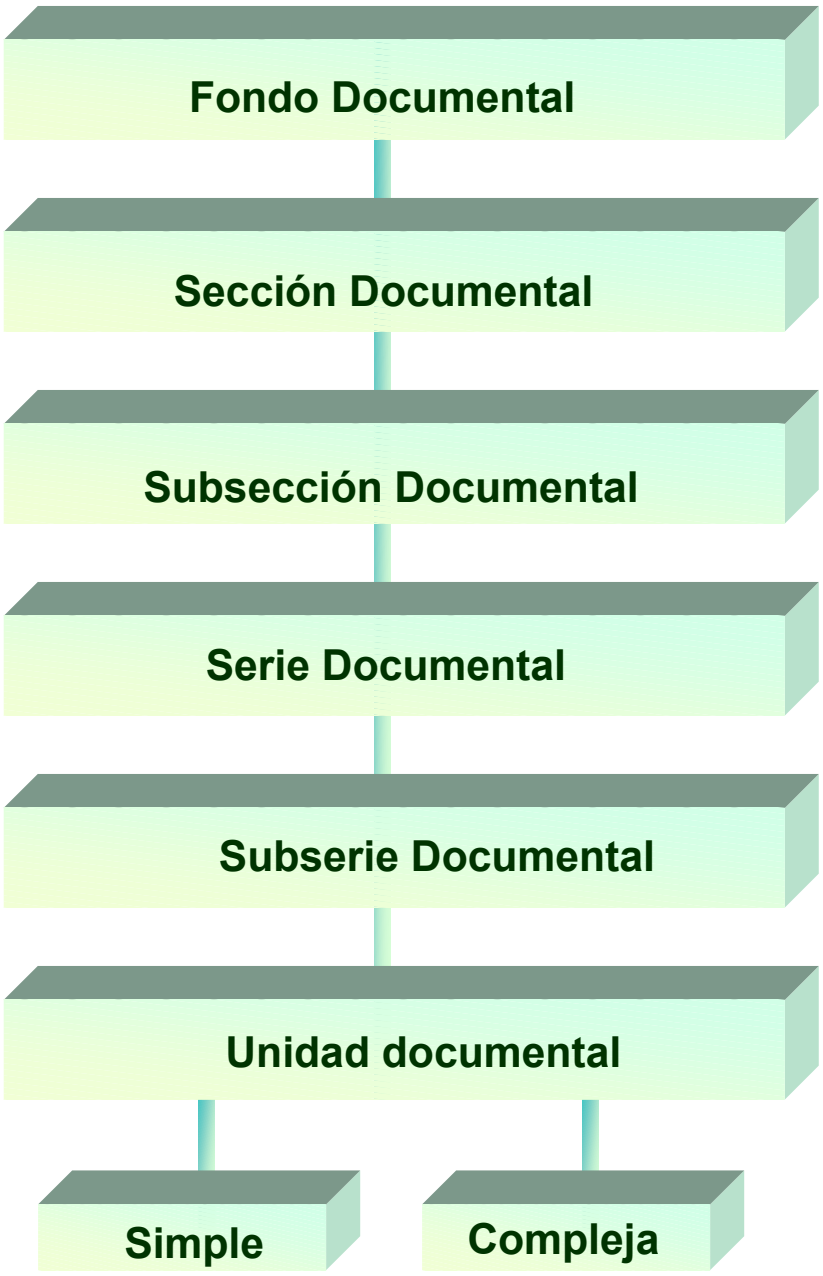


La Clasificación como Proceso Archivístico

Como Proceso archivístico, la clasificación permite la identificación y el agrupamiento sistemático de documentos semejantes con características comunes, teniendo como base la estructura orgánico – funcional de las instituciones y los trámites administrativos que adelantan las dependencias en el ejercicio de sus funciones.

Material compilado por: Mary Luz López Hernández, Instructora de Archivística. SENA, Regional Antioquia

Agrupaciones Documentales



Agrupaciones Documentales

Son el conjunto de documentos generados por una unidad administrativa , en el ejercicio de sus funciones, las cuales, según su jerarquía ilustrada en el organigrama, originan los fondos, las secciones, las subsecciones, las series y las subseries documentales.

➢ Fondo Documental

Es la totalidad de la documentación producida y recibida por una institución o persona, en desarrollo de sus funciones o actividades.

➢ Sección Documental

Es una subdivisión del fondo identificada con la producción documental de una unidad o división administrativa o funcional de la institución que produce el fondo.

➢ Subsección Documental

Es una subdivisión de la sección documental (división administrativa). En algunos casos la subsección recibe el nombre de Oficina, División o Sección.

La subsección tiene a su cargo funciones y actividades específicas dentro de la sección.

➢ Serie Documental

Es el testimonio documental continuado de actividades repetitivas desarrolladas por una entidad en cumplimiento de una función determinada. Cada sección y subsección está constituida por documentos agrupados en series.

➢ Subserie Documental

Es una subdivisión de la serie documental. Está conformada por un conjunto de unidades documentales producidas en acciones administrativas semejantes.

➢ Unidad Documental

Es el resultado físico de una actividad llevada a cabo en las unidades administrativas por las funciones que le han sido asignadas.

La unidad documental puede ser simple o compleja. Es **simple**, cuando está constituida por el mismo tipo documental, es **compleja** cuando está integrada por

tipos documentales de diversa índole, que responden a una secuencia dentro de un trámite.

Los **tipos documentales** son la expresión de las actividades tanto personales como administrativas, reflejadas en un determinado soporte (papel, cinta magnética, acetato, entre otros.) y con los mismos caracteres internos específicos para cada uno, los cuales determinan su contenido.

La clasificación es una operación archivística que consiste en el establecimiento de categorías o grupos que reflejan una estructura jerárquica. Puede ser:

- Clasificación de **fondos** en el interior de un depósito de archivo
- Clasificación de **secciones** o **subsecciones** en el interior de un fondo
- Clasificación de **series** en el interior de una sección o subsección

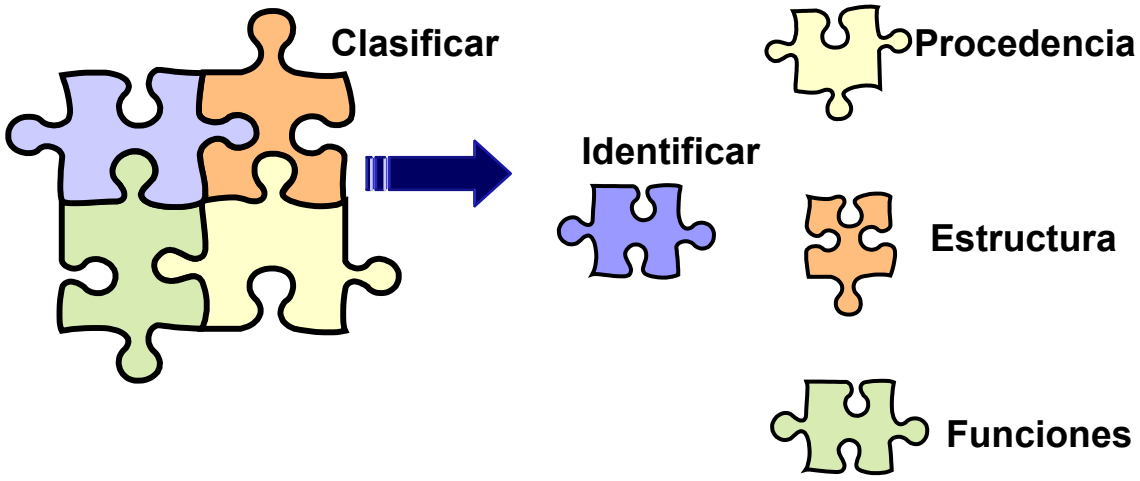
La clasificación debe reflejar la estructura de cada entidad de tal manera que las agrupaciones documentales resultantes correspondan a las subdivisiones que conforman la institución.

Agrupaciones Documentales	Estructura Orgánica
Fondo Documental	Entidad
Secciones Documentales	Dependencias Mayor jerarquía
Subsecciones Documentales	Grupos de Trabajo

Definición

La **clasificación documental** es la labor intelectual mediante la cual se identifican y establecen las agrupaciones documentales, de acuerdo con la estructura orgánico-funcional de la entidad.

Clasificar implica, identificar la procedencia de los documentos teniendo en cuenta la estructura orgánica y las funciones desarrolladas por una institución a lo largo de su gestión.



Elementos de la Clasificación

Schellenberg, establece que en la clasificación se puede partir de tres elementos:

➢ Acciones

Las acciones pueden manifestarse de tres maneras: las **funciones**, que son las atribuciones encomendadas a una institución para que realice y cumpla los fines para los que ésta fue creada. Las funciones originan un conjunto de **actividades** cuya puesta en marcha da lugar a la realización de unos servicios para el logro de aquellas. A su vez, estas actividades se plasman en un conjunto de **trámites** relativos a poner en marcha la actividad.

➢ Estructura orgánica

Los documentos se producen en las diferentes dependencias de cada entidad, por ende, deben ser agrupados de tal manera que reflejen el entramado de la organización.

➢ Asuntos

Hacen referencia al contenido concreto del documento.



Fundamentos de la Clasificación

La clasificación es la adaptación de un fondo documental a la estructura de la entidad que lo produce o lo produjo, una vez identificadas las categorías administrativas (dependencias) y archivísticas (series, subseries, unidades y tipos documentales) en las cuales se refleja la institución productora de los documentos.

La clasificación documental se fundamenta en:

- La aplicación de los principios de procedencia y de orden original para identificar las categorías y grupos que reflejan la estructura jerárquica del fondo
- La identificación de las funciones asignadas a las dependencias
- Los asuntos que tramita cada división administrativa

➢ Principio de procedencia

En el proceso de clasificación, la procedencia (productor) permite identificar los creadores de documentos, que pueden ser:

Institucionales (fondos documentales) que están referidos a la totalidad de los documentos producidos por una entidad.

