

# **Análisis Y Propuesta Comercial Para Los Productos De Zamorano**

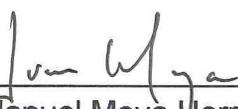
Proyecto especial presentada como requisito parcial para optar  
al título de Ingeniero Agrónomo en el  
grado académico de Licenciatura

presentado por

**Juan Manuel Moya Herrera**

**EL ZAMORANO, HONDURAS**  
Diciembre, 2000

El autor concede a Zamorano permiso para reproducir y distribuir copias de este trabajo para fines educativos. Para otras personas físicas o jurídicas se reservan los derechos de autor.

  
\_\_\_\_\_  
Juan Manuel Moya Herrera

## DEDICATORIA

A mi esposa Patricia, mi hija Daniella y a mi hijo Juan Daniel.

A mis padres.

A mis Abuelos.

A Dios para que ilumine a las personas que necesitan orientación en sus vidas profesionales y personales.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que me apoyaron en la realización de este trabajo.

A mis asesores por su paciencia, apoyo y orientación.

A Guillermo Berlioz por el tiempo que dedico como amigo en brindarme consejos y orientación y por alentarme en finalizar este trabajo.

Al Dr. Andrews, Dr. Flores y Dr. Moya por brindarme la oportunidad de continuar mis estudios.

A mis amigos que siempre estuvieron apoyándome moralmente durante mis estudios.

A todos los alumnos que aportaron en la recolección de datos.

## **AGRADECIMIENTO A PATROCINADORES**

Al Zamorano por apoyarme con el financiamiento para continuar mis estudios en el Programa de Ingeniería Agronómica en la Carrera de Gestión de Agronegocios.

## Resumen

Moya, Juan. 2000. Análisis y propuesta comercial para los productos de Zamorano. Proyecto Especial del Programa de Ingeniero Agrónomo, El Zamorano, Honduras. 65 p.

Zamorano ha realizado cambios organizacionales que afectan el proceso de comercialización al detalle. Con la creación de las Zamoempresas, simuladoras de empresas comerciales, se han asignado responsabilidades de venta a diferentes unidades creando conflictos en las ventas de los productos Zamorano. La finalidad del estudio fue determinar un sistema de comercialización efectiva que identifique el proceso en la venta de productos a través de la unidad de comercialización al detalle que genera mayores utilidades para Zamorano. Se elaboró un plan estratégico para establecer objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Se plantearon estrategias de mercadeo para lograr cumplir con los objetivos establecidos. El plan estratégico se realizó en conjunto con dos personas del área de mercadeo de Zamorano, para poder realizar el análisis de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Del plan estratégico se elaboró un proceso comercial, basándose en los resultados del mismo y aplicando la mezcla de mercadeo para su presentación. La elaboración de un anotador balanceado afina las actividades y el cumplimiento de las metas asignadas a la persona responsable del proceso de ventas al detalle. Se concluyó que con el análisis del proceso de comercialización al detalle, de una tienda especializada en productos agrícolas marca Zamorano, la mejor alternativa a aplicar es de un sistema de comercialización vertical corporativo. Cada unidad de producción de Zamorano podrá vender sus productos, pero con guías y controles dados por la administración para evitar conflictos de ventas. Se recomienda realizar más investigación en la elaboración de una propuesta para presentar guías de control de calidad de factores internos y externos de los productos que permita a las unidades de producción ser más constantes en la producción, elaboración u oferta de sus productos y poder presentar un mismo criterio con los clientes internos y externos.

**Palabras claves:** Comercialización vertical corporativo, mezcla de mercadeo, plan estratégico.



---

Dr. Abelino Pitty

## Nota de Prensa

### Propuesta para mejorar los procesos comerciales de Zamorano

A partir de enero de 1999 se implementó en Zamorano un nuevo currículum académico bajo el nombre de "Programa 4x4", que consiste en un plan de cuatro años y cuatro carreras de especialización. Este programa vino a sustituir el tradicional sistema de formación de tres años y la opción de especialización en el último año. Durante este giro académico, se implementaron cambios organizacionales que impactaron el proceso comercial de sus productos.

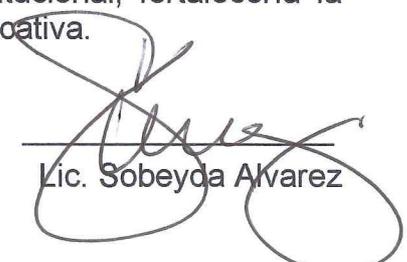
Los cambios organizacionales que se implementaron son: la creación de Zamoempresas (simuladoras de empresas comerciales), una unidad de comercialización al detalle especializada en la venta de productos marca Zamorano

En la búsqueda de mejorar la fuerza de mercadeo de Zamorano e integrar todo el sistema de unidades empresariales dentro de un proceso de comercialización efectivo, se analizaron tres alternativas, con el fin de encontrar la más adecuada para garantizar el mejor sistema de comercialización que permita ubicar en el mercado, los productos Zamorano en forma eficiente.

La primera propuesta fue operar bajo un sistema vertical contractual; la segunda, eliminar la unidad de ventas al detalle; y la tercera, crear un Sistema de Comercialización Vertical Corporativo (SCVC). Al realizar el proceso de planeación estratégica, que incluye un análisis de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, se logró identificar la tercera opción como la mejor.

El sistema de comercialización propuesto consiste en que la administración general establezca metas, responsabilidades y obligaciones, y a su vez, otorgue a cada unidad flexibilidad en sus estrategias de comercialización que asegure el incremento de las ventas. A diferencia del sistema actual, el SCVC permitiría que la institución obtenga un sistema integral capaz de generar mayores ingresos y utilidades.

La aplicación del Sistema de Comercialización Vertical Corporativo beneficiaría tanto la fuerza de mercadeo, mejoraría la imagen institucional, fortalecería la metodología del aprender haciendo y la nueva oferta educativa.



Lic. Sobeyda Alvarez

## CONTENIDO

	Portadilla.....	i
	Autoria.....	ii
	Paginas de firmas.....	iii
	Dedicatoria.....	iv
	Agradecimientos.....	v
	Agradecimiento a patrocinadores.....	vi
	Resumen.....	vii
	Nota de prensa.....	v
	Contenido.....	ix
	Indice de Cuadros.....	xi
	Indice de Figuras.....	xii
	Indice de Anexos.....	xiii
1.	<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
1.1	ANTECEDENTES.....	1
1.2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3	JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	2
1.4	LIMITES DEL ESTUDIO.....	2
1.5	OBJETIVO GENERAL.....	2
1.6	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
2.	<b>REVISION DE LITERATURA.....</b>	<b>4</b>
2.1	MERCADOTECNIA.....	4
2.2	ADMINISTRACIÓN MERCADOTECNICA.....	5
2.3	SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN.....	5
2.3.1	Determinantes del sistema de comercialización.....	6
2.4	LA MEZCLA DE MERCADEO.....	6
2.4.1	Producto.....	7
2.4.2	Precio.....	7
2.4.3	Plaza, Canal de distribución y ventas al consumidor.....	9
2.4.4	Promoción y exhibición.....	11
2.5	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
2.6	ANOTADOR BALANCEADO.....	12
3.	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>13</b>
4.	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>15</b>
4.1	EVALUACION DE ALTERNATIVAS.....	15

4.1	EVALUACION DE ALTERNATIVAS.....	15
4.2	PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO, 2000 - 2004.....	17
4.2.1	Visión.....	17
4.2.2	Misión.....	17
4.2.3	Objetivos.....	17
4.2.4	Metas.....	19
4.2.5	Análisis FODA.....	20
4.2.6	Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA).....	22
4.2.7	Estrategias.....	23
4.2.8	Plan de Inversión.....	25
4.2.9	Organigrama de Unidad de Comercialización al Detalle....	27
4.2.10	Proyección de ventas.....	28
4.2.11	ANOTADOR BALANCEADO.....	28
4.3	PLAN DE ACCION.....	29
4.3.1	Producto.....	29
4.3.1.1	Línea de producto.....	29
4.3.1.2	Mezcla de Productos.....	30
4.3.1.3	Programación.....	31
4.3.1.4	Producción.....	31
4.3.2	Plaza.....	32
4.3.2.1	Estructura física y organización.....	33
4.3.3	Precios.....	34
4.3.3.1	Administración Comercial de Ventas.....	34
4.3.3.2	Fijación de Precios.....	35
4.3.4	Promoción.....	37
4.3.4.1	Mecanismos y Procesos.....	37
4.3.4.2	Exhibición.....	38
4.3.4.3	Ventas al Consumidor.....	39
5.	CONCLUSIONES.....	40
6.	RECOMENDACIONES.....	41
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	42
8.	ANEXOS.....	43

## INDICE DE CUADROS

### Cuadro

1.	Estado de resultados proyectado del sistema actual de comercialización.....	16
2.	Estado de resultados proyectado con un Sistema Vertical Corporativo.....	28
3.	Márgenes de Utilidad según método de fijación de precios.....	36
4.	Precios de productos seleccionados de cárnicos.....	36
5.	Ejemplo de distribución de costos de producción y venta.....	37

## INDICE DE FIGURAS

### Figura

1.	Ciclo de comercialización.....	6
2.	Organigrama de Unidad de comercialización al detalle.....	27

## Indice de Anexos

### Anexo

1.	Perfiles del organigrama.....	43
2.	Historial de ventas.....	48
3.	Relación de pedidos de Puesto de ventas a La planta de lácteos.....	49
4.	Anotador balanceado.....	54

## 1. INTRODUCCION

### 1.1 ANTECEDENTES

El Puesto de Ventas, o Sección de Mercadotecnia, es un laboratorio / tienda para entrenar a los alumnos de Zamorano en la aplicación de diferentes prácticas comerciales de la Mercadotecnia. Esta Sección promueve la venta de los productos excedentes de las distintas unidades de la institución, conocidas como Zamoempresas, y así aplicar conceptos prácticos de comercialización al detalle. Comprende de áreas de bodega, exhibición y venta de productos de panadería, procesados horto-frutícolas, frutas y verduras frescas, lácteos, cárnicos, plantas ornamentales y frutales.

El Puesto de Ventas, desde los años 70 ha servido como un canal de distribución para Zamorano. En los primeros años era utilizado para la venta de hortalizas y helados. Mientras que los productos cárnicos eran distribuidos en forma exclusiva a los empleados, directamente de la planta de Cárnicos. Los excedentes de producción de lácteos y hortalizas eran comercializados en la planta de Lácteos y en la planta de Pos-cosecha, respectivamente. Los granos básicos, como el maíz, frijol, arroz y otros eran vendidos en la planta de Semillas.