Administrativos (secciones y subsecciones documentales) donde la procedencia está dada por las dependencias, llamadas unidades administrativas, divisiones o secciones, en que están organizadas las instituciones, de acuerdo con la estructura orgánica.

Aplicación del Principio de Procedencia

El concepto de procedencia debe aplicarse a toda la entidad, incluyendo la unidad más pequeña que cumpla funciones definidas y determinadas, sobre la cual tenga una responsabilidad directa.

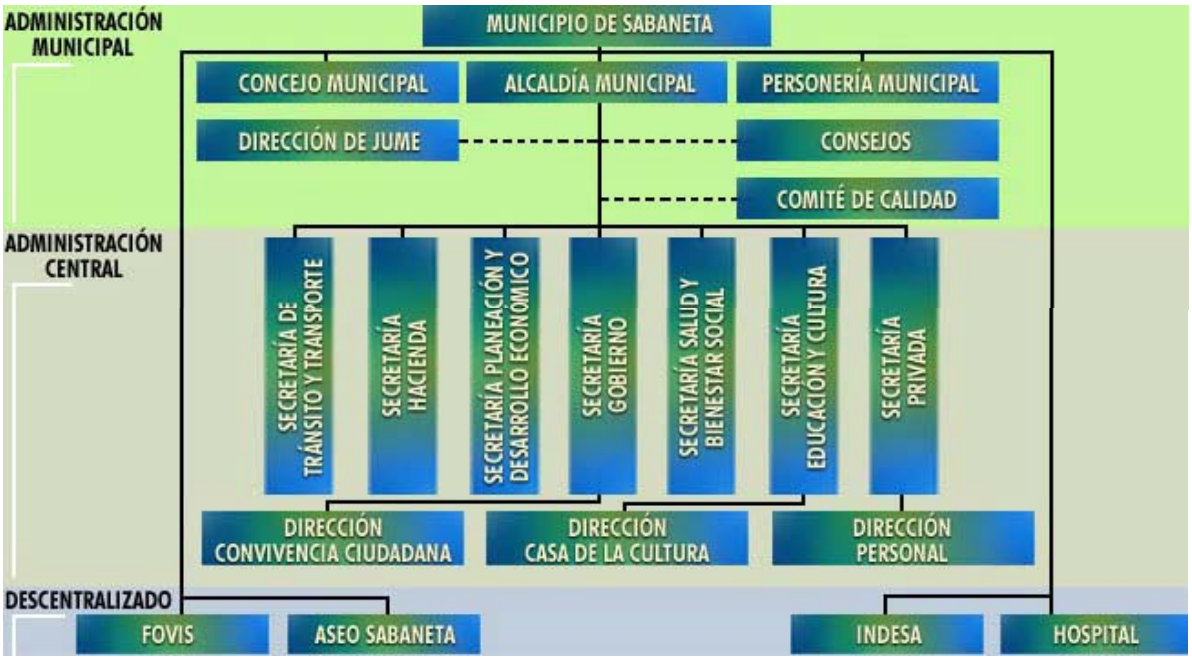
Para aplicar el principio de procedencia es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar el nombre de la entidad o persona autora de los documentos.

- Reconstruir la organización jerárquica de la entidad productora.

- Precisar funciones y actividades correspondientes a cada dependencia.

El siguiente ejemplo ilustra la aplicación del principio de procedencia en el Archivo Municipal de Sabaneta:





Archivo Municipal de Sabaneta

Procedencia

Nivel Central		Nivel Descentralizado	
Productor	**Fondo**	**Productor**	**Fondo**
Alcaldía	Alcaldía Municipal de Sabaneta	Fovis	Fovis
Concejo Municipal	Concejo Municipal de Sabaneta	Aseo Sabaneta	Aseo Sabaneta
Personería Municipal	Personería Municipal de Sabaneta	Hospital Venancio Díaz Diaz	Hospital Venancio Díaz Diaz – Municipio de Sabaneta

En la estructura orgánica de este municipio la Secretaría de Hacienda es la encargada de administrar, conservar, incrementar y actualizar el patrimonio municipal y lo que hace es captar recursos económicos y administrarlos para devolverlos a la comunidad a través de la inversión de obras de infraestructura y en la prestación de servicios, contando con el apoyo de las áreas de: Impuestos, Presupuestos, Contabilidad y Tesorería todas dirigidas por el Secretario de Hacienda.

En este orden de ideas, los documentos generados en la Secretaría de Hacienda, por procedencia, conformarán una **sección documental**, en la que se integrarán los documentos producidos en desarrollo de las funciones anteriormente descritas. Así mismo, esta Secretaría delega algunas funciones en áreas de trabajo: Impuestos, Presupuestos, Contabilidad y Tesorería. Los documentos que testimonian el cumplimiento de esas funciones delegadas, conformarán las **subsecciones documentales** correspondientes.

Procedencia	Agrupaciones Documentales
Municipio de Sabaneta	Fondo Alcaldía Municipal de Sabaneta
Secretaría de Hacienda	Sección documental
Impuestos	Subsección documental
Presupuestos	Subsección documental
Contabilidad	Subsección documental
Tesorería	Subsección documental

Ventajas de la aplicación del Principio de Procedencia

- Sirve para proteger la integridad de las agrupaciones documentales.
- Permite ubicar correctamente el documento en el Fondo que le corresponde de acuerdo con la actividad o función que lo genera.
- Se aplica a todas las tareas relacionadas con el quehacer archivístico.

➢ Principio de Orden Original

Es el que hace relación al orden que conservan los documentos dentro de cada serie, de acuerdo con el orden en que se dieren los documentos que materializan las actuaciones y diligencias encaminadas a la resolución administrativa de un asunto determinado, iniciado y resuelto en la oficina que tiene la competencia específica. En consecuencia, debe respetarse el orden natural de los documentos ya que son producidos en una relación causa-efecto.

Aplicación del Principio de Orden Original

Este principio archivístico en la clasificación, se aplica a partir del conocimiento de los procedimientos administrativos que determinan el orden en que los documentos se producen para el desarrollo de un trámite. Al clasificar conviene restablecer, en lo posible, el orden primitivo de los documentos atendiendo la secuencia en que se generaron en cumplimiento del trámite administrativo. Esto solo se puede lograr, si todas las oficinas o unidades administrativas productoras de documentos, conocen sus funciones y su participación en los diferentes trámites administrativos.

El orden original (secuencia administrativa de producción) se relaciona con las **Unidades Documentales** en las que se plasman las actividades adelantadas en la resolución de un asunto, que por función le es asignado a una dependencia para el logro de los objetivos para los que fue creada.

Para que el principio de orden original cumpla su cometido debe preservar las interrelaciones documentales que le son inherentes; es decir, que se respete el estatus de cada documento, de acuerdo con el lugar que ocupe en un trámite determinado. Así, cada unidad documental deberá estar conformada por los documentos que le corresponden de acuerdo con cada trámite, de tal manera que al revisar una unidad documental, en ella se vea reflejada la creación y uso de los documentos , así como la razón por la que fueron creados.

Ejemplo:

Si partimos del ejemplo anterior, el área de presupuestos tiene como propósito: dirigir y controlar el manejo presupuestal del municipio, de acuerdo con las instrucciones de la Dirección General de Presupuesto Público Nacional, la Dirección General del Tesoro Nacional y la Contaduría General de la Nación.

Para lograr su propósito el área de presupuestos tiene asignadas funciones, una de ellas es efectuar las modificaciones al presupuesto anual, para ello, cumple con

los trámites establecidos en el Manual de Procedimientos. Dichos procedimientos señalan los documentos necesarios para la gestión administrativa e indican el orden en que deben agruparse según su producción. La reunión de estos documentos da como resultado la **Unidad Documental Modificación Presupuestal.** Esta unidad documental está conformada por los siguientes documentos:

- Copia de acuerdo de modificación presupuestal
- Justificación económica
- Certificado presupuestal

Al agrupar los documentos de acuerdo con el trámite, se está respetando el principio archivístico de orden original, preservando la ordenación física de los documentos producios en dicho trámite. Dado que el presupuesto puede ser modificado en diferentes ocasiones, la reunión de todas estas unidades documentales da como resultado la **Serie Documental Modificaciones Presupuéstales.**

En resumen tenemos:

Archivo Municipal de Sabaneta	
Fondo Documental:	Alcaldía Municipal de Sabaneta
Sección Documental:	Secretaría de Hacienda
Subsección Documental:	Presupuestos
Modificaciones Presupuéstales →	**Serie Documental**
Modificación Presupuestal →	**Unidad Documental**
Copia de Acuerdo de modificación presupuestal Justificación económica Certificado presupuestal →	**Tipos Documentales**

En conclusión es posible afirmar que:

El Principio de Procedencia permite saber quien produce los documentos (las divisiones administrativas) y porque razones lo hace (por asignación de funciones), **el Principio de Orden Original** permite saber cuáles son los pasos a seguir en tal producción (los procedimientos) para determinar con qué documento se inicia y cuáles le siguen a éste, hasta finalizar.

➢ Funciones

En la clasificación, las funciones determinan las series que corresponden a cada agrupación documental, ya que éstas son el resultado de actuaciones reguladas por normas de procedimiento, en cumplimiento de los objetivos encomendados a cada dependencia.

En toda institución hay funciones comunes y específicas. Las comunes son aquellas funciones administrativas genéricas que sirven de apoyo para el ejercicio de las competencias de cualquier entidad (Personal, contabilidad, sistemas, almacén, entre otras). Las específicas desarrollan la misión de la entidad y constituyen su razón de ser haciéndola diferente de cualquier otra. Estas funciones son delegadas en las áreas técnicas.