En la década de los 80s y 90's se incremento considerablemente la oferta de productos, obligando a la administración realizar cambios en sus políticas de comercialización. Las ventas fueron canalizadas a través del Puesto de Ventas, ahora administrado por la Unidad de Mercadotecnia de la Carrera de Gestión de Agronegocios. Se eliminaron todas las ventas en las plantas productoras y procesadoras, a excepción de los volúmenes grandes.

Los pagos se realizaban en Mercadotecnia o en Caja para centralizar el manejo y la responsabilidad de los pagos en efectivo realizados por los clientes. Con el tiempo se realizaron cambios en esta política, permitiendo a los encargados de ciertas secciones realizar cobros directos para facilitarles el trámite al cliente, pero con la responsabilidad de reportar a Mercadotecnia toda transacción, y de esta sección, se debería realizar los informes contables y depósitos al banco.

Recientemente, la administración de Zamorano, nuevamente decidió conceder a las áreas de producción (ahora Zamoempresas) el derecho de comercializar directamente sus productos excedentes al comercio externo a Zamorano, en lo que respecta a ventas al por mayor. Adicionalmente, la Unidad de

Mercadotecnia pasaría a ser una Unidad de Comercialización al Detalle. La Unidad sería un cliente adicional de las Zamoempresas.

## **1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Por medio de esta investigación se planteo la necesidad de buscar la alternativa para garantizar el mejor sistema de comercialización que nos llevara adelante bajo la nueva estructura 4x4 de Zamorano, reflejando siempre utilidades. El problema actual radica en como mejorar la fuerza de mercadeo de Zamorano y como integrar todo el sistema de unidades empresariales dentro de un proceso de comercialización efectivo. La manera actual de fijación de precios de transferencia afecta la capacidad de aplicar una mercadotecnia moderna ya que en vez de integrar las operaciones de Zamorano, las divide por sus costos, ingresos y por la auto suficiencia que se requiere de cada sección o unidad, creando una competencia interna y división en el proceso.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

El análisis del sistema de comercialización de Zamorano proporciona una mejor orientación, permitiéndole a las Zamoempresas planificar su producción mas eficientemente, acorde a las necesidades de los clientes empresariales e individuales internos y externos de Zamorano. Se logra identificar mejor las necesidades de los consumidores, por medio de investigaciones de mercado en el ámbito de ventas al detalle.

## **1.4 LIMITES DEL ESTUDIO**

- Existe poca información histórica de las actividades de venta de Zamorano.
- Hay poca información sobre costos que se manejan en las Zamoempresas para ser mas competitivos en el mercado.
- El funcionamiento de Zamorano como institución sin fines de lucro dedicada a la educación, con actividades paralelas de producción y comercialización de excedentes.

## **1.5 OBJETIVO GENERAL**

Determinar un sistema de comercialización efectivo que identifique el proceso de venta de productos por medio de la Unidad de Comercialización al Detalle.

## 1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar procedimientos y estrategias de fijación de precios de venta y transferencia con la información de costos que se maneja actualmente.
- Determinación de la demanda y oferta de los servicios de comercialización al detalle de Zamorano.
- Identificación de las necesidades del mercado para ventas al detalle en la tienda de Zamorano, Puesto de Ventas.

## 2. REVISION DE LITERATURA

### 2.1 MERCADOTECNIA

Comparando el termino tradicional de la Mercadotecnia como el de venta o el de vender un producto, con el moderno donde la Mercadotecnia es el proceso que se utiliza para la planificación de actividades integradas de la empresa a corto, mediano y largo plazo, estableciendo una fijación de precios competitiva y oportuna, y una eficiente promoción y distribución de los productos o servicios ofrecidos al mercado, todo para lograr satisfacer las necesidades de los consumidores y lograr la generación de utilidades para la empresa.

Mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros(Kotler y Armstrong, 1996).

Según Davis(1988), la Mercadotecnia es básicamente la orientación a largo plazo de una empresa a través de un plan integrado y diseñado para satisfacer las necesidades del cliente. Menciona que es la actividad que realiza la relación entre producción y el consumidor. Detalla cuatro actividades principales que comprende la Mercadotecnia:

1. Definir y medir las necesidades y deseos en el mercado.
2. Dirigir la creación de productos o servicios capaces de satisfacer esas necesidades y deseos.
3. Comunicar a los probables compradores los méritos y los precios de los productos o servicios.
4. Distribuir físicamente los productos o servicios.

Para lograr comprender mejor el concepto de mercadotecnia, debemos tomar en cuenta las necesidades del consumidor, su forma de expresarlas que permiten volverlas en deseos y como al tener poder adquisitivo y la disposición de comprar, logra la creación de la demanda. Los productos se presentan al mercado para permitir el intercambio y así se logra estar presente en el mercado de productos agrícolas.

## **2.2 ADMINISTRACIÓN MERCADOTECNICA**

En 1988, Davis menciona que la administración de la Mercadotecnia esta orientada a mantener la demanda de los productos o servicios que la empresa ofrece al mercado. A diferencia del gerente de producción que utiliza los recursos de la empresa en forma organizada para satisfacer la demanda, o el gerente de finanzas que se ocupa de satisfacer las necesidades de fondos para las actividades de producción y mercadotecnia, el administrador de mercadotecnia esta orientando sus actividades a detectar nichos potenciales para el desarrollo y promoción de nuevos productos que satisfagan dichas necesidades. Analizan la competitividad de los precios, para obtener mayor demanda. Se requiere que los gerentes de producción y finanzas de la empresa aporten información e ideas para poder interpretar mejor las condiciones del mercado y conocer los recursos y las capacidades de personal, de producción y de mercadotecnia.

## **2.3 SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN**

Hodge y Johnson (1970), definen el sistema de comercialización como la red de actividades vinculadas con la distribución de los bienes y servicios de una organización. En la figura 1 se plantea el flujo que lleva el sistema. Esta formado por subsistemas que se ocupan de la reubicación física y el almacenamiento de artículos, la comunicación acerca de su disponibilidad y aplicaciones, la determinación de precios y los medios de transferir propiedad al consumidor. Estos subsistemas persiguen la satisfacción del consumidor como medio de promover el propósito de la organización.

Para que el sistema de comercialización sea adecuado, se debe tener bien definido lo que realmente el consumidor necesita, a través de investigaciones de mercado. Por esta razón todos los productores, o unidades de producción deben definir primero cual es la necesidad del cliente, antes de comenzar a producir algo, y no después. De esta manera se evita el gasto innecesario de recursos limitados.

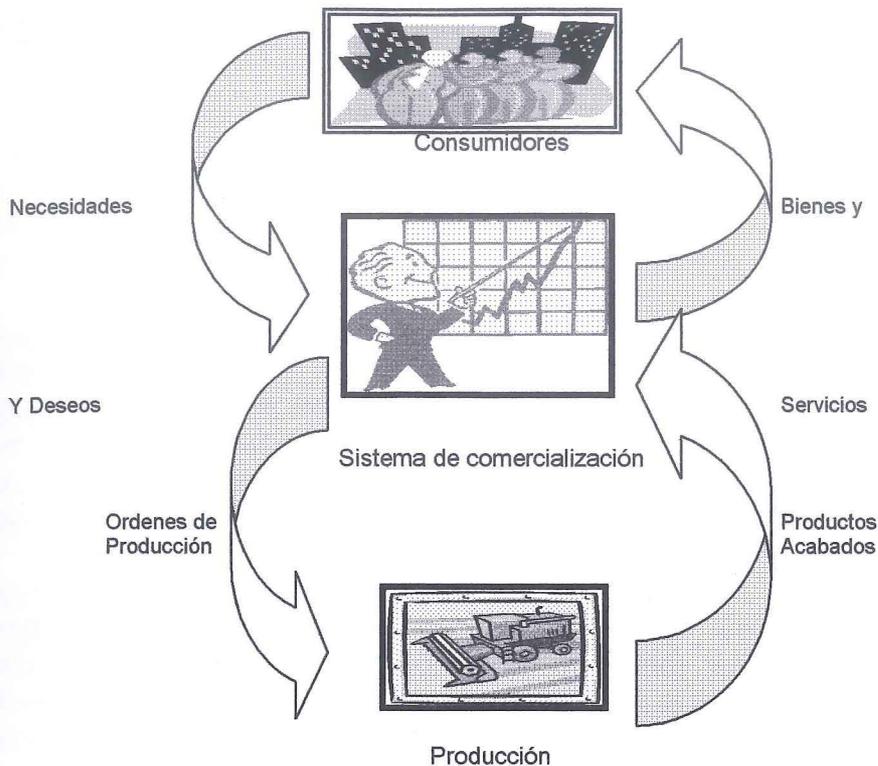


Figura 1: El ciclo de comercialización

### 2.3.2 Determinantes del sistema de comercialización

Existen varios factores que determinan como será el sistema de comercialización de la organización, como ser, tamaño y localización del mercado, el tipo de consumidor que se puede atender y la naturaleza de la empresa o el producto que se ofrece. (Hodge y Johnson, 1987)

## 2.4 LA MEZCLA DE MERCADEO

La mezcla de mercadeo, producto, precio, plaza y promoción, es el conjunto de técnicas que se utilizan para lograr que un producto o servicio se venda. Al conocer e identificar claramente el producto y sus características se logra orientarlo mejor para satisfacer las necesidades del mercado. El precio debe estar de acuerdo al tipo de mercado y según las oportunidades que se presenten en los puntos de venta. Para distribuir a todos los lugares que se desea, se debe analizar la plaza y sus intermediarios. Al tener esta información claramente definida, se podrá utilizar herramientas de promoción mas eficientemente y orientadas a nuestro mercado meta (Berlioz, 2000).

### **2.4.1 Producto**

Se debe lograr definir bien cual es el bien o servicio que se ofrece al mercado. La o las unidades de venta con su precio respectivo debe ser identificado. Todos los productos con características similares comprenden la línea de producto. El resto de los productos ofrecidos, pero no iguales, serán incluidos en la mezcla de producto.

Para lograr el uso correcto de la información de producto, la calidad del mismo no deberá variar en aspectos internos como externos. Se considera un producto diferente o dentro de la misma línea si se le cambia algún atributo que el consumidor aprecie como distinto. La definición de los estándares de calidad para el producto son necesarios para evitar cambios en el mismo y problemas de aceptación por el consumidor.

La programación efectiva de los proceso de producción son muy importantes para lograr la uniformidad en los productos a ofrecer. La unidad encargada de producción tiene la responsabilidad de mantener el producto identificado inicialmente por la investigación de mercado para que la mezcla de mercadeo sea continuamente aplicable. La programación de la producción deberá incluir, entre sus otros aspectos, las líneas de producto demandadas, volúmenes de venta, niveles de inventario necesario, presentaciones de acuerdo al canal de distribución a utilizar y la identificación de clientes prioritarios en atención, así como los clientes secundarios (Berlioz,2000).

### **2.4.2 Precio**

El precio es la suma de dinero que se cobra por un producto o servicio. Se puede considerar también como la suma de los valores intercambiados por los consumidores para lograr el beneficio de utilizar o de obtener un bien o servicio. El precio es el factor de la mezcla de mercadeo que logra que la empresa obtenga ingresos y debe ser el mas flexible de los cuatro factores para poder utilizar bien el resto de la mezcla, pero es el punto de la toma de decisiones mas importantes en la Mercadotecnia. Los otros factores de la mezcla solo representan costos para la empresa. La fijación de precios depende mucho de los factores internos como externos de la empresa (Kotler y Armstrong, 1996).

Una buena política para definir precios es necesaria para lograr tener participación en el mercado. Los objetivos de Mercadotecnia que la empresa establezca son de mucha importancia y están directamente relacionados con el segmento de mercado a atender, incremento en utilidades, participación en el mercado y calidad de los productos, entre otros. Los precios altos se utilizan para volúmenes bajos de venta, mientras que si se desea o se puede entrar al mercado con volúmenes altos se debe considerar precios bajos.

Existe una relación directa con las utilidades que se desean obtener mas los costos de producción y/o con los costos de comercialización, dependiendo si se produce y vende o solo se compra a un proveedor.

La competencia influye mucho también pues da una pauta de adonde queremos estar en el mercado, cuanta participación deseamos cubrir, a quien vamos a orientar nuestro producto y adonde se lo vamos a ofrecer.

Por ultimo, la demanda es muy importante, pues los consumidores valoran diferentes aspectos de los productos que se deben tomar en cuenta para lograr establecer un precio que este de acuerdo a sus expectativas. De los principales aspectos esta la calidad y los beneficios que perciben de dicho producto, por lo que esta muy relacionado con lo que es el producto en la mezcla de mercadeo. Existen muchas estrategias, como ser la aplicación de precios psicológicos, por descuentos, por región y por promociones, entre otros.

La manera mas sencilla y correcta de fijación de precios es basada en el margen sobre precio, precio sobre el costo mas utilidades o simplemente sobreprecio. La ecuación [1] se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Sobreprecio} = \frac{\text{costo por unidad}}{(1 - \text{rendimiento sobre ventas deseado})} \quad [1]$$

De esta manera, si se desea ganar un 50 % de un producto que cuesta \$10, el precio de venta seria de \$20.00. Al haber mucha variación en ventas se debe calcular primero el costo total según la ecuación [2] :

$$\text{Costo por Unidad} = \text{Costos Variables} + \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas de unidades}} \quad [2]$$

El método sobreprecio es el mas común en aplicar ya que se basa tanto en la demanda o en el volumen de ventas como en la competencia, ya que es el mas utilizado por los vendedores. Entre las principales ventajas esta que el vendedor conoce mejor sus costos que su demanda, la relación directa entre el precio y el costo facilita la fijación de precios. Considerando que la mayoría de las empresas utilizan este método, la diferencia en precios es mínima, lo que permite estar igual que la competencia. El método sobreprecios es mas justo tanto para compradores que para los vendedores, ya que no afecta el incremento en demanda y se logra un retorno deseado sobre la inversión del vendedor (Kotler y Armstrong, 1996).

### 2.4.3 Plaza, canal de distribución y ventas al consumidor

El canal de distribución se define como una serie de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de llevar los productos o bienes para su consumo por los consumidores finales seleccionados (Kotler y Armstrong, 1996). Su principal función es lograr que el consumidor final logre obtener una mayor variedad de productos, a diferencia que si varios productores tratan de llegar en forma independiente, ocasionando mayor costo y por ende, mayor precio final al consumidor.

La identificación de los canales de distribución es de las partes más importantes de la mezcla de mercadeo. Se identifica el tipo de producto que será puesto a la venta, su empaque y presentación, e incluso la calidad. El precio está muy ligado ya que según la distribución se añadirán más costos al producto. Si la empresa decide presentar un producto para un canal definido, puede realizar ajustes en sus campañas de promoción, publicidad y precios.

Sin embargo, según Kotler y Armstrong (1996), se debe tomar en consideración los términos de responsabilidad contractual, los canales actuales para su distribución, las ventas actuales y las ventas futuras, puesto que si hay un cambio en su canal de distribución, le será más complicado cambiar del uso de uno o varios distribuidores, a tener sus propias sucursales para realizar la misma labor de venta.

Existen diferentes niveles de los canales de distribución. Según el tipo de producto, consumidor final y los objetivos de la empresa se definirá el nivel de canal al cual se trabajará. Las ventas al consumidor se lograrán ampliar o reducir según los canales disponibles o factibles a aplicar. El canal de un nivel es cuando el productor realiza ventas directamente desde su fábrica o local, como a través de ventas a domicilio. El canal de dos niveles se aplica cuando el productor utiliza un intermediario, como ser un detallista para lograr llegar a los consumidores finales. El canal de tres niveles es cuando el productor utiliza un mayorista, que a su vez le vende a uno o varios detallistas. El canal de cuatro niveles se utiliza más para realizar distribución masiva de productos. Puede comprender, el uso, de uno o más mayoristas y uno o más detallistas, al mismo tiempo.

Hay varios sistemas de comercialización que se pueden aplicar en las empresas, según su orientación. El sistema de comercialización vertical (SCV) es el que viene a cambiar el sistema convencional, el cual se define como el proceso donde cada parte es independiente, sin liderazgo y sin que las unidades muestren interés por el crecimiento de las demás. En el SCV existen responsabilidades independientes pero hay una empresa que es dueña de todos los niveles. Existen tres tipos básicos de SCV, el corporativo, contractual y el

administrado. En el corporativo, el control es dado por los porcentajes de propiedad en cada nivel. El control en el contractual es dado por medio de contratos firmados, y en el administrado, se le da mas autoridad a uno o varios de los niveles mas dominantes del canal. Existen los sistemas de comercialización horizontal, en el cual dos o mas empresas unen esfuerzos y capital para distribuir en forma mas eficiente y con mas cobertura, lo que no podrían hacer en forma independiente(Berlioz,2000).

Kotler y Armstrong(1996) definen, que al establecer canales de distribución en una empresa con un sistema de comercialización vertical, los conflictos mas comunes son que el área de producción o fabricación decide vender productos directamente al consumidor final, entrando en competencia directa con el intermediario de segundo o tercer nivel. En empresas grandes la organización es la responsable de asignar los roles, responsabilidades de cada etapa y los procedimientos para solventar los conflictos que se originen.

En ocasiones, para permitir el crecimiento empresarial, es bueno que existan ventas en cada nivel, pero bien definidos para evitar competencias innecesarias, que ocasionan perdidas a la empresa y da una imagen equivocada al consumidor. Las responsabilidades que se deben definir entre el productor y sus intermediarios son relacionados a las políticas de precios, descuentos por volumen, condiciones de la venta, regiones asignadas para venta y los servicios u obligaciones especiales que cada uno tendrá que asumir.

La distribución física de los productos de la empresa comprende procesamiento de pedidos, servicios al cliente, almacenamiento, inventario y el transporte, siendo el transporte por lo general el de mayor costo. Por tanto, la principal área en que se puede hacer un ahorro en la distribución física esta en el transporte de los productos. Al tener un sistema que permita que los productos lleguen a mas consumidores se logra incrementar la demanda.

Las entregas oportunas de los productos son de mucha importancia para lograr mantener dicha demanda. Se logra con una programación de la ruta mas corta de entregas, buena coordinación entre los inventarios y los pedidos, y los envíos de camiones con suficiente carga para cubrir los gastos del viaje. El equipo de transporte debe ser adecuado para mantener una vida útil optima a los productos perecederos.

Si la empresa trabaja en disminuir demasiado su costo de inventario, a la larga ocasiona un aumento de los costos, ya que se trabajan ordenes de pedido de productos que no tienen, atrasan los pedidos, la distribución se hace con menos volumen y se comienza a trabajar mas en ordenes de urgencia que de pedidos normales(Berlioz, 2000).

#### 2.4.4 Promoción y exhibición

Con toda la información definida en la mezcla de mercadeo, del producto, el precio y los canales de distribución, se podrán establecer los tipos de instrumentos de comunicación persuasiva a utilizar. La publicidad, promoción y la venta personal son bastante utilizadas a nivel de supermercados.

Al utilizar la publicidad se deben establecer tres objetivos o etapas a cumplir. Primero, se debe informar al consumidor sobre lo que se ofrece. Segundo, se persuade al consumidor por medio de descuentos, degustaciones, bandeo, impulso de ventas y la ubicación en las áreas de exhibición de productos. Tercero, se cumple el objetivo o la etapa de recordar al consumidor de lo que se le ofrece por medio de afiches o carteleras ubicadas en áreas diferentes a la cual esta ubicado el producto o servicio.

Las ventas al detalle se describen como todas las actividades que se realizan para vender directamente al consumidor final los productos o servicios para ser utilizados en forma personal, y no comercialmente. Se pueden ofrecer diferentes tipos de servicios para ventas al detalle. Los detallistas por autoservicio, son mas utilizados en ciertos países para los productos considerados bienes básicos, ofrecidos por los supermercados. En Latinoamérica, los supermercados no usan sus propios dependientes, sino mas bien los proveedores del supermercado son los que pagan por el personal que atienden al consumidor. Los detallistas con servicios limitados, por lo general tiene personal que ofrece servicios de descuentos, créditos, devoluciones y productos de los cuales el consumidor requiere de mas información para poder tomar sus decisiones de compra. Los detallistas con servicios completos son usados por tiendas especializadas, de primera categoría, con servicios completos de descuentos, entregas a domicilios, créditos, devoluciones y áreas de descanso o de restaurante. Este tipo es el de mayor costo, que es pasado a los consumidores por medio de los precios de venta. Se pueden clasificar las tiendas por su línea de productos, como ser las tiendas especializadas, de departamentos, supermercados, de abarrotes, supertiendas y la de negocios de servicios. La tienda especializada cuenta con una limitada línea de productos, como ser productos agrícolas, ropa de mujer, electrodomésticos, entre otros (Kotler y Armstrong, 1996).

### 2.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica de mercadeo comprende el planteamiento de una misión, objetivos, metas y estrategias (Kotler y Armstrong, 1996). La misión deberá ser establecida de acuerdo a las actividades que la empresa puede realizar para cumplir con su visión. Los objetivos se plantean de tal manera que apoyen a la empresa a cumplir con su misión. Se deben diferenciar en plazos

de corto, mediano y largo. Cada año se deberán verificar y reorientar si es necesario, para que la empresa cumpla con su misión.

Las metas deberán ser medibles, verificables y realizables. Igual que los objetivos, se plantean a corto, mediano y largo plazo. Las metas sirven para orientar a la empresa en su cumplimiento de objetivos(Berlioz,2000).

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de una organización(Koonts y Weihrich, 1990). Las estrategias se establecen al hacer un análisis del entorno interno y externos, así como de los objetivos y metas de la empresa.