Ejemplo:

El Municipio de Sabaneta tiene como misión propiciar el desarrollo integral de la población y elevar su calidad de vida, mediante el uso efectivo de los recursos, la prestación de los servicios públicos y la promoción para la participación ciudadana". Para el cumplimiento de dicha misión y para su correcto funcionamiento debe adoptar la estructura que le corresponda de acuerdo con su categoría. Por Ejemplo, Para llevar a cabo la función de reglamentar y orientar los recursos relacionados con las obras civiles y del beneficio público cuenta con la Secretaría de Planeación y Desarrollo Económico; para Velar por el buen funcionamiento del sistema de seguridad social en salud con la Secretaría de Salud y Bienestar Social; para administrar, conservar, incrementar y actualizar el patrimonio municipal con la Secretaría de Hacienda.

En el proceso de clasificación es necesario identificar las funciones de las dependencias, ya que las series documentales que surgen como resultado del cumplimiento de las funciones asignadas a aquellas, deberán ubicarse en la dependencia que las ejecutó.

Pasos Metodológicos para la Clasificación

Tal y como se establece en la cartilla de Clasificación Documental publicada por el Archivo General de la Nación: “Con la clasificación se reconstruye cómo es y cómo funciona la entidad que ha producido los documentos. Lo que caracteriza un archivo y lo específica de manera determinante, es el vínculo originario y necesario que los documentos tuvieron en el momento de su creación, en cumplimiento de una actividad practica, jurídica y administrativa. Como los

documentos debidamente clasificados deben reflejar la misión, objetivos y funcionamiento de la entidad que los produjo, es necesario aplicar los pasos metodológicos que se presentan a continuación para adelantar la clasificación de los mismos"

➢ Identificación de Productores

Mediante la aplicación del principio de procedencia se aborda la primera tarea de la clasificación documental, que consiste en identificar los creadores de documentos, tanto institucionales (fondos documentales) como administrativos (secciones y subsecciones documentales), lo que da como resultado la Identificación de las de las **Agrupaciones Documentales.**

Identificación de Fondos Documentales

El Fondo Documental es la totalidad de la documentación producida o recibida por una institución o persona, en desarrollo de sus funciones o actividades.

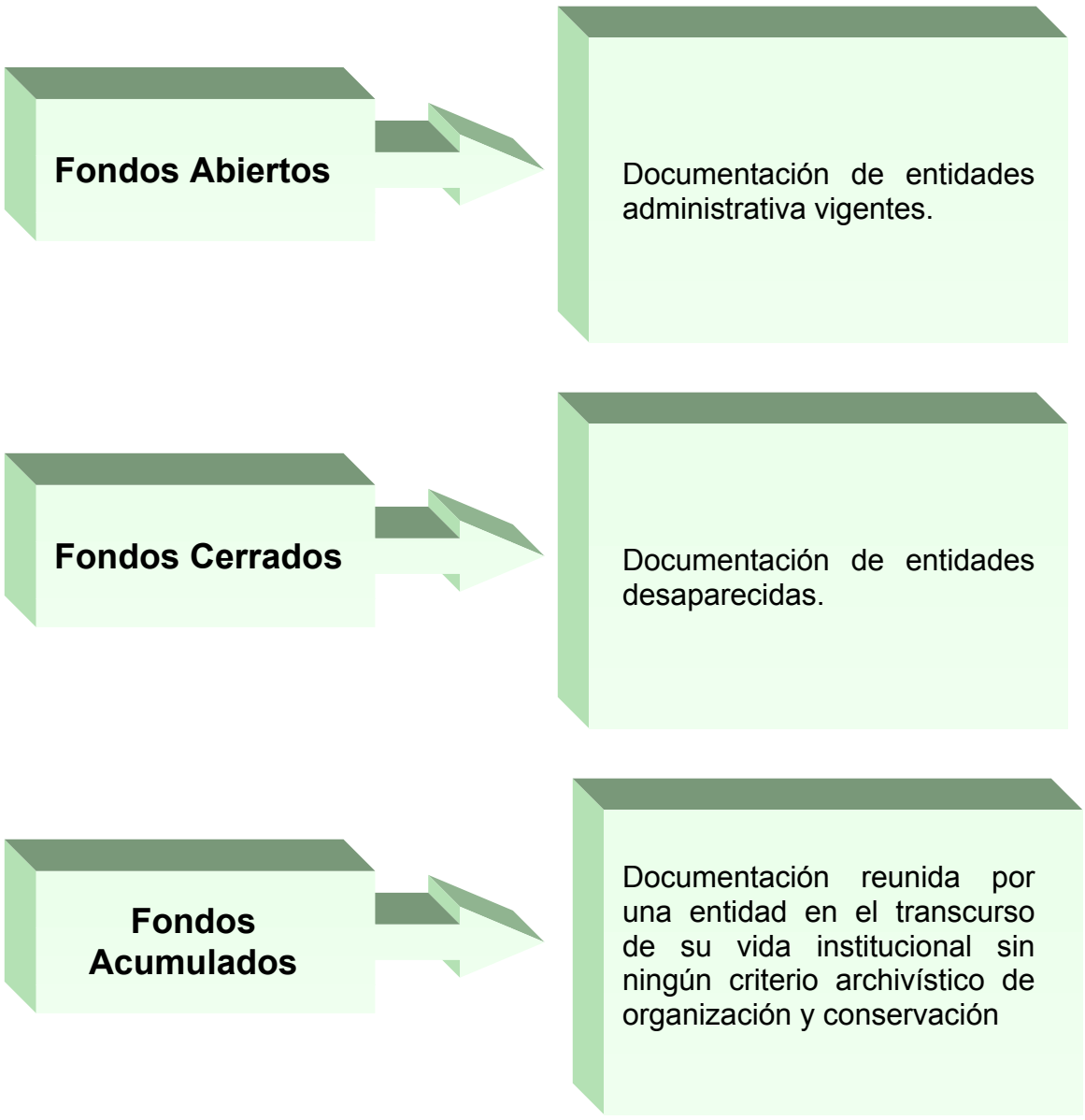
Para la identificación de un fondo documental es necesario recopilar la información sobre el origen y evolución del organismo productor, a partir de:

- Fecha de creación
- Fecha de supresión, si es del caso
- Disposiciones que han modificado la estructura de la entidad
- Organismos que le han precedido en el desempeño de funciones análogas
- Organismos que heredan competencias

El fondo suele identificarse con el archivo cuando la documentación es conservada en la entidad productora. Sin embargo, cuando la documentación es transferida a otra entidad, adquiere la categoría de un fondo más de la entidad que lo recibe.

El fondo tiene una limitación jurisdiccional ceñida a la institución que lo produce y una limitación cronológica que depende de la vida de la misma. Cada fondo exige una organización independiente.

De acuerdo con la vigencia administrativa en las instituciones pueden encontrarse los siguientes fondos documentales:



Cada fondo documental debe clasificarse por separado, dado que la información concerniente al origen y evolución de la entidad productora es pertinente a cada fondo.

Es importante tener en cuenta que, algunas entidades asumen funciones de otras que se suprimen y dado que administrativamente tienen que seguir desarrollando las actividades correspondientes, para adelantarlas deben conocer los

antecedentes, que están contenidos en la documentación precedente. Por precedencia, esta documentación constituirá fondos cerrados con limitación cronológica hasta la fecha en que fue producida por la entidad suprimida y no debe mezclarse con los documentos que produzca la entidad que asume las funciones, ya que éstos formarán parte de su propio documental.

Ejemplo:

En la implementación de los programas de racionalización del gasto público se creó el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (Incoder) (Decreto 1300 de mayo 21 de 2003) como producto de la fusión del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (Incora), el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (Inpa), el Fondo de Cofinanciamiento para el Desarrollo Rural Integrado (DRI) y el Instituto Nacional de Adecuación de Tierras (Inat).

El artículo 2 del Decreto 1300 de 2003 establece que: “el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, Incoder, tiene por objeto fundamental ejecutar la política agropecuaria y de desarrollo rural, facilitar el acceso a los factores productivos, fortalecer a las entidades territoriales y sus comunidades y propiciar la articulación de las acciones institucionales en el medio rural, bajo principios de competitividad, equidad, sostenibilidad, multifuncionalidad y descentralización, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los pobladores rurales y al desarrollo socioeconómico del país”.

Para el cumplimiento de su objeto fundamental, el Incoder debe cumplir con algunas funciones de las entidades desaparecidas, para ello requiere conocer los antecedentes que están contenidos en la documentación precedente. Los fondos de las entidades desaparecidas, por procedencia, constituyen fondos cerrados con limitación cronológica y su documentación no debe mezclarse con laproducida por la nueva entidad.

Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (Incora)	**Fondo Cerrado**
Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (Inpa)	**Fondo Cerrado**
Fondo de Cofinanciamiento para el Desarrollo Rural Integrado (DRI)	**Fondo Cerrado**

Instituto Nacional de Adecuación de Tierras (Inat)	**Fondo Cerrado**
Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (Incoder)	**Fondo Abierto**

En lo que respecta a la definición de fondos cerrados y fondos abiertos, en el caso de que pueda haber duda sobre la continuación o cesación de la existencia de un organismo , es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Si hay una evidente y total continuidad de competencias entre el organismo suprimido y el nuevo organismo que le sucede, se considera que los fondos del ente suprimido no son cerrados sino que cambian simplemente de nombre y debe dárseles tratamiento de fondos abiertos.

  Ejemplo:

  El Ministerio de Comercio Exterior asume las funciones del Instituto Colombiano de Comercio Exterior Incomex , en cumplimiento al Decreto 1159 del 29 de junio de 1999 que fusiona las dos entidades y por ende, el Fondo Documental del Incomex es asumido por el Ministerio de Comercio Exterior. Por presentarse continuidad en las funciones dicho fondo no se considera cerrado, simplemente cambia de nombre y se le da tratamiento de fondo abierto.

- Los fondos de organismos suprimidos que han sido trasladados a los organismos que los han sucedido, son evidentemente **fondos cerrados**, pero en la medida en que pierdan su individualidad en razón de su relación con el nuevo fondo (abierto), no pueden ser tratados como fondos autónomos sino como parte de los nuevos fondos (aunque la documentación no debe mezclarse) en razón de la utilidad que presten al organismo que los asume. Es decir, son cerrados por procedencia pero abiertos por utilidad.

  Ejemplo:

  Por mandato de la **Ley 790 de diciembre 27 de 2002**, "por la cual se expiden disposiciones para adelantar el programa de renovación de la administración pública y se otorgan unas facultades extraordinarias al Presidente de la

República" en el artículo 4°, dispuso: "Fusiónese el Ministerio de Comercio Exterior y el Ministerio de Desarrollo Económico y confórmese el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Los objetivos y funciones del Ministerio de Desarrollo y Comercio serán las establecidas para los Ministerios fusionados"

El **Decreto 688 de marzo 19 de 2003** en su artículo 1 decreta: "El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, continuará ejecutando las apropiaciones comprometidas antes de la expedición del presente decreto, por parte de los Ministerios objeto de la fusión. El mismo procedimiento se aplicará para la ejecución de las cuentas por pagar y reservas presupuestales."

De lo anterior se deduce que, con la fusión de los Ministerios de Comercio Exterior y Desarrollo Económico (fondos cerrados), surge un nuevo fondo documental correspondiente al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (fondo abierto).

Los fondos correspondientes a los Ministerios de Comercio Exterior y Desarrollo Económico son **cerrados por procedencia** (la documentación no debe mezclarse) pero **abiertos por utilidad,** dado que la Ley 790 de 2002 establece que: "las funciones del Ministerio de Desarrollo y Comercio serán las establecidas para los Ministerios fusionados" y, el decreto 688 de 2003 determina que dicho Ministerio continuará ejecutando las apropiaciones comprometidas antes de la expedición del mismo, por parte de los Ministerios objeto de la fusión.

En general, para la identificación de fondos también es necesario tener en cuenta:

- Que el nombre del fondo corresponda al nombre de la entidad que lo produce o que lo produjo.
- Que la entidad tenga existencia jurídica.
- Que la entidad tenga atribuciones precisas, estables y definidas conformes al acto administrativo que la creó.

➢ Estructura Orgánica

La Estructura Organizacional es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad, para cumplir con sus objetivos.

La estructura organizacional se refleja en la Estructura orgánica, el Organigrama, los Manuales de Funciones y los Manuales de Procedimientos.

La Estructura Orgánica está conformada por niveles de autoridad y responsabilidad, los cuales están agrupados, por jerarquía, en divisiones administrativas creadas para el desempeño de funciones específicas.

El Organigrama es la representación gráfica de la Estructura Orgánica de una entidad. Es el reflejo de la entidad productora de documentos porque revela:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de comunicación
- La naturaleza lineal o staff de cada división administrativa
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

El organigrama es la base fundamental para la identificación de las Secciones y Subsecciones Documentales, puesto que la clasificación es el reflejo de la estructura orgánica de la entidad.

Identificación de Secciones y Subsecciones Documentales

Las Secciones Documentales son subdivisiones del fondo identificadas con la producción documental de una unidad o división administrativa o funcional de la institución que produce el fondo, éstas a su vez pueden subdividirse en Subsecciones Documentales.

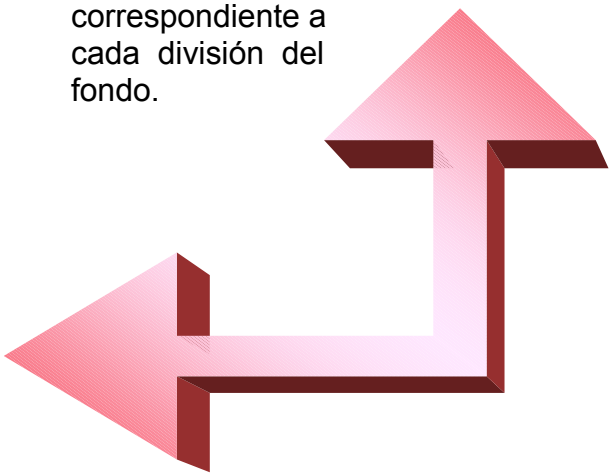
Las Secciones y Subsecciones corresponden en su orden, a las dependencias de mayor rango y a los grupos de trabajo en que éstas se subdividen.

Para identificar las Secciones y Subsecciones Documentales es necesario: recopilar los actos administrativos mediante los cuales se legalizan los cambios estructurales de la entidad y establecer la jerarquía de las dependencias para saber cuáles de ellas son del nivel directivo y cuáles del subalterno

En el momento de realizar esta actividad se debe recopilar la información sobre la estructura orgánica de la entidad
mediante el análisis de:

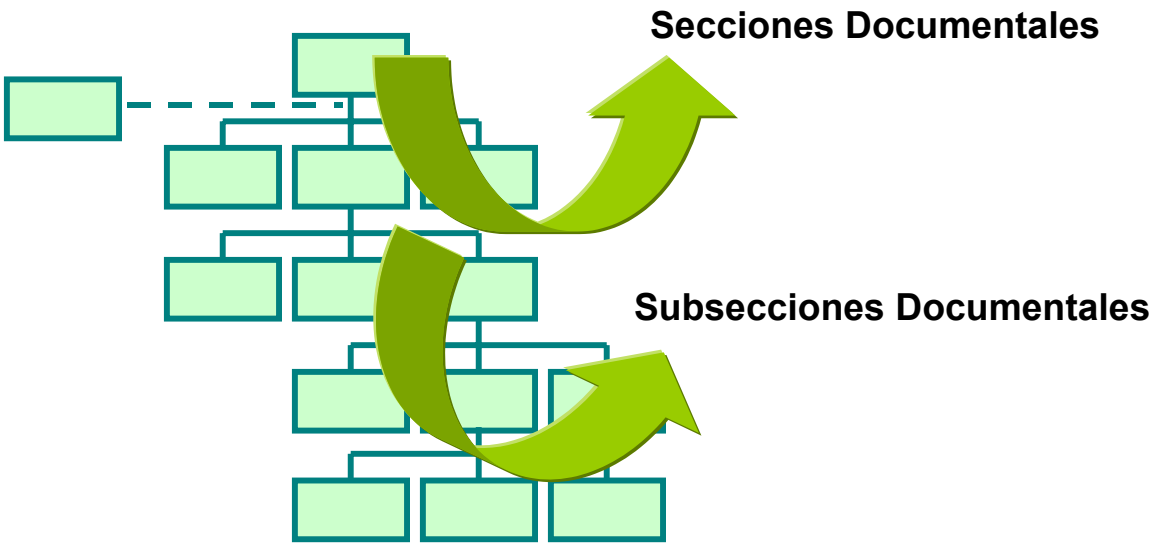
- Estatutos
- Organigramas
- Actos administrativos de creación y supresión de dependencias
- Reglamentos internos
- Manuales de funciones
- Manuales de procedimientos

Con la información suministrada por cada uno de estos elementos se delimita la agrupación documental correspondiente a cada división del fondo.



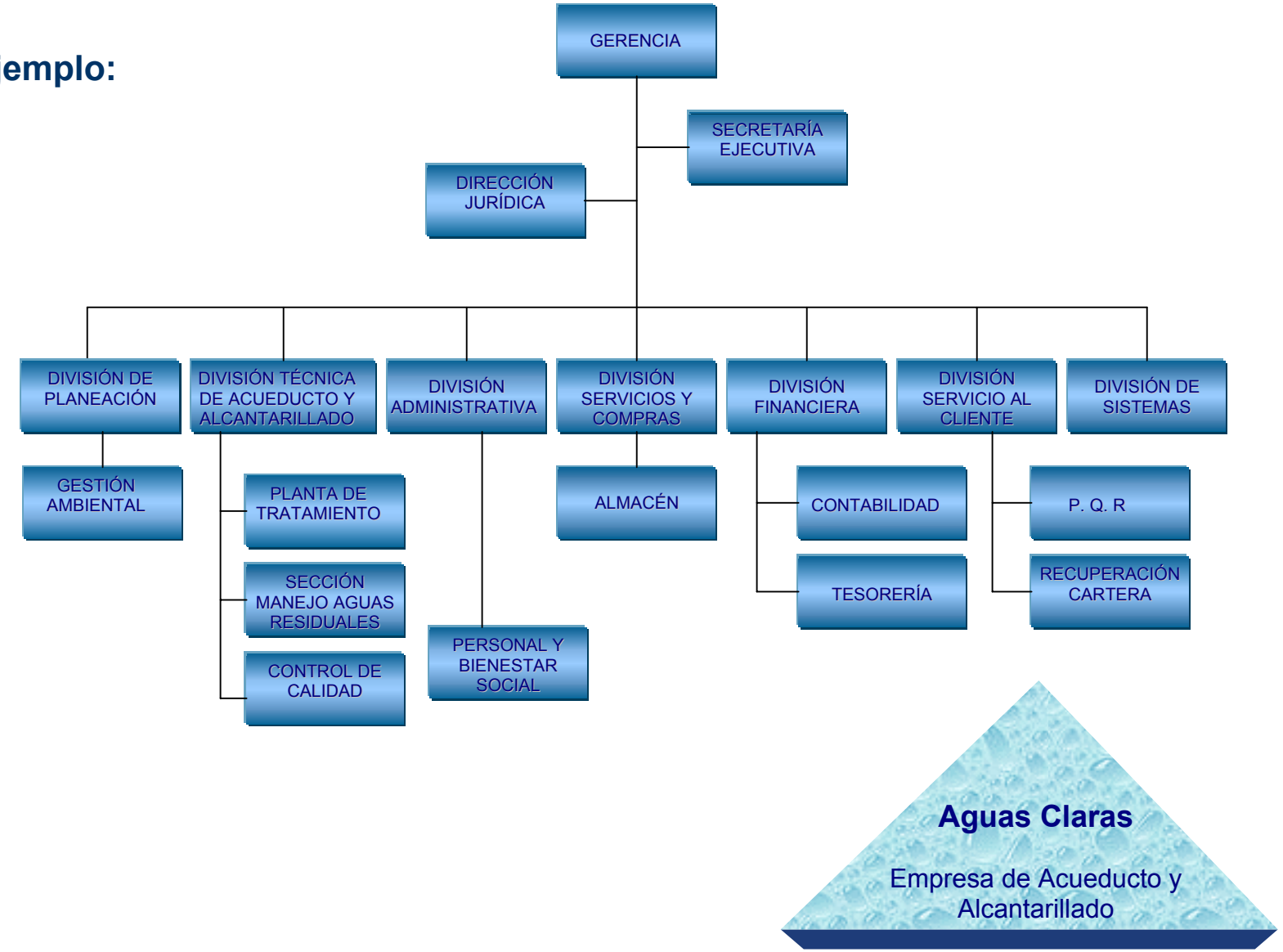
Una vez recopilada y analizada dicha a información se establecen las Secciones y Subsecciones Documentales teniendo en cuenta lo siguiente:

- La Secciones son las Divisiones Administrativas que dependen del primer nivel jerárquico de arriba hacia abajo que aparece en los organigramas de cada entidad (dependencias de mayor rango).
- Las subsecciones son las subdivisiones de las secciones.