## **2.6 ANOTADOR BALANCEADO**

El anotador balanceado es una herramienta administrativa que le permite a la empresa controlar sus actividades y verificar que se estén cumpliendo los objetivos. Se resume en una pagina, en la cual se plantea la visión, misión, objetivo, indicadores, metas, controles y responsables de la información (Hoadley, 2000).

### 3 METODOLOGIA

Para iniciar el análisis de sistemas de comercialización, se seleccionaron tres alternativas. La primera es el sistema de comercialización vertical administrado, que es el que se estaba usando en Zamorano. Este sistema se estaba implementando desde antes que fueran creadas las Zamoempresas. Se comparo con dos alternativas mas que son, un sistema de comercialización vertical corporativo, y la eliminación del proceso de comercialización minorista por parte de la unidad de comercialización.

Se revisaron datos históricos del comportamiento de Zamorano como un ente productor y vendedor al detalle. Se presenta el comportamiento evolutivo de Zamorano, a nivel de comercialización al detalle. Se revisaron los datos de transferencias y ventas a partir de 1994. No se cuenta con información exacta de todo el proceso de años anteriores. La información base se resumió en estados de resultados. Con esta información se logro realizar una proyección de ventas que se incorporó al plan estratégico de la unidad.

Presentamos un sistema de fijación de precios para ser utilizado por la Unidad de Comercialización al Detalle.

El investigador realizó un plan estratégico para el período 2000-2004, acompañado de un anotador balanceado para la Unidad de Comercialización al Detalle. Se estableció la misión y visión, según el procedimiento presentado por Kotler y Armstrong(1996), para una unidad de comercialización al detalle, con orientación a la venta de productos Zamorano y a la educación de alumnos de la misma institución. Los objetivos se establecieron a corto, mediano y largo plazo, junto a sus respectivas metas. Con los objetivos, metas y análisis FODA se procedió a el planteamiento de estrategias de mercadeo, un organigrama de la unidad y se definió la proyección de ventas para el periodo en mención.

El análisis FODA se realizó, en conjunto con dos personas mas del área de Mercadotecnia de la Carrera de Agronegocios de Zamorano. Se utilizó el método presentado por Koonts y Weihrich(1990), en el cual se generan estrategias basadas en las oportunidades y fortalezas que reduzcan las amenazas y debilidades de la empresa.

El anotador balanceado se hizo de acuerdo al procedimiento presentado en el seminario, Fortalecimiento de Habilidades Gerenciales, presentado por Ken Hoadly(2000). El procedimiento consiste en establecer la visión y misión de la

unidad. Los objetivos deben apoyar en un 100% el cumplimiento de la visión y misión planteada. La información se desarrollo en una sola pagina.

Se realizó un plan de acción que se deberá llevar a cabo para aplicar el sistema de comercialización propuesto. Dicho proceso se elaboro según los pasos lógicos que todo proceso de comercialización conlleva.

## 4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se presentan, comenzando con el análisis de las tres alternativas. Una vez seleccionada la alternativa, se introduce el plan estratégico, para orientar a la Unidad en sus actividades futuras. El anotador balanceado es un resumen del plan estratégico. Finalmente se presenta el plan de acción o proceso de comercialización que se debe aplicar en la Unidad.

Zamorano esta ubicada en una zona rural. El mercado meta esta dividido en dos grupos grandes, el que vive en la zona de influencia y el que reside en Tegucigalpa que realiza sus compras en la ciudad o que ocasionalmente viaja a Zamorano por distintas razones, como ser visita a familiares estudiando en la institución, supervisión de sus terrenos, fincas o casas de campo, y viajes entre Tegucigalpa y otras ciudades comunicadas por la carretera panamericana. Zamorano es una institución orientada a la educación que ofrece productos excedentes de su proceso de aprendizaje y apoya a la comunidad local con sus productos a la vez que se promociona con la calidad y el tipo de los mismos

### 4.1 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

En Zamorano se está utilizando el sistema de comercialización vertical contractual. Actualmente se realiza una planeación de las ventas cada año. Basándose en estos datos las unidades de producción deben orientar sus actividades, para lograr cumplir las metas de venta establecidas. Al definir dichas metas, todas las unidades deben revisar constantemente su proceso para poder cumplir con lo establecido. Actualmente esto no se realiza.

La Unidad de Comercialización al detalle, analiza en conjunto con cada Zamoempresa sus metas de venta y presenta sus proyecciones de venta, por línea de producto, no obstante, las unidades de producción solo las utilizan para cuadrar sus presupuestos de ingresos y egresos. Al estar en el periodo de cumplimiento, la mayoría no siguen las pautas establecidas, lo cual crea una disminución considerable en los ingresos y en las utilidades esperadas, tal como se representa en la tabla 1.

Cuadro: 1 Estado de resultados proyectado del sistema de comercialización actual

	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004
<b>Ingresos</b>					
Ventas Netas	8,893,211	9,165,769	7,684,851	7,083,055	7,001,340
<b>Egresos</b>					
Costo de Ventas	7,209,669	7,369,611	6,129,813	5,603,096	5,489,782
Porcentaje	81.07%	80.40%	79.76%	79.11%	78.41%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1,683,542</b>	<b>1,796,158</b>	<b>1,555,037</b>	<b>1,479,960</b>	<b>1,511,557</b>
Porcentaje	18.93%	19.60%	20.24%	20.89%	21.59%
<b>Gastos</b>					
Gastos Admon/Oper.	1,477,289	1,613,347	1,749,406	1,885,465	2,021,523
Porcentaje	16.61%	17.60%	22.76%	26.62%	28.87%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>206,253</b>	<b>182,810</b>	<b>(194,369)</b>	<b>(405,505)</b>	<b>(509,966)</b>
Porcentaje	2.32%	1.99%	-2.53%	-5.73%	-7.28%

Con las pocas unidades que cumplen dichas metas, se logra mantener una coordinación de actividades que van de acuerdo a las demandas del mercado, como ser Cultivos Extensivos, Cultivos Intensivos en el área de industria Hortifrutícola y Apicultura. Las unidades que no cumplen, Lácteos y Cárnicos, Parques y Jardines y en menor escala Cultivos Intensivos, en el área de verduras frescas, ocasionan que las proyecciones tanto de Comercialización al detalle, como las propias de ellos, ocasionan problemas de flujo de caja al nivel institucional en Zamorano. En el anexo 4 se puede ver la relación de los productos solicitados a la planta de Lácteos y los recibidos por el Puesto de Ventas desde julio hasta el mes de octubre, 2000.

La Unidad de Comercialización compra verduras, de menor calidad a mayor precio. En el área de lácteos y cárnicos no se puede comprar productos de otras marcas, por lo que disminuye los ingresos proyectados al haber una disminución en el nivel de entregas a la tienda. En el único caso que obtenemos un beneficio es en Parques y Jardines, ya que se esta implementando la compra a viveros locales, a menor precio, igual o mejor calidad, con mayores utilidades para la tienda al detalle, aunque siempre afecta la rotación de inventarios de exhibición y no siempre hay todas las plantas que el consumidor necesita.

Al continuar con este proceso, la unidad de comercialización al detalle tendería a desaparecer. Esto se debe a que por sus limitaciones en compras de lácteos y cárnicos, no mantendría un nivel de rentabilidad operacional. Por tanto la tercer alternativa estaría en función. Actualmente, la unidad de comercialización al detalle genera utilidades netas en un rango de 5 a 7 por ciento, pero con la disminución de sus líneas de productos, este valor se reduciría mas.

Las Zamoempresas están ubicadas en diferentes áreas físicas dentro del campus de Zamorano. Los consumidores estarían dispuestos a realizar

compras en las Zamoempresas en mas de una ocasión, pero prefieren un lugar centralizado que les permita comprar todos los productos en forma más efectiva. La tienda de ventas al detalle sirve a Zamorano como una vitrina de sus operaciones relacionadas con el aprender haciendo, en forma centralizada.

Al analizar la tercera alternativa, se comprueba que logrando definir las responsabilidades de las unidades involucradas en producción y venta, se podrá incrementar las ventas y sus utilidades. A continuación se presenta el plan estratégico y un plan de acción que respalda esta alternativa.

## **4.2 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO, 2000 - 2004**

### **4.2.1 Visión**

Posicionarnos como un centro insigne, con productos de alta calidad, el mejor equipo tecnológico, humano y físico, que nos permita capacitar a nuestro cuerpo estudiantil con relación en la integración productiva y comercial de Zamorano.

### **4.2.2 Misión**

Somos una unidad de comercialización al detalle, especializada en la formación de futuros profesionales. Promovemos prácticas comerciales, efectivas en el mercadeo de productos y servicios de alta calidad, acorde con las necesidades cambiantes del consumidor real y potencial. Fomentamos una sólida imagen institucional por medio del valor agregado y de la marca Zamorano.

### **4.2.3 Objetivos**

Para lograr cumplir con la misión y la visión, se plantearon objetivos a corto, mediano y largo plazo.

#### **Corto plazo**

- 1 Establecer el funcionamiento del módulo de 2do año bajo el sistema 4x4, con rotaciones de una semana cada uno, y, adaptar la rotación del módulo de trabajo de comercialización como parte de la Carrera de Gestión de Agronegocios para los alumnos de 3er año.
- 2 Involucrar a los alumnos de 4to año en los programas de investigación y análisis de mercado.
- 3 Caracterizar estadísticamente el producto Zamorano y nuestro mercado meta.

- 4 Implementar cuatro estrategias de negocios para lograr el incremento de ventas y modernizar los sistemas de cobro y administración de inventarios y efectivos de venta del Puesto de Ventas. Los negocios son:
  - Aplicación de un sistema POS (Point of Sale) con lectores de código de barra.
  - Brindar servicios de crédito a los empleados de la institución con cobros a través de planilla.
  - Aceptar transacciones por medio de las tarjetas de crédito.
  - Administración del Kiosco de comida rápida ofreciendo diversos productos terminados relacionados con las existencias del Puesto de Ventas.
- 5 Coordinar la uniformidad del etiquetado y la presentación del producto Zamorano.
- 6 Establecer criterios y estándares de calidad en las diferentes líneas de producto.
- 7 Coordinar efectivamente las necesidades con las Zamoempresas y otras secciones de Zamorano.
- 8 Análisis estadístico de ventas históricas en las unidades, por línea de producto y por presentación, para orientar la producción de las Zamoempresas y para establecer nuevas estrategias de comercialización.

#### **Mediano plazo**

1. Formular y aplicar nuevos programas administrativos, comerciales y educacionales que se integren a las necesidades del sistema 4x4.
2. Maximización de utilidades desarrollando nuevos procesos de venta al detalle.
3. Optimizar el espacio físico y modernizar equipo de venta para el manejo de productos en inventario y exhibición en el Puesto de Ventas.