- Las Secciones y Subsecciones Documentales pueden equivaler a la gestión documental de un archivo de oficina, están limitadas a funciones o actividades específicas y dependen de la vigencia de las mismas, ya que éstas no son estables ni permanentes, pues se modifican con los cambios organizacionales.

Ejemplo:


GERENCIA
SECRETARÍA EJECUTIVA
DIRECCIÓN JURÍDICA
DIVISIÓN DE PLANEACIÓN
DIVISIÓN TÉCNICA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA
DIVISIÓN SERVICIOS Y COMPRAS
DIVISIÓN FINANCIERA
DIVISIÓN SERVICIO AL CLIENTE
DIVISIÓN DE SISTEMAS
GESTIÓN AMBIENTAL
PLANTA DE TRATAMIENTO
SECCIÓN MANEJO AGUAS RESIDUALES
CONTROL DE CALIDAD
PERSONAL Y BIENESTAR SOCIAL
ALMACÉN
CONTABILIDAD
TESORERÍA
P. Q. R
RECUPERACIÓN CARTERA
Aguas Claras
Empresa de Acueducto y Alcantarillado



Según el organigrama de la empresa Aguas Claras, su Fondo Documental está conformado por las siguientes secciones y subsecciones:

Fondo Documental Aguas Claras	
Secciones	**Subsecciones**
Gerencia	
Secretaría Ejecutiva	
Dirección Jurídica	
División de Planeación	Gestión Ambiental
División Técnica de Acueducto y Alcantarillado	Planta de Tratamiento Sección Manejo de Aguas residuales Control de Calidad

Material compilado por: Mary Luz López Hernández, Instructora de Archivística. SENA, Regional Antioquia

División Administrativa	Personal y Bienestar Social
División de Servicios y Compras	Almacén
División Financiera	Contabilidad Tesorería
División Servicio al Cliente	P.Q.R Recuperación Cartera
División de Sistemas	

Una vez identificadas las secciones y subsecciones, es necesario analizar tanto sus funciones como los procedimientos administrativos que normalizan la producción y trámite documental.

➢ Series Documentales y Asuntos

El termino serie se refiere, según el diccionario, a un cierto número de cosas ordenadas de manera sucesiva y conectadas por una relación similar. En los archivos las series documentales son un grupo de documentos cuyo elemento cohesionador consiste en que cada documento es el registro de la misma función o actividad repetida durante un tiempo relativamente largo. Es decir, las series documentales se identifican con las funciones y actividades desarrolladas por las dependencias para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Además de ser diferenciadas unas de otras, las funciones de cualquier institución se caracterizan porque se realizan de manera repetitiva, perduran en el tiempo y se cumplen a través de actividades y trámites rutinarios, los cuales se convierten en procedimientos administrativos que quedan registrados en unidades documentales, cuya reunión con otras de estructura y contenido homogéneos conforman la Serie Documental.

La extensión de las series depende de la duración del ejercicio de la función y de la frecuencia con que se ejerza. Así, cada vez que una entidad requiere relacionar por escrito lo tratado, acordado o sucedido en una junta produce un acta pero esta actividad, al repetirse, produce una serie documental conformada por todas las actas producidas en el lapso de tiempo en que tal actividad ha sido ejercida por la entidad. Por esta razón en un archivo se encuentran series más extensas que otras.

Identificación de Series y Subseries

Varias unidades documentales conforman una serie documental si comparten el mismo origen funcional. Esto es, son producto de la misma autoridad que actúa en cumplimiento de la misma función administrativa y responden a un trámite común.

Cada serie documental está asociada a un asunto en particular, cuya denominación resulta del análisis del contenido de los documentos reunidos en torno al trámite que los genera.

Hay funciones específicas que identifican un asunto principal. Sin embargo, los procedimientos establecidos para los tramites administrativos pueden variar, lo cual hace que surjan asuntos relacionados con el principal. En tales casos la denominación del asunto principal (Serie) podrá subdividirse en cierto número de asuntos relacionados, los cuales quedarán indicados como Subseries.

En este orden de ideas, las subseries son el conjunto de unidades documentales que forman parte de una serie, identificadas en forma separada de ésta por su contenido y características específicas o por uno o varios tipos documentales diferentes producidos en acciones administrativas semejantes.

Ejemplo:

En la estructura organizacional de la empresa Aguas Claras, cuyo organigrama aparece en el ejemplo anterior; la Dirección Jurídica es una Sección Documental del Fondo. Esta dependencia se encarga de dirigir, supervisar, coordinar y tramitar los asuntos jurídicos y legales de la Empresa**.**

Para cumplir con su objetivo tiene asignadas funciones, una de ellas es “elaborar los contratos que deba celebrar la empresa y prestar asesoría jurídica para adelantar el proceso de contratación”.

Al desarrollar esta función se producen varios documentos que deben reunirse atendiendo el trámite del asunto que los generó, lo que da lugar a la serie:

- Contratos

De acuerdo con el **Manual de Contratación de la Entidad**, un contrato puede celebrarse por arrendamiento, comodato, compraventa de bienes muebles, consultoría, diseño, interventoría, obra, prestación de servicios y suministros, cada uno tendrá su propio trámite que lo diferencia de los demás, lo cual da como resultado la conformación de subseries.

El siguiente cuadro resume lo anterior:

Procedencia

Función

Fondo Documental: Aguas Claras	
Sección: Dirección Jurídica	
Series:	**Subseries:**
Contratos	Contratos de Arrendamiento Contratos de Comodato Contratos de Compraventa de Bienes Muebles Contratos de Consultoría Contratos de Diseño Contratos de Obra Contratos de Interventoría Contratos de Prestación de Servicios Contratos de Suministros

Asuntos específicos

Los asuntos hacen referencia al contenido específico de cada unidad documental que materializa los trámites administrativos adelantados por las dependencias delegadas para resolverlos. En consecuencia, los documentos que guardan relación con el asunto deben integrarse en torno al trámite del cual forman parte.

En los archivos administrativos, los asuntos que tramitan las oficinas se identifican en las funciones que les son asignadas y se encuentran consignados en los manuales de funciones y de procedimientos.

En los fondos acumulados, los asuntos se identifican por el contenido de los documentos (tipos documentales), a través de ellos es posible reconstruir los trámites y por ende el orden original en que éstos se produjeron, así como también la red de relaciones entre las dependencias.

A través de los asuntos, se puede restablecer la historia institucional, con lo cual se logrará hacer la clasificación mediante la aplicación de los principios archivísticos de procedencia y orden original.

Tipos Documentales

Las series y subseries documentales son el producto de la reunión de unidades documentales que surgen como resultado físico de una actividad llevada a cabo en las divisiones administrativas, por las funciones que les han sido asignadas.

La unidad documental puede ser simple o compleja. Es **simple**, cuando está constituida por el mismo tipo documental, es **compleja** cuando está integrada por tipos documentales de diversa índole, que responden a una secuencia dentro de un trámite.

Los tipos documentales son el registro de las actividades mediante las cuales se ejerce una función.

Una entidad produce informes, recibos, contratos, actas, entre otros, en respuesta a los compromisos administrativos, jurídicos, académicos o políticos de su gestión.

La variedad de tipos documentales que puede producir una entidad depende de la diversidad de funciones y actividades que le corresponden.

La denominación de cada tipo documental se deriva algunas veces, del nombre de la actividad que produce el documento. Sin embargo, esta no es regla fija.

Si una entidad tiene asignada entre sus funciones reunirse, producirá citaciones, órdenes del día, actas.

Si ordena: Ordenanzas

Si legisla: Leyes

Si paga: Órdenes de pago

Si contrata: Contratos

Ejemplo:

Son funciones de la Dirección Jurídica de la empresa aguas Claras:

- Elaborar los contratos que deba celebrar la empresa y prestar asesoría jurídica para adelantar el proceso de contratación.

- Emitir conceptos jurídicos sobre las consultas que se formulen, interna o externamente, sobre las funciones constitucionales y legales de la misma.

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de las series documentales con algunas de sus subseries con sus respectivas unidades y tipos documentales

Fondo Documental: Aguas Claras	
Sección: Dirección Jurídica	
Serie: Contratos	**Subserie:** Contratos de Comodato
Unidad Documental: Contrato de Comodato (compleja)	
Tipos Documentales:	Documentos que acreditan la existencia de representación legal Certificado de aprobación de garantía única Garantía única Informes
Serie: Conceptos Jurídicos	**Subseries:** Conceptos Jurídicos a Entidades Externas Conceptos Jurídicos Internos
Unidad Documental: Concepto Jurídico (Simple)	
Tipos Documentales: Comunicaciones	



Tipos Documentales Comunes y Específicos

Las funciones y actividades que son propias de una entidad, producen tipos documentales particulares de ella y de las entidades afines.

Así, la función de dictar leyes es propia del Congreso de la República; los planos de equipos, los catálogos técnicos , los estudios técnicos solo son producidos por entidades técnicas.