#### **Largo plazo**

1. Remodelar el Puesto de Ventas para que sea idóneo y ejemplar.
2. Crear una Unidad Estratégica de Asesoría y de Comercialización al Detalle.

#### 4.2.4 Metas

Las metas establecidas a corto mediano y largo plazo permiten orientar el cumplimiento de los objetivos.

##### **Corto plazo**

1. Comenzar a partir del 10 de enero del año en curso los módulos semanales que se impartirán a diferentes grupos de segundo año.
2. Integrar las actividades del módulo de 3er año con las actividades de la Carrera de Gestión de Agronegocios, a partir del 10 de enero del 2001.
3. Establecer en el programa de 70 horas trimestrales de 4to año asignados a Mercadotecnia, investigación y análisis de mercado, a partir del 10 de enero 2000.
4. Instalar y tener en funcionamiento el sistema de POS en el Puesto de Ventas a mas tardar para enero, 2001.
5. Tener resuelto con las diferentes unidades en gestión la coordinación y los mecanismos a implementarse en el programa de sistema de créditos a empleados, para que inicie a mas tardar el quince de diciembre, 2000.
6. Negociar la comisión y el uso de tarjetas de crédito, con las diferentes empresas que brindan dichos servicios, para poder aplicar transacciones con T / C a mas tardar el primero de enero, 2001.
7. Relanzamiento de las operaciones del kiosco con remodelaciones físicas y de equipo, ofreciendo nuevos servicios y productos al mercado. La administración iniciara el 10 de enero, 2001 y la remodelacion deberá ser terminada a mas tardar el primero de junio, 2001.
8. Asesorar y desarrollar estrategias de comercialización de manera integral con las Zamoempresas, para iniciar a finales de agosto, 2001.
9. Definir criterios viables de calidad, presentación y etiquetado con las Zamoempresas en gestión para iniciarse el primero de febrero.

##### **Mediano plazo**

1. Coordinar e implementar actividades prácticas y creativas alusivas a los objetivos de la Carrera de Agronegocios con alumnos de segundo y tercer año, con las diferentes Zamoempresas, a partir del período académico 2001.

2. Apoyar a los alumnos de cuarto año en la realización de estudios de mercado y en las actividades laborales para el cumplimiento de sus 70 horas de trabajo requeridas en la Carrera de Agronegocios.
3. Implementar nuevos sistemas de exhibición, como ser torres o pirámides, habladores de góndola, entre otros, marzo del 2001.
4. Determinar las debilidades internas de nuestros recursos humanos, para enriquecer sus capacidades profesionales por medio de módulos y seminarios.

### **Largo plazo**

1. Proyectarnos como una unidad de asesoría y entrenamiento, sólida y eficaz, con capacidad de responder a las necesidades de otras instituciones.
2. Optimizar las utilidades en 10.0 %, 5 mas al actual, desarrollando nuevos nichos de mercado. Para Dic. del 2004.
3. Involucrar a los alumnos, de tercer año en adelante así como también egresados, en la unidad estratégica de asesoría y de comercialización, año 2003.
4. Ampliar el área de exhibición del Puesto de Venta actual con la instalación de un techo central, y ampliar las secciones de venta para obtener una forma rectangular en el área de ventas. Para ser finalizado a mas tardar junio del 2003.
5. Establecer programas de capacitación y/o asesoramiento a la empresa privada u otras instituciones que lo requieran.

### **4.2.5 Análisis FODA**

#### **EVALUACION DE FACTORES INTERNOS:**

##### **a ) Fortalezas:**

1. Especialización y diferenciación de unidades productivas.
2. Posicionamiento del nombre Zamorano a escala institucional.
3. Diversificación por línea de producto.
4. Masa laboral estudiantil.
5. Contamos con recursos y la infraestructura adecuada para crecer.
6. Contamos con personal especializado en las diferentes unidades estratégicas.

## **EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS**

### **a) Oportunidades :**

1. Contactos estratégicos para nuestros intereses educativos, comerciales y financieros (en el ámbito nacional e internacional).
2. Mercado cautivo y potencial.
3. Consolidar la Unidad Estratégica de Asesoría y de Comercialización.
4. Diseño de sistemas para coordinar los volúmenes de producción en correlación con las necesidades comerciales.
5. Solidificar las reinversiones en cada una de nuestras unidades estratégicas de producción y comercialización.

## **EVALUACION DE FACTORES INTERNOS:**

### **b) Debilidades:**

1. No existen políticas de venta bien definidas entre el comerciante detallista y el área productiva.
2. No existen estándares de calidad concretamente definidos y oficializados.
3. Devaluación de nuestra imagen al interior de nuestra institución.
4. Falta de homogeneidad en el etiquetado y sistemas de empaque.
5. Falta de políticas en el área de abastecimiento en algunas líneas.
6. Deficiencia de transporte y en el manejo de inventarios de producción en la distribución física y equipos de apoyo para el comerciante detallista.
7. Ausencia de matriz del portafolio del negocio, BCG (Boston Consulting Group) para identificar productos estrella en Zamorano.

## **EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS**

### **b) Amenazas:**

- 1-Devaluación de imagen externa de la institución.
- 2-Falta de adaptabilidad a las necesidades cambiantes del mercado educativo, productivo y comercial.
- 3-Fuga de talentos a otras instituciones a fines a Zamorano
- 4-Posible apropiación ilícita de nuestro nombre, logotipo, y colores por parte de empresas que quieren aprovechar nuestro posicionamiento institucional.

#### 4.2.6 Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA)

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1- Contactos estratégicos 2- Mercado cautivo/potencial 3- Consolidar UEAC 4- Diseño sistemas /según necesidades comerciales 5- Solidificar reinversiones	1- Devaluación imagen externa 2- no-adaptabilidad, necesidades del mercado educativo/productivo/comercial 3- Fuga de Talentos otras Instituciones a fines 4- Posible apropiación ilícita de Posicionamiento institucional por parte de otras empresas
<b>FORTALEZAS</b>		
1- Especialización diferenciación, UP	F1+02	E1+A2
2- Posicionamiento nombre Zamorano	F2+01+02+04	E2+A1+A2
3- Diversificación línea de producto	F3+02+04	E3+A2+A4
4- Masa laboral Estudiantil	F4+02+03+07	E4+A1+A2+A3
5- Recursos/Infraestructura adecuada para crecer	F2+F5+02+06+07	E5+A1+A2
6- Personal especializado en Unidades estratégicas	F1+F6+02+03+05	E6+A2
<b>DEBILIDADES</b>		
1-Políticas indefinidas área comercial/productiva	E1+D1+D2+D3+D4+D5	301034
2-Inexistencia estándares de calidad oficializados	E2+D2+D4+D5+D6+D7	
3-devaluación imagen interior institución	E3+D1+D2+D4+D7	
4-No homogeneidad sistemas de empaque/ etiquetado	E4+D3	
5-No política abastecimiento algunas líneas	E5+D1+D2+D4+D5+D6+D7	
6-Deficiencia transporte/ distribución física	E6+D1+D2+D3+D4+D5+D6+D7	

Figura: 2 Matriz de análisis FODA

## 4.2.7 Estrategias

$$\underline{E1 = F1+O2}$$

- E1. Estrategia de integración regresiva (Unidades Productivas) e integración progresiva hacia el Puesto de Venta.

$$\underline{E2 = F2+O1+O2+O4}$$

- E2. Estrategia de fase intensiva (desarrollo de procesos de mercado detallista) debidamente segmentado en relación con nuestra capacidad instalada.

$$\underline{E3 = F3+O2+O4}$$

- E3. Diversificación concéntrica por presentación física en contenido neto y tipo de envase. Diversificación horizontal a otras líneas a fines a la concéntrica.

$$\underline{E4 = F4+O2+O3+O7}$$

- E4. Maximización de nuestros recursos humanos (Alumnos y profesionales especializados) para conseguir adaptarnos a las necesidades educativas y comerciales, a través de la integración y solidificación de UEAC.

$$\underline{E5 = F2+F5+O2+O6+O7}$$

- E5. Estrategia de crecimiento aplicando participación de mercado en las áreas de educación y comercialización.

$$\underline{E6 = F1+F6+O2+O3+O5}$$

- E6. Creación y funcionamiento de un Comité de Asesoría y Comercialización (COMACO), que permitirá interaccionar y fortalecernos al interior de nuestra organización

## Relación de estrategias con amenazas y debilidades

### AMENAZAS

E1+A2

Acelerar el tiempo de respuesta a corto plazo de las necesidades del mercado.

E2+A1+A2

Innovación y actualización de las diferentes líneas de productos claramente segmentados a través de la matriz BCG, a mediano plazo.

E3+A2+A4

Crear barreras de ingreso y registrar todos los productos que se originen de la diversificación concéntrica y horizontal.

E4+A1+A2+A3

Capacitación continua y actualización de los sistemas de entrenamiento a mediano plazo.

E5+A1+A2

Existencia de planes de inversión en las unidades estratégicas a mediano plazo

E6+A2

Formación de COMACO a corto plazo para establecer controles adecuados que detecten claramente cambios que puedan afectar el sistema.

### DEBILIDADES

La E1 esta justificada con relación a la existencia de D1 a D5

La E2 esta justificada con relación a la existencia de D2+ D4 a D7

La E3 esta justificada con relación a la existencia de D1+D2+D4+D7

La E4 esta justificada con relación a la existencia de D3

La E5 esta justificada con relación a la existencia de D1+D2+D4 a D7

La E6 esta justificada con relación a la existencia de D1 a D7

#### 4.2.8 Plan de Inversión

La Unidad de mercadotecnia requiere de inversiones que le permitan optimizar el control y manejo administrativo-comercial. Para lograr implementar las estrategias presentadas anteriormente, deberemos contar con inversiones en las siguientes áreas en los plazos presentados a continuación:

##### Corto plazo

A corto plazo se establece una necesidad de inversión de \$18,000.00

- Sistema POS (Point of Sales) completo para actualizar e innovar nuestro proceso de facturación en línea contra el inventario disponible, permitiendo un mejor proceso educativo y control administrativo. El sistema POS incluye: cajas registradoras, lectores de barras con balanza incorporada, pistolas de inventario móvil, computadoras (1 para bodega y 1 para administración) y el software correspondiente. Actualmente solo se cuenta con una computadora en la Unidad. **Inversión: \$ 9,000.00**
- Una computadora para la tabulación, interpretación, y aplicación de los resultados manifestados por las investigaciones de mercados que los alumnos deberán realizar para determinar niveles de posicionamiento y participación de productos reales y potenciales. **Inversión: \$ 1,000.00**
- **Construcción de baños separados para los clientes del Puesto de Ventas**  
Inversión: \$3,000.00
- Construcción del techo central de la tienda para ampliar el área de exhibición de nuevas líneas de productos. Esto incluye tejas y partes de madera.  
Inversión: \$ 5,000.00

##### Mediano plazo

A mediano plazo se establece una necesidad de inversión de \$46,000.00

- Góndolas o exhibidores de productos que permitan una mejor presentación visual y clasificada de los productos de Zamorano. **Inversión: \$ 5,000.00**
- Un vehículo con unidad refrigerada para la distribución física interna de nuestros productos. **Inversión: \$ 20,000.00**
- Las unidades de refrigeración y congelamiento de los cuartos fríos y de los exhibidores refrigerados requieren de cambio por ser equipos de mas de 10 años de vida. **Inversión \$ 21,000.00**

## **Largo plazo**

A largo plazo se establece una necesidad de inversión de \$20,000.00

- Reemplazar ciertos exhibidores refrigerados de las áreas de exhibición de Frutas/Verduras y Lácteos/Cárnicos. **Inversión: \$ 10,000.00**
- Las facilidades de estacionamiento y las entradas peatonales deberán ser remodeladas con adoquín para que el público visitante perciba una mejor imagen de Zamorano. **Inversión: \$ 10,000.00**

#### 4.2.9 Organigrama de Unidad de Comercialización al Detalle

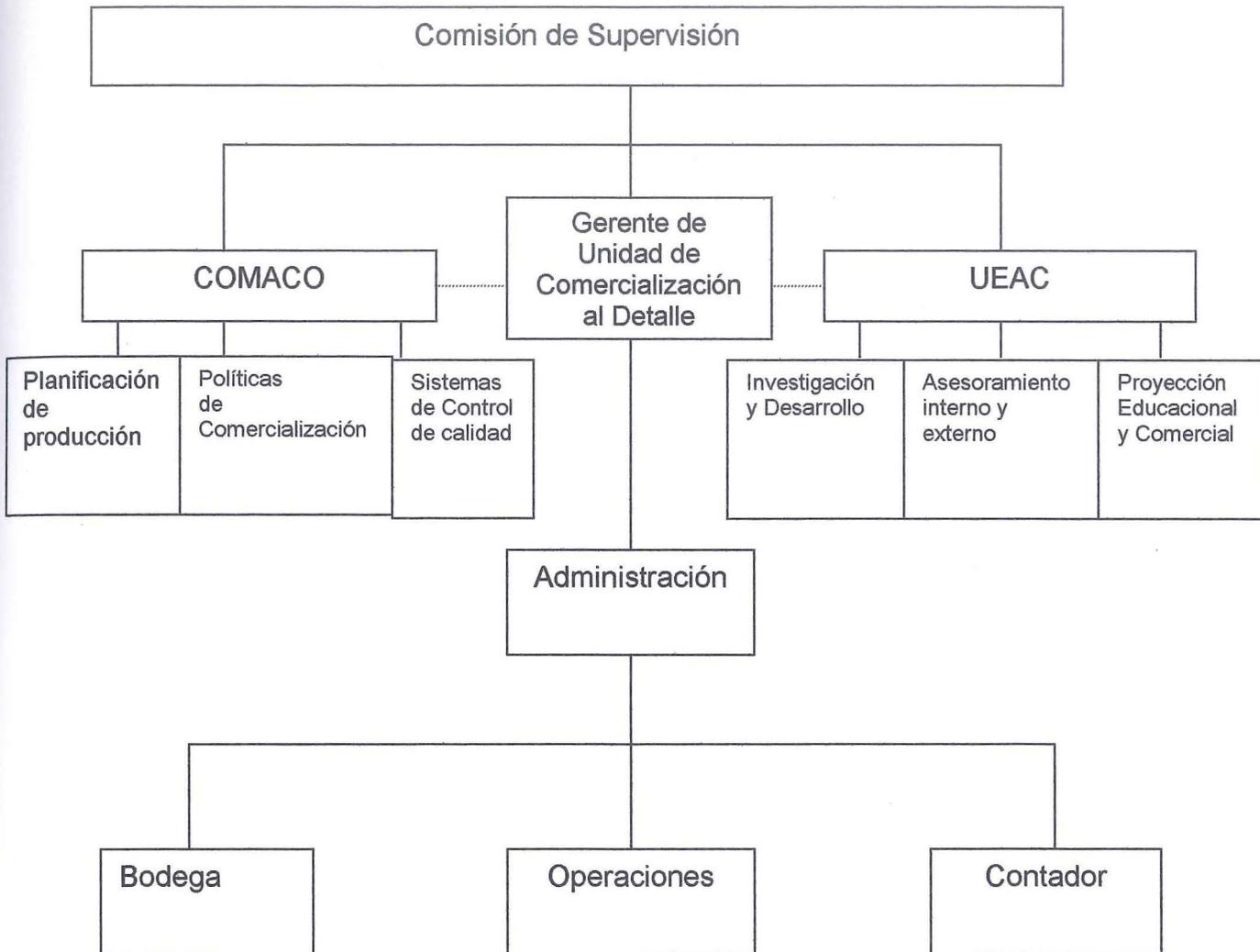


Figura: 2 Organigrama de la Unidad de Comercialización

Ver perfiles de puestos en anexo 1

#### 4.2.10 Proyección de ventas

La proyección de ventas para la unidad se estableció utilizando datos históricos del manejo comercial del Puesto de Ventas y considerando la aplicación de un sistema vertical corporativo. En el anexo 2 se puede ver la información de respaldo para la elaboración de la tabla 2. En el mismo se presenta la tendencia que se ha llevado desde 1994 y los volúmenes de venta estimados para los años 2001 al 2004. Con un sistema de comercialización vertical corporativo se lograra alcanzar las proyecciones presentadas.

Cuadro: 2 Estado de resultados proyectado con un Sistema Vertical Corporativo

<b>Ingresos</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Ventas Netas	8,047,388	9,596,647	10,258,827	11,018,431	12,013,595
<b>Egresos</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Costo de Ventas	6,591,655	7,311,355	7,750,292	8,304,476	8,931,507
Porcentaje	81.91%	76.19%	75.55%	75.37%	74.34%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1,455,733</b>	<b>2,285,292</b>	<b>2,508,535</b>	<b>2,713,955</b>	<b>3,082,088</b>
Porcentaje	18.09%	23.81%	24.45%	24.63%	25.66%
<b>Gastos</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Gastos Admon.	976,610	1,435,035	1,491,635	1,561,722	1,684,346
Porcentaje	12.14%	14.95%	14.54%	14.17%	14.02%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>479,123</b>	<b>850,257</b>	<b>1,016,901</b>	<b>1,152,233</b>	<b>1,397,743</b>
Porcentaje	5.95%	8.86%	9.91%	10.46%	11.63%

#### 4.2.11 Anotador balanceado

El anotador balanceado (anexo 4) es un resumen general de los objetivos y metas específicas a implementar para lograr realizar las estrategias planteadas en el plan estratégico. Sirve como herramienta de control y orientación de la Unidad. Su formato permite ver en una sola pagina el resumen de actividades a realizar.

## 4.3 PLAN DE ACCION

### 4.3.1 Producto

Los productos de Zamorano no cuentan con competencia directa, ya que es la única institución educativa de la región que presenta una variedad de productos agrícolas, frescos y procesados en la región para la venta a consumidores externos de su organización. Zamorano no se considera 100% en competencia con los productores comerciales ya que ellos cuentan con una mejor economía de escala, orientación completamente empresarial y tienen como objetivo principal su sobrevivencia, ninguno cuenta con objetivos de educación como esfuerzo principal de su proceso empresarial. Aunque al estar vendiendo productos en el mercado de Tegucigalpa, todos se deben considerar como competencia directa, ya que los espacios de exhibición en los supermercados son limitados.

Los productos Zamorano son considerados de alta calidad, principalmente, por la mayoría de los consumidores que nos visitan de otros lugares ajenos a nuestra área de influencia. Por tradición, Zamorano ha presentado productos de calidad variable, inconsistentes, y en volúmenes inadecuados con la demanda, gustos y preferencias de los consumidores finales. Como requisitos indispensables, por tanto, están, mantener la calidad de los productos originales, los volúmenes de producción adecuados y la frecuencia de producción uniforme durante todo los años. Si se desea realizar un cambio en cualquiera de estas áreas se deberá investigar la posible reacción de los consumidores al cambio.

Por tanto, no se debe de cambiar atributos de los productos, como ser color, sabor, ingredientes, y presentación, sin previo análisis de mercado. El análisis de gustos y preferencias se debe realizar en armonía y en forma integrada, según las necesidades, con la unidad de comercialización al detalle, antes de enviar productos al mercado en Tegucigalpa.

Los productos Zamorano deben ser uniformes en su calidad. Para lograr esto se deben establecer los estándares de calidad entre las unidades de producción y comercialización, con verificación de los consumidores internos y externos. De esta manera se logrará la consistencia en los productos de Zamorano. La Unidad de Comercialización al Detalle debe de considerarse tal como es, un laboratorio continuo e imparcial del comportamiento del mercado a los cambios que se realizan al nivel de producción, así como de comercialización.

**4.2.1.1 Línea de producto.** Zamorano cuenta con varias líneas de productos, pero todas especializados en el área agrícolas. Esto limita la comercialización al detalle a ser especializada en solo productos marca Zamorano, a diferencia de

un supermercado que cuenta con varias marcas del mismo producto y mas líneas, como ser abarrotería y artículos de higiene, entre otros. Al contar con líneas específicas, un cambio, disminución o aumento en las líneas, afectara el funcionamiento de la unidad. El factor mas grave es la disminución de la línea. Por ejemplo, en la línea de quesos empaquetados se cuenta con 8 tipos de quesos. La reducción de los quesos madurados a solo 4, disminuiría la línea en un 50 %, lo cual definitivamente afectaría los volúmenes de ventas.

Cada unidad de producción deberá presentar una línea de productos de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Para aumentar o disminuir esta línea se debe realizar una investigación que respalde dicha decisión. Una vez analizados los datos de la investigación se deberán reunir las áreas de producción, comercialización y la Decanatura Académica. Los productos deberán satisfacer las necesidades de los consumidores y principalmente las necesidades de educación de Zamorano.

El conflicto entre educación y las necesidades de los consumidores deberá ser resuelto de tal manera que la opción aplicada muestre a los alumnos la manera mas eficaz de realizar procesos de producción y de comercialización de una tienda al detalle especializada en productos agrícolas.

**4.2.1.2 Mezcla de Productos.** Con todas las líneas de productos de las unidades de producción de Zamorano, la Unidad de Comercialización al Detalle presenta una mezcla de productos al mercado. Es muy importante que todas las unidades de producción mantengan sus niveles de producción, ya que una disminución de una de ellas afectara la mezcla de productos presentados al mercado y por consiguiente sus utilidades, su flujo de caja y eficacia de enseñanza a los alumnos de un proceso efectivo de comercialización. Se debe de cambiar la imagen interna, de enseñar como no deben hacerse las actividades empresariales, y mas bien enseñar como si deben hacerse. Para lograr este cambio, se debe cumplir con el proceso comercial presentado en este documento, ya que con este sistema se coordinan todas las actividades empresariales, según las necesidades del mercado relacionadas, con la oferta y demanda de productos preparados para las ventas al detalle.