También existen tipos documentales comunes a varias entidades, pues corresponden a actividades similares a todas ellas. Entre ellos se encuentran órdenes de pago, actas, solicitudes.

Así mismo, en el proceso de clasificación encontramos tipos documentales que son propios de cada división administrativa y tipos documentales comunes a todas o varias de ellas. Por consiguiente, una vez agrupados en unidades documentales y luego en series tendremos como resultado series documentales comunes y específicas.

Ejemplo:

En el siguiente cuadro se observan algunas series y subseries, producidas en algunas de las secciones y subsecciones del fondo Aguas Claras.



Fondo Documental: Aguas Claras	
Sección: Secretaría Ejecutiva	
Series:	**Subseries:**
Actas	Actas de Junta Directiva
Acuerdos	Acuerdos de Junta Directiva
Informes	Informes de Actividades Informes de Gestión
Proyectos	Implementación Organización Horizontal Implementación Sistema de Gestión Empresarial Implementación Sistema de Gestión de la Calidad
Sección: División Financiera	**Subsección:** Contabilidad
Series:	**Subseries:**
Comprobantes de Diario	

Conciliaciones Bancarias	
Informes	
	Informes de Actividades
Libros Contables	
	Libro Inventarios
	Libros Auxiliares
	Libro Mayor y Balances
	Libro Diario de Caja

Sección: División de Sistemas

Series:	**Subseries:**
Actas	Actas de Reuniones de trabajo
Asesoría Técnica	
Informes	Informes de Actividades
Mantenimiento de Equipos de Sistemas	
Proyectos	Implantación Red Administrativa
	Diseño programas de sistematización de obras e inventarios

Como puede observarse, Hay series y subseries que son particulares de cada división administrativa, por que son originadas en el desarrollo de las funciones y actividades específicas de las mismas.

Igualmente, se encuentran series y subseries que son comunes a todas las Divisiones Administrativas (como es el caso de la serie informes y la subserie informes de actividades) y series comunes a varias Divisiones (como las series actas y proyectos) que aunque forman parte el fondo, cada una es independiente dentro de cada Sección o subsección.

La experiencia permite afirmar que en nuestro medio no siempre se respetan los fundamentos de la clasificación anteriormente descritos, lo que arroja como resultado la desorganización, que convierte los archivos en simples depósitos de documentos. Entre las causas por las cuales el orden lógico se pierde, se destacan:

Desconocimiento por parte de los empleados de las funciones propias de cada oficina.

Ausencia de Manuales de Procedimientos.

Desconocimiento del trámite de los documentos.

Interrupción de los trámites, lo que impide hacer un seguimiento puntual al asunto.

Incorrectas maneras de ubicar los documentos han llevado a que se formen series que no reflejan trámites establecidos y/o series con documentos repartidos en diferentes lugares.

Agrupación por tipos documentales: correspondencia recibida, correspondencia despachada, facturas, memorandos, solicitudes, constancias, entre otros.

Incorrectos procesos de producción y distribución documentales (duplicidad de documentos, inadecuada distribución de copias).

Falta de claridad sobre la diferencia entre documentos sustantivos (Específicos) y documentos Facilitativos (comunes).

En Resumen:

Clasificación: Establecimiento de **Agrupaciones Documentales** Diferenciadas

Paso 1: Identificación de Productores → **Fondo Documental**

Paso 2: Estudio de la Estructura Orgánica → **Secciones y Subsecciones**

Paso 3: Análisis Funcional → **Series y Subseries** (Asuntos)

Unidades Documentales Simples y Complejas

Tipos Documentales

Material compilado por: Mary Luz López Hernández, Instructora de Archivística. SENA, Regional Antioquia

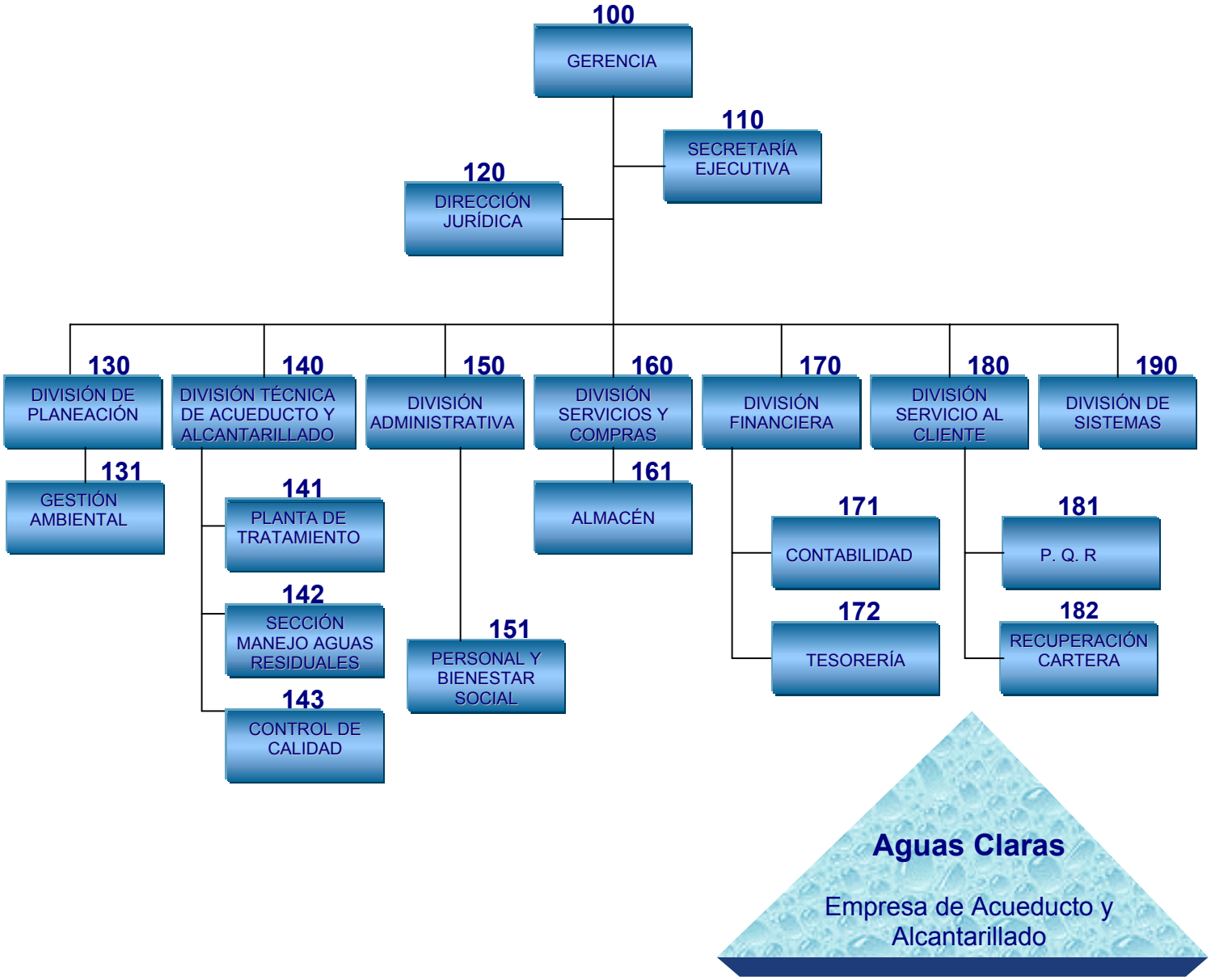
Cuadros de Clasificación de Fondos

Son esquemas que reflejan la jerárquización y clasificación dada a la documentación producida por una institución. En ellos se registran jerárquicamente las Secciones, Subsecciones, las Series y Subseries documentales. Los cuadros tendrán tantas casillas como unidades productoras de documentos haya en cada entidad, en concordancia con el organigrama institucional. Cada unidad productora se identificará con un código.

Es importante anotar que el código se asigna a las dependencias, teniendo en cuenta el nivel jerárquico que ocupan en la estructura de la entidad; éste puede ser numérico o alfanumérico de acuerdo con lo establecido en cada entidad. El numérico se formará por los dígitos que representen cada nivel jerárquico

Ejemplo:




100
GERENCIA
110
SECRETARÍA EJECUTIVA
120
DIRECCIÓN JURÍDICA
130
DIVISIÓN DE PLANEACIÓN
131
GESTIÓN AMBIENTAL
140
DIVISIÓN TÉCNICA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO
141
PLANTA DE TRATAMIENTO
142
SECCIÓN MANEJO AGUAS RESIDUALES
143
CONTROL DE CALIDAD
150
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA
151
PERSONAL Y BIENESTAR SOCIAL
160
DIVISIÓN SERVICIOS Y COMPRAS
161
ALMACÉN
170
DIVISIÓN FINANCIERA
171
CONTABILIDAD
172
TESORERÍA
180
DIVISIÓN SERVICIO AL CLIENTE
181
P. Q. R
182
RECUPERACIÓN CARTERA
190
DIVISIÓN DE SISTEMAS
Aguas Claras
Empresa de Acueducto y Alcantarillado

El código alfanumérico estará formado por las siglas que identifican la dependencia, seguido del número que le corresponda a cada serie documental.

El cuadro de clasificación que se establezca deberá reflejar la estructura institucional. En él se distinguen dos niveles: el primero está identificado con la estructura de la organización y corresponde a las Secciones y Subsecciones, el segundo se refiere a las series y subseries documentales, es decir, reúne los testimonios de las actividades desarrolladas por cada dependencia.

Los cuadros de clasificación deben ser coherentes con la estructura de la entidad. Es decir, cada vez que suceda una reestructuración o modificación interna, el cuadro deberá modificarse de tal manera que la estructura tenga su propio cuadro de clasificación, que pueda reflejar los cambios sufridos con el paso del tiempo.

Ejemplo:

El siguiente cuadro de clasificación refleja la estructura jerárquica de la empresa Aguas Claras, con las Series y Subseries que resultan del cumplimiento de **algunas** de sus funciones.