La unidad de comercialización deberá diversificarse con productos que satisfagan las necesidades de mas consumidores, que pueden ser identificados por medio de investigaciones. Entre otras alternativas, podría ofrecer líneas como: venta de agua purificada, hielo en bolsas de cinco libras o más, alimentos preparados basándose en los productos ofrecidos en la Unidad, artículos varios ofrecidos por la Librería Zamorano, apoyar en la venta de servicios del agro y eco-turismo, equitación, semillas y concentrados para animales. Se podrá apoyar mas a los seminarios, cursos y asesorías técnicas de las cuatro carreras ofrecidas en Zamorano. Actualmente, se esta diversificando con productos de panadería y verduras frescas, para lograr tener la variedad de productos

necesarios para mejorar la enseñanza a los alumnos en el manejo de una tienda especializada, y para brindar un servicio a la comunidad local.

Adicionalmente, se deben ofrecer servicios que permitan dar mas amplitud a la captación de efectivos, como ser, crédito a empleados de Zamorano, entregas a domicilio con recargos, carné de aceptación de cheques personales, y se pueden crear paginas web promocionando los productos vía Internet, incluso con entregas a otros países. La realización de esta diversificación de negocios permitirá que la unidad este siempre en una etapa de crecimiento, en relación con las ventas y las utilidades.

**4.2.1.3 Programación.** La programación de ventas (Puesto de Ventas, 2000) que se realiza todos los años deberá ser la base del trabajo para orientar a las unidades de producción en cuanto a las necesidades de productos que tiene la unidad. Todos los años se preparan, y la mayoría de las unidades de producción no las respetan. La falta de seguimiento de la programación es considerada el tendón de Aquiles al momento de cumplir las metas de utilidades, aunque también depende mucho en la promoción que se aplica para atraer a los consumidores nuevos y mantener a los actuales.

Para darle el valor real a la programación de ventas, se deberán realizar revisiones en conjunto entre la Gerencia de Negocios, Zamoempresas y la Unidad de Comercialización al Detalle. La programación se deberá realizar de acuerdo a los datos que se obtienen, según las tendencias de años anteriores, ajustes por experiencia de los coordinadores de cada área, y según las posibilidades de producción reales de cada unidad.

**4.2.1.4. Producción.** La producción de Zamorano deberá ser consistente con las demandas identificadas en la unidad. Los cambios en formulación o presentación de los productos Zamorano deberán ser analizados, identificados y supeditados en forma integral con la Zamoempresa en gestión. La junta de fiduciarios deberá reconocer que, aunque la producción de un producto sea igual a otro, se debe analizar siempre el efecto final en cuanto a la venta de la mezcla de productos en la unidad de comercialización. Las compras que se deban realizar fuera de Zamorano deberán ser coordinadas con las unidades especializadas en la producción de las mismas, por que cuentan con los equipos de selección y se lograra uniformizar los controles de calidad. Las ventas totales de ventas al detalle son, en promedio anual, mas de \$600,000.00 anuales, y basándose en utilidades, cerca de \$40,000.00 anuales, con crecimiento positivo todos los años.

La rentabilidad de la unidad mejorara con la reducción de personal, y mayor manejo supervisado de los alumnos de segundo, tercero y cuarto año, así como la creación de un puesto para recién egresados, como incentivo de obtener mas experiencia en ventas al detalle. Cada año mas empresas, como supermercados, solicitan Zamoranos con experiencia en el manejo de ventas al

detalle. En 1999 se presentaron tres solicitudes de egresados con experiencia en esta área, por lo que se considera que se debe preparar a los egresados para afrontar estas solicitudes de trabajo.

#### **4.3.2 Plaza**

Zamorano, a través de sus plantas procesadoras, deberá operar en un sistema vertical de distribución, dándole la representación de sus productos para canales, comercio detallista, a la Unidad de Comercialización. En el proceso de ventas al por mayor, debe aplicar un canal de nivel cuatro, otorgando un precio mayor por volumen, en los procesos comerciales a tres o más empresas detallistas. Utilizando estos tipos de canales de distribución, le permitirá a Zamorano ser más rentable en la obtención de utilidades.

Actualmente, la Unidad de Comercialización al Detalle, funciona como si fuera parte de un canal de distribución a nivel cuatro, ya que cada unidad de producción establece sus precios de venta, sin darle ventaja competitiva a la Unidad de Comercialización al Detalle, en relación a los detallistas de Tegucigalpa. Los detallistas de Tegucigalpa reciben un precio mayor, por el flete que se les carga en el precio de mayorista, en cambio la Unidad de Comercialización debe pagar su propio flete interno, en la mayoría de los casos.

La mayoría de unidades de producción fijan sus márgenes de ganancia como si estuvieran vendiéndole al consumidor final. La Unidad de Comercialización al Detalle es la única que debe llegar hasta el consumidor final, pero por razones de obtención de efectivos, las unidades de producción compiten por los mismos consumidores, ocasionándole pérdidas a Zamorano en el proceso de distribución. La gerencia de Negocios deberá definir el tipo de canal que cada Zamoempresa y la Unidad de Comercialización deberá atender para evitar negociaciones conflictivas.

Anteriormente, la Unidad funcionaba bajo el sistema de comercialización vertical administrativo. Las ventas al detalle y a mayoristas eran manejadas directamente por la Unidad. Por el cambio organizacional de Zamoempresas, se trató de transformar en un sistema de comercialización vertical contractual, donde cada unidad funciona según las proyecciones de venta establecidas. Realmente debe de estar funcionando como un sistema de comercialización vertical corporativo, donde la administración general y la gerencia de negocios de Zamorano definen las responsabilidades de cada unidad.

Actualmente, se puede observar el efecto de esta decisión al revisar los inventarios de producción y su orientación a los canales definidos. La Unidad de Lácteos y Cárnicos ha disminuido sus entregas de productos al Puesto de Ventas, por lo que se asume que ha vendido productos, su inventario total en proceso, con características distintas al inventario de productos finalizados, a

detallistas de Tegucigalpa, dejando, tanto al Comedor, como a la Unidad de Comercialización al Detalle sin 4 de 8 quesos producidos por la misma. Las ventas de la tienda son en un 47 % provenientes de los productos de Lácteos y Cárnicos, por lo que un bajo n en sus entregas a la tienda repercutirá enormemente en las ventas y utilidades de la misma.

En el anexo 3 se puede ver que las entregas al Puesto de Ventas han disminuido desde septiembre 2000, que fue cuando la Zamoempresa de Lácteos y Cárnicos inicio sus ventas directas a Tegucigalpa. Aparte de afectar las proyecciones de venta del Puesto de Ventas, este cambio de venta puede ocasionar problemas de liquidez a Zamorano, puesto que las ventas a Tegucigalpa se realizan con 15 a 60 días de recuperación de crédito, mientras en la tienda se genera efectivo diario.

El impacto negativo en las utilidades de la Unidad de Comercialización al Detalle se vera casi de inmediato, siendo el mismo, a la unidad de producción visto a mayor plazo por ser ventas hechas a través de nivel 4 en Tegucigalpa. Los clientes de la Unidad de Comercialización al detalle no podrán comprar dichos quesos en Zamorano, mas bien tendrán que comprarlos en Tegucigalpa a través de otros detallistas, mostrando una imagen institucional de falta de coordinación total, mala calidad y poco conocimiento de las necesidades de los consumidores finales.

Por consiguiente, la planta de procesamiento, en forma integral deberá dar preferencia en sus necesidades al Comedor Estudiantil y a la Unidad de Comercialización al Detalle y después sus comerciantes detallistas externos.

Como se detalla en las estrategias de mercado en el plan estratégico, la estrategia de integración progresiva deberá utilizarse para maximizar las utilidades de Zamorano, en la venta al detalle, de sus excedentes de producción.

**4.2.2.1. Estructura Física y Organización.** Por ser una unidad de venta al detalle, la Unidad deberá contar con una estructura física adecuada para realizar sus actividades de venta y poder crecer según la diversificación de alternativas de comercialización presentadas al publico.

Como toda tienda comercial, deberá tener un área de exhibición en forma rectangular, para facilitar el proceso de supervisión de sus productos puestos a la venta, así como los que tiene en bodega. El área de comida preparada deberá estar incluido adentro de su estructura física y no separado como se encuentra actualmente. La bodega de recepción de productos deberá ser igualmente continua al área de exhibición de los mismos. El área de venta de plantas ornamentales y frutales deberá estar contiguo al área de exhibición del resto de los productos, con comunicación física interna y no externa como esta actualmente. Se deberá satisfacer la mayor cantidad de necesidades de los

clientes, incluyendo la de tener baños públicos, áreas de descanso, comer y recreo.

El organigrama de la Unidad se presenta en la sección 4.1.9 de planeación estratégica. Se presenta una organización que permitirá entrenar a los alumnos y atender a los clientes de una manera mas eficiente. Se incluye el puesto de Asistente de Operaciones, el cual será el puesto utilizado para entrenar a los recién egresados en el manejo de una tienda especializada con capacidad de repetir la experiencia en el ámbito de supermercados.

### **4.3.3 Precios**

Los ingresos de Zamorano, a través de la Unidad de Comercializaron al Detalle, están basados en la fijación de los precios de venta. La facilidad de identificar el precio que el consumidor esta dispuesto a pagar es el proceso mas importante de la mezcla de mercadeo.

La Unidad de Comercialización al Detalle se trata de ubicar en un punto entre el productor y los supermercados en Tegucigalpa. Cuando los productos son recibidos de la Unidad de Cultivos Intensivos, verduras principalmente, los precios de venta están establecidos de acuerdo a un punto intermedio entre el productor y el del Zonal Belén, mercado mayorista de Tegucigalpa.

Al recibir productos de Lácteos y Cárnicos, los precios están establecidos para ubicarse sobre los precios de supermercados de Tegucigalpa. Esto se debe a que en Cultivos Intensivos verifican precios al productor en forma semanal, y Lácteos y Cárnicos no aparenta contar con un sistema de comparación. Los precios de productos en Cultivos Extensivos se basan en un análisis, en conjunto, de los precios verificados de los mercados mayoristas a través del Sistema de Información de Mercados de Productos Agrícolas de Honduras, SIMPAH, permitiendo que la Unidad se ubique entre los precios de mercados mayoristas y supermercados.

Para lograr un sistema mas efectivo de fijación de precios, todas las Zamoempresas deberán identificar bien sus costos de producción. Algunas de ellas ya están trabajando arduamente en este aspecto. De esta manera se podrá comparar con los precios del mercado para determinar los productos en los cuales obtenemos mas ganancia, y disminuir o eliminar la producción de aquellos productos en los cuales somos deficientes en la producción y comercialización.

**4.2.3.1. Administración Comercial de Ventas.** La Unidad de Comercialización al Detalle cuenta con controles para facilitar la administración de las ventas en forma organizada. Se realizan inventarios mensuales, los cuales ayudan a la

elaboración de estados de resultados mensuales, junto con la información, tardía, de la red interna de gastos y otros, AS400, de Zamorano.

Para lograr administrar eficientemente las ventas comerciales de la Unidad, se debe continuar utilizando los formatos de control de información, desde que el producto se solicita hasta que se vende. Los formatos originales de control fueron elaborados por la Carrera de Gestión de Agronegocios, en 1992 (Informe, 1990). El proceso inicia con un inventario físico, comparado al kardex, a final de cada mes. Basándose en esta información se procede a realizar un formato de pedido de producto para la semana siguiente. Este formato incluye información sobre el pedido anterior para lograr orientar el nivel de demanda que han tenido los productos, permitiendo identificar si es necesario aumentar los pedidos de ciertos productos o disminuirlos.

Una vez que estos mismos son recibidos por la bodega de la Unidad, se realiza una solicitud de producto de los auxiliares de venta, según el espacio de exhibición disponible y según la demanda de los bienes. Al momento de recibir o despachar producto, el responsable de la bodega de la Unidad ingresa los datos al kardex para llevar el control total de los productos.

Las cajas registradoras registran los productos que son vendidos del área de exhibición. Se procede a realizar los arqueos de caja al final de cada día de ventas. Una vez obtenido el reporte de las ventas, se procede a reportarlos a la Unidad de Tesorería. Al estar registradas las ventas y los gastos en el sistema intranet, se procede a recopilar la información, verificándola con documentos internos de la Unidad y se procede a realizar el estado de resultados mensual.

Este proceso de control está obsoleto para el nivel de ventas que se manejan en la Unidad. Se debe contar con un sistema computarizado desde el momento que se reciben los productos en la bodega hasta que se venden en el área de exhibición. Para esto, se presenta en el plan estratégico, el monto de capital necesario para hacer la transición de proceso. Por los montos de efectivo manejados en la Unidad se considera que es de vital importancia manejar todo el proceso a través de computadoras.

**4.2.3.2 Fijación de Precios.** El sistema de fijación de precios que se utiliza es el de sobre precio para todos los productos de la Unidad. Con este método, la Unidad logra cumplir sus metas de utilidades, verificadas a través de los estados de resultados presentados mensualmente y acumulados a la fecha. Anteriormente se utilizaba el método de sub precio, pero nunca se lograba percibir utilidades mayores a 2 %. En 1997 se comenzó a utilizar el método de sobre precio. Según lo observado en el cuadro 1, con este método se pueden percibir utilidades superiores a 5 %, con una meta establecida en el plan estratégico, de llegar a 10% para el año 2004.

Cuadro 3 Márgenes de Utilidad según método de fijación de precios

Detalle	Precio de Venta	Menos Costo	Menos Gastos de venta 15%	Igual a Ganancia neta	Utilidad neta
Sub precio	12.00	10.00	1.50	0.50	4%
Sobre precio	12.50	10.00	1.77	0.73	5%

Para el año 2001 se espera subir la utilidad neta a 7%, a través de una reducción de personal, mas apoyo en los alumnos del modulo de trabajo y un incremento leve de 2 a 3 % en los precios de venta.

Para lograr ofrecer precios competitivos al consumidor final, las unidades de producción deberán revisar sus márgenes, reducir sus costos de producción, o cambiar de método de verificación de precios de mercado. Para el caso, Cárnicos transfiere a la Unidad piernas de cerdo en la época navideña a precios iguales o mayores que los precios promedios obtenidos en mercados detallistas de Tegucigalpa, disminuyendo las probabilidades de ventas para Zamorano. Ver Cuadro 4.

Cuadro 4 Precios de productos seleccionados de Cárnicos, 2000

PRODUCTO	Unidad	Costo Transfer. carnicos	Mayorista Zamorano 5%	Precio Mayorista 15%	Precio P.Ventas 25%	Precio Mercado Tegucigalpa
PIERNA DE CERDO AHUMADA	Libra	35.00	36.85	41.20	45.45	28.00
PIERNA SIN PIEL	Libra	24.00	25.25	28.25	31.20	24.00
PIERNA CON PIEL	Libra	22.00	23.15	25.90	28.60	22.00

El mejor método para fijar precios en Zamorano debería estar basado de acuerdo a la magnitud de la inversión que cada unidad aplica a los productos para que se puedan vender, como se detalla en el cuadro 3, y percibirían un porcentaje similar de las utilidades totales establecidas por la Unidad de Comercialización al Detalle. En el cuadro 3 se detalla que con esta distribución de utilidades cada participante del proceso de comercialización al detalle percibiría lo justo, y Zamorano, como entidad dueña de todo el proceso lograría obtener mayores utilidades. Esto permitiría que cada unidad funcionara independientemente, pero sin afectar las utilidades del proceso de comercialización al detalle de Zamorano. De igual manera permitiría que los precios de venta fueran más acordes a los precios de mercado. Lógicamente, a través de la promoción de los productos se buscaría obtener el mayor precio posible.

Cuadro 5 Ejemplo de distribución de costos de producción y venta

Detalle	Costo de producción, 80%	Costo de venta, 20%	Costo total	Utilidad bruta	Precio de venta
Queso Zamorella	10.00	2.50	12.50	17.50	30.00

#### Ejemplo de distribución de utilidades a las unidades involucradas en proceso comercial

100 %	80 %	20 %
Utilidad bruta total	Unidad de producción	Unidad de comercialización
17.50	14.00	3.50

La principal ventaja sería, que la Unidad de Comercialización al Detalle podría establecer el precio de venta de una manera más oportuna y así lograr mantener un nivel de ventas más uniforme, según las tendencias de demanda que el mercado presente. Con este método el sistema de comercialización vertical corporativo funcionaría efectivamente.

La Unidad tiene proyectado incrementar las utilidades netas de 5% a 10%, según el cuadro presentado en el plan estratégico de la sección 4.1 de este documento. La proyección de ventas refleja incrementos anuales según las tendencias de los años anteriores.

#### 4.3.4 Promoción

La mayor limitante de Zamorano ha sido la promoción. Por ser una institución educativa sin fines de lucro, se ha limitado en la promoción de sus productos a través de la utilización de las herramientas de comunicación y persuasión masiva. Justificando la utilización de otras herramientas para la enseñanza de los alumnos, se lograría llevar a cabo campañas publicitarias a través de periódicos y ciertas estaciones o programas de radio nacional e internacionalmente. El uso de Internet como herramienta de promoción se deberá explotar en forma inicial, y posteriormente realizar campañas en otros medios.

**4.2.4.1 Mecanismos y Procesos.** Actualmente, la Unidad utiliza las herramientas de publicidad interna, promoción y ventas personales para persuadir al consumidor a comprar productos Zamoranos. Según el margen

bruto aplicado a los productos, se ofrecen descuentos a miembros de AGEAP en forma permanente. Se realizan ofertas en ciertos productos según la época del año, volúmenes de inventario o por su vida útil corta. El uso de bandeos permite la promoción de productos en que deseamos incrementar su rotación para luego lograr mayores ingresos del mismo, o por su fecha de vencimiento corta relacionada a inventarios altos.

Los muebles de exhibición se deben de usar de tal manera que los productos que nos generan mayores utilidades estén ubicados en el nivel más fácil de alcanzar por el consumidor. Los productos básicos primarios de mayor rotación se deben colocar al fondo del área de exhibición mas adentro de la tienda para que el consumidor pase por los productos secundarios primero y así incentivar la venta de los mismos. Los productos considerados secundarios de impulso y no buscados se deberán colocar cerca de las cajas registradoras para optimizar su venta.

Los alumnos de cuarto año que ya han llevado la mayoría de las clases del área de mercadotecnia podrían tener como actividad la elaboración de campañas publicitarias en periódicos y radios, junto a los alumnos de segundo y tercer año. El aprendizaje seria basado en establecer el impacto de la publicidad en dichos medios para incrementar las ventas de un producto específico y relacionarlo con el resto de los productos de la Unidad. Podrán aplicar el concepto de promoción a las actividades extracurriculares, como ser el rodeo y feria internacional, la cena del padrino, el club hípico, entre otras.

Para las practicas de promoción en medios de comunicación masivos, se contaría con un presupuesto mixto de la Carrera de Gestión de Agronegocios, u otras carreras y la Unidad. Esta actividad le permitirá al alumno relacionarse con empresas patrocinadoras de eventos y para calcular los montos efectivos a utilizar en campañas publicitarias.

**4.2.4.2. Exhibición.** La Unidad cuenta con tres áreas de exhibición actualmente. Para lograr establecer las estrategias de crecimiento propuestas en el plan de mercadeo, se deberá ampliar el área de exhibición. Se cuenta con un área de aproximadamente 20 metros cuadrados que actualmente están subutilizados. La construcción de un techo central transparente permitiría ampliar el área de exhibición y así incrementar las utilidades por metro cuadrado de la Unidad.

La propuesta presentada en el plan estratégico consiste en ampliar el área central con un techo transparente, y, aumentar el área en forma de estrella de la estructura física a una forma más rectangular, que permitiría incorporar la venta de comidas preparadas y la unión de vivero a la sala de exhibición de productos.

La mayoría de los mantenedores de frío con que cuenta la Unidad tienen mas de diez años de uso. La presentación de productos en exhibición es limitada por el

tipo de equipos de frío y góndolas, que son realmente libreros. Se considera el cambio de mantenedores de exhibición con modelos más modernos y más amigables con relación al consumidor. El detalle de la inversión se plantea en el plan estratégico de la Unidad.

**4.2.4.3 Ventas al Consumidor.** La Unidad está establecida y orientada como una tienda detallista especializada en productos agrícolas de la marca Zamorano. El número de empleados y alumnos debe ser tal que permita una atención más personalizada para poder ofrecer una variedad amplia de servicios.

La atención personalizada, descuentos, devoluciones, programa de crédito a empleados, asesoría en la forma de utilización de productos nuevos serán nuevos servicios que se podrán aplicar en la unidad de Comercialización al detalle. Los clientes que utilizan los servicios de la Unidad esperan asesoría en la siembra de frutales, contenido de vitaminas o minerales en frutas y verduras exóticas, formas de preparación de productos desconocidos o innovadores.

La mayoría de los clientes de la comunidad de la zona de influencia tienen más de diez años de ser partícipes del proceso de comercialización de los productos Zamoranos, por lo cual, considerando que los alumnos llevan una rotación semanal o quincenal, se