Estructura de la Entidad

Testimonio de las actividades de cada dependencia

CUADRO DE CLASIFICACIÓN

FONDO	SECCIÓN	SUBSECCIÓN	SERIE	SUBSERIE
Aguas Claras	**100 Gerencia**		Informes	Informes Control Interno Informes Institucionales Informes a Entidades del Estado
	110 Secretaría Ejecutiva		Actas	Actas de Junta Directiva
	120 Dirección Jurídica		Conceptos Jurídicos	Conceptos Jurídicos a Entidades Externas Conceptos Jurídicos Internos
	130 División de Planeación	**131 Gestión Ambiental**	Planes Estratégicos	Planes de Desarrollo Estratégico Planes Estratégicos Corporativos
			Informes	Informes de Actividades Informes de Gestión

Material compilado por: Mary Luz López Hernández, Instructora de Archivística. SENA, Regional Antioquia

140 División Técnica de Acueducto y Alcantarillado	**141 Planta de Tratamiento**	Proyectos	Reestructuración Procesos Operativos
		Informes	Informes de Actividades
	142 Sección Manejo Aguas Residuales	Proyectos	Reuso de Aguas Residuales Muestreo y Caracterización de Aguas Residuales de Ríos, Canales y Vertimientos para el Reuso
	143 Control de Calidad	Proyectos	Actualización Estudios Tratabilidad y Control de Calidad del Agua
150 División Administrativa	**151 Personal y Bienestar Social**	Informes	Informes de Actividades Informes de Gestión
		Salud Ocupacional	Comité Paritario de Salud ocupacional Programa Salud Ocupacional

		Actas	Actas Comité de Compras
160 División Servicios y Compras	**161 Almacén**	Informes	Informes de Actividades Informes del movimiento de Inventario de Almacén
170 División Financiera	**171 Contabilidad**	Informes	Informes de Actividades Informes a Organismos de Control
		Libros Contables	Libro Inventarios Libros Auxiliares Libro Mayor Y Balances Libro Diario de Caja
	172 Tesorería	Libros de Tesorería	Libro Auxiliar de Caja Libro Auxiliar de Banco
180 División Servicio al Cliente	**181 P. Q. R**	Proyectos	Implementación Call Center
		Informes	Informes de Actividades
	182 Recuperación Cartera	Actas	Actas de Reunión
190 División de Sistemas		Mantenimiento de Equipos de Sistemas	

A las series y subseries se les asigna un número siguiendo un orden establecido en cada dependencia, el cuál agregado al de ésta conforma el código, cuya asignación se explicará más adelante.

Archivo General de la Nación



ABC DEL ACUERDO ÚNICO DE LA FUNCIÓN ARCHIVÍSTICA

Módulo 3: Estructura del Acuerdo 001 del 2024

Unidad 2: Articulación con la Ley 594 del 2000 y el Decreto 1080 del 2015

Archivo General de la Nación

Contenido temático

1 Contextualización
2 Articulación Título 1
3 Articulación Título 2
4 Articulación Título 3
5 Articulación Título 4
6 Articulación Título 5
7 Articulación Título 6
8 Articulación Título 7
9 Articulación Título 8
10 Articulación Título 9
11 Articulación Título 10
12 Consideraciones

Archivo General de la Nación



1 Contextualización

Para facilitar la comprensión del análisis normativo y su armonización con la Ley 594 del 2000, "Ley General de Archivos" y Decreto 1080 de 2015 "Decreto único del sector cultura", se presenta la relación de los 31 Acuerdos revisados para la estructuración del Acuerdo 001 del 2024.

LEY 594 DE 2000	DECRETO 1080 DE 2015	ACUERDO 001 DEL 2024	ACUERDOS REVISADOS
• **TÍTULO I OBJETO, ÁMBITO DE APLICACIÓN, DEFINICIONES FUNDAMENTALES Y PRINCIPIOS GENERALES**	• Transversal con los títulos II al X del Decreto 1080 de 2015	• **TÍTULO 1: DISPOSICIONES GENERALES** • **CAPÍTULO 1** Objeto, ámbito de aplicación y definiciones • **CAPÍTULO 2** Planeación de la función archivística • **CAPÍTULO 3** • Responsabilidad con los documentos y archivos (También aplica en cumplimiento del Título IV de la Ley 594 de 2000) • **CAPÍTULO 4** Inspección, Vigilancia y Control (en cumplimiento del título VIII Control y Vigilancia de la Ley 594 de 2000)	• **Acuerdo 007 de 1994** - Reglamento General de Archivos. • **Acuerdo 038 de 2002** - Responsabilidades de Servidores públicos - Inventarios documentales. • **Acuerdo 027 de 2006** – Definiciones.

2 Articulación Título 1



3 Articulación Título 2



LEY 594 DE 2000	DECRETO 1080 DE 2015	ACUERDO 001 DEL 2024	ACUERDOS REVISADOS
• **T Í T U L O II** • **SISTEMA NACIONAL DE ARCHIVOS, ORGANOS ASESORES, COORDINADORES Y EJECUTORES** • **T Í T U L O III** • **CATEGORIZACIÓN DE LOS ARCHIVOS PÚBLICOS**	• **TÍTULO II** • **PATRIMONIO ARCHIVÍSTICO** • CAPÍTULO I • El Sistema Nacional de Archivos. • Fines del Sistema Nacional de Archivos. • Instancias de Articulación del Sistema Nacional de Archivos. • Instancias asesoras • De los Archivos Generales Territoriales. • De los Consejos Territoriales de Archivos. • De los Comités Técnicos. • Del Comité Interno de Archivo. • Los Archivos Históricos administrados por entidades académicas y/o privadas. • Sistema Integral Nacional de Archivos Electrónicos. • Sistema de Información del Sistema Nacional de Archivos - SISNA. • Planes de Acción de los Archivos Territoriales. (Se encuentran en el capítulo II de evaluación de documentos)	• **TÍTULO 2** • **ÓRGANOS ASESORES, COORDINADORES Y EJECUTORES DEL SISTEMA NACIONAL DE ARCHIVOS** • **CAPÍTULO 1** • Comité Evaluador de Documentos • **CAPÍTULO 2** • Archivos Generales Territoriales y Consejos Territoriales de Archivo. (también aplica en cumplimiento del título III de la Ley 594 de 2000) • **CAPÍTULO 3** • **Comités Internos de Archivo**	• **Acuerdo 003 de 2018,** actualizado por el **Acuerdo 01 de 2020** - Comité Evaluador de Documentos.

LEY 594 DE 2000	DECRETO 1080 DE 2015	ACUERDO 001 DEL 2024	ACUERDOS REVISADOS
• **T Í T U L O IV** • **ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS**	• TÍTULO II • PATRIMONIO ARCHIVÍSTICO • **CAPÍTULO XII** • Contratación del Servicio de Custodia de Documentos de Archivo por Parte de Entidades Públicas y Privadas que cumplen Funciones Públicas	• **TÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS** • **CAPÍTULO 1** Requisitos para la administración de archivos • **CAPÍTULO 2** Lineamientos Generales para la prestación de servicios archivísticos	• **Acuerdo 008 de 2014 - Acuerdo 006 de 2015 -** Requisitos para la prestación de servicios • **Acuerdo 049 de 2002** *"Condiciones de edificios y locales destinados a archivos"* (contenido pasa a Guía de Sistema Integrado de Conservación y a la Guía de Construcción de Archivos)

4 Articulación Título 3



5 Articulación Título 4



LEY 594 DE 2000	DECRETO 1080 DE 2015	ACUERDO 001 DEL 2024	ACUERDOS REVISADOS
• **T Í T U L O V** • **GESTIÓN DE DOCUMENTOS**	• TÍTULO II • PATRIMONIO ARCHIVÍSTICO • **CAPÍTULO V** • **Gestión de Documentos** • Tipos de información • Coordinación • Principios • Componentes de la política • Etapas de la gestión de los documentos • Instrumentos archivísticos • Procesos de la gestión documental • Armonización con otros sistemas administrativos y de gestión	• **TÍTULO 4** • **GESTIÓN DE DOCUMENTOS** • **CAPÍTULO 1** • **Planeación y Producción Documental** • **CAPÍTULO 2** • Gestión y trámite de las comunicaciones oficiales • **CAPÍTULO 3** • Principios y criterios para el proceso de organización documental • SECCIÓN 1: Organización de archivos: clasificación, ordenación y descripción • SECCIÓN 2: Expediente electrónico • SECCIÓN 3:Expediente híbrido	• **Acuerdo 060 de 2001 -** Comunicaciones Oficiales • **Acuerdo 042 de 2001 -** Criterios para la organización de archivos • **Acuerdo 05 de 2013 -** Criterios para la clasificación, ordenación y descripción • **Acuerdo 02 de 2014 -** criterios para la creación, conformación, organización, control y consulta de los expedientes de archivo. • **Acuerdo 03 de 2015 -** lineamientos generales para las entidades del Estado en cuanto a la gestión de documentos electrónicos

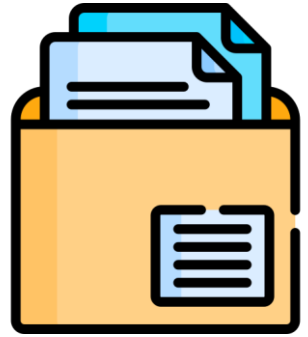
Archivo General de la Nación



LEY 594 DE 2000	DECRETO 1080 DE 2015	ACUERDO 001 DEL 2024	ACUERDOS REVISADOS
• **T Í T U L O V** • **GESTIÓN DE DOCUMENTOS**	• TÍTULO II • PATRIMONIO ARCHIVÍSTICO • CAPÍTULO II • Evaluación de documentos de archivo • Inventarios de documentos • Eliminación de documentos. • CAPÍTULO IX • Transferencias Secundarias • CAPÍTULO X • Transferencia de documentos de las demás ramas del poder público y de los órganos autónomos y de control • CAPÍTULO XI • Procedimiento para realizar las transferencias de documentos de conservación permanente	• **TÍTULO 4** • **GESTIÓN DE DOCUMENTOS** • **CAPÍTULO 4** • Transferencias documentales • **CAPÍTULO 3** • Disposición final de los documentos	• **Acuerdo 042 de 2001 -** Criterios para la organización de archivos • **Acuerdo 02 de 2014 -** criterios para la creación, conformación, organización, control y consulta de los expedientes de archivo. • **Acuerdo 04 de 2019 -** (Articulo 22 eliminación)

LEY 594 DE 2000	DECRETO 1080 DE 2015	ACUERDO 001 DEL 2024	ACUERDOS REVISADOS
• **T Í T U L O V** • **GESTIÓN DE DOCUMENTOS**	• TÍTULO II • PATRIMONIO ARCHIVÍSTICO • **CAPÍTULO II** • Evaluación de documentos de archivo • Evaluación de documentos de archivo • Elaboración y aprobación de las Tablas de Retención Documental y las Tablas de Valoración Documental	• **TÍTULO 5: VALORACIÓN DOCUMENTAL** • **CAPÍTULO 1** Tablas de Retención Documental y Tablas de Valoración Documental • **CAPÍTULO 2** Valoración de fondos documentales acumulados	• **Acuerdo 04 de 2019 –** Elaboración, aprobación y convalidación de TRD y TVD (Requisitos específicos pasan a guía de evaluación de TRD y TVD) • **Acuerdo 002 de 2004** Lineamientos para organización de fondos acumulados

6 Articulación Título 5



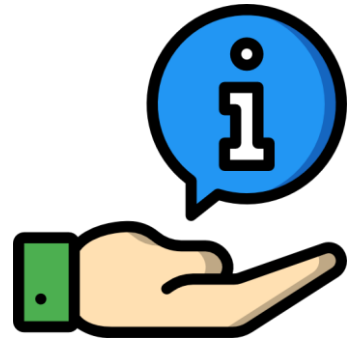
7 Articulación Título 6



LEY 594 DE 2000	DECRETO 1080 DE 2015	ACUERDO 001 DEL 2024	ACUERDOS REVISADOS
• **T I T U L O XI** • **CONSERVACIÓN DE DOCUMENTOS**	• **CAPÍTULO V** • El Sistema de Gestión Documental • Preservación de documentos en ambientes electrónicos	• **TÍTULO 6** • **CONSERVACIÓN Y PRESERVACIÓN DE DOCUMENTOS** • **CAPÍTULO 1** • Sistema Integrado de Conservación	• **Acuerdo 11 de 1996 -** Criterios de conservación (pasa a guía) • **Acuerdo 006 de 2014 -** Sistema Integrado de Conservación • **Acuerdo 002 de 2021 -** Prevención del deterioro de los documentos de archivo y situaciones de riesgo (pasa a Guía del Sistema Integrado de Conservación), anterior Acuerdo 050 de 2000.

LEY 594 DE 2000	DECRETO 1080 DE 2015	ACUERDO 001 DEL 2024	ACUERDOS REVISADOS
• **T Í T U L O VI** • **ACCESO Y CONSULTA DE LOS DOCUMENTOS**	• **TÍTULO III** • PUBLICACIÓN Y DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN PÚBLICA-TRANSPARENCIA ACTIVA • **TÍTULO IV** • GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN CLASIFICADA Y RESERVADA • **TÍTULO V** • INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN PÚBLICA • **TÍTULO VI** • SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	• **TÍTULO 7 ACCESO Y CONSULTA DE LOS DOCUMENTOS** • **CAPÍTULO 1** • **Acceso a la Información y a los documentos** • **CAPÍTULO 2** • **Reproducción de documentos por otros medios técnicos**	• **Acuerdo 047 de 2000 –** restricción de acceso por razones de conservación • **Acuerdo 056 de 2000 -** acceso a documentos de archivo (no se incluyeron los artículos que supeditan la consulta de documentos históricos a la expedición de un carnet de investigador)

8 Articulación Título 7



9 Articulación Título 8



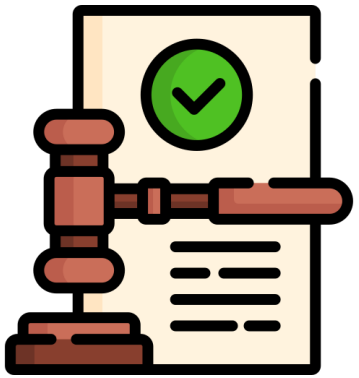
LEY 594 DE 2000	DECRETO 1080 DE 2015	ACUERDO 001 DEL 2024	ACUERDOS REVISADOS
• **T Í T U L O VII** • **SALIDA DE DOCUMENTOS** • **T Í T U L O VIII** • **CONTROL Y VIGILANCIA** • **T Í T U L O IX** • **ARCHIVOS PRIVADOS** • **T Í T U L O X** • **DONACIÓN, ADQUISICIÓN Y EXPROPIACIÓN**	• **TÍTULO VIII** • INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL A LOS ARCHIVOS DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO Y A LOS DOCUMENTOS DE CARÁCTER PRIVADO DECLARADOS DE INTERÉS CULTURAL • **TÍTULO IX** • BIENES DE INTERES CULTURAL DE CARÁCTER ARCHIVÍSTICO DECLARATORIA DE BIENES ARCHIVÍSTICOS COMO BIENES DE INTERÉS CULTURAL (BIC)	• **TÍTULO 8** • **PATRIMONIO DOCUMENTAL** • **CAPÍTULO 1** • Registro Nacional de Archivos Históricos Colombianos – RENAHC • **CAPÍTULO 2** • Declaratoria de Bienes de Interés Cultural de Carácter Documental Archivístico -BIC-CDA. • **CAPITULO 3** • Adquisición y expropiación de archivos.	• **Acuerdo 002 de 2019 -** Registro Nacional de Archivos Históricos • **Acuerdo 006 de 2019 -** Declaratoria Bien de interés Cultural de Carácter Documental Archivístico BIC-CDA • **Acuerdo 001 de 2019 -** Adquisición y expropiación de archivos

LEY 594 DE 2000	DECRETO 1080 DE 2015	ACUERDO 001 DEL 2024	ACUERDOS REVISADOS
• **T I T U L O XIII** • **DISPOSICIONES FINALES**	• **TÍTULO X** • **DISPOSICIONES FINALES EN MATERIA ARCHIVÍSTICA** • Deber de colaboración • Daños documentos públicos • Cotejo de documentos recibidos • Acceso a los documentos • Difusión y Divulgación • Responsabilidades de ministerios y superintendencias • **Idoneidad profesional** • Contratación con terceros • Prohibición para contratar custodia de documentos de conservación permanente • Publicación de transferencias	• **TÍTULO 9** • **DISPOSICIONES ESPECIALES** • **CAPÍTULO 1** • Archivos relativos a los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario. • **CAPÍTULO 2** • **Archivos fotográficos, sonoros y audiovisuales.** • **CAPÍTULO 3** • Reconstrucción de Expedientes. • **CAPÍTULO 4** • Expedientes Pensionales • **CAPÍTULO 5** • **Historias Laborales** • **CAPÍTULO 6** • Cámaras de Comercio • **CAPÍTULO 7** • Licencias urbanísticas	• **Acuerdo 006 de 2011 - y Acuerdo 007 de 2012** Expedientes pensionales • **Acuerdo 007 de 2014 - Acuerdo 008 de 2018** reconstrucción de expedientes • **Acuerdo 004 de 2015 -** Archivos relativos a los derechos humanos • **Acuerdo 005 de 2018 -** Cámaras de Comercio • **Acuerdo 009 de 2018 -** Licencias urbanísticas • **Acuerdo 10 de 2018**

10 Articulación Título 9



11 Articulación Título 10



LEY 594 DE 2000	DECRETO 1080 DE 2015	ACUERDO 001 DEL 2024	ACUERDOS REVISADOS
• **T I T U L O XIII** • **DISPOSICIONES FINALES**		• **TÍTULO 10** • **DISPOSICIONES FINALES**	• **Acuerdo 10 de 2018 -** Archivos de inteligencia y contrainteligencia. (No se compila, en atención a recomendaciones del Informe de la Comisión de la Verdad).

Archivo General de la Nación

12 Consideraciones

A continuación, se relacionan aspectos importantes a tener en cuenta dentro de cada uno de los títulos que componen el Acuerdo 001 de 2024.

1

TÍTULO 1 – Disposiciones generales

- Planeación de la función archivística.
- Investigación institucional.
- Diagnóstico integral.
- Responsabilidades.

2

TÍTULO 2 – Órganos asesores

- Archivos generales territoriales.
- Comités institucionales de gestión y desempeño
- Creación de nuevos consejos territoriales de archivos.

3

TÍTULO 3 – Administración de archivos

- Perfiles y competencias (Ley 1409 de 2010 y Resolución 629 de 2018).
- Repositorios digitales confiables.

TÍTULO 4 – Gestión de documentos

- Se suprime conformación consecutivo físico comunicaciones oficiales.
- Conformación de expedientes electrónicos de archivo – SGDEA.
- Expediente híbrido – referencia cruzada.

TÍTULO 5 – Valoración

- Se disminuyen tiempos de evaluación de TRD y TVD.
- Se modifica el trámite RUDS.
- TRD aprobadas, pero no implementadas.

TÍTULO 6 – Conservación y preservación

- Lineamientos para la formulación de los planes.

TÍTULO 7 – Acceso y consulta

- Principio de máxima publicidad – Ley 1712 de 2014.
- Anonimización.

Archivo General de la Nación

8

TÍTULO 8 – Patrimonio documental

- Revocatorias declaratorias
- Adquisición de archivos privados por donación o compra.

9

TÍTULO 9 – Disposiciones especiales

- Articulación con el Protocolo de Derechos Humanos.
- Archivos fotográficos, sonoros y audiovisuales.
- Historias laborales.

10

TÍTULO 10 – Disposiciones finales

- Se derogan 31 acuerdos.
- No se incluyó Acuerdo 010 de 2018.
- 6 meses para su adopción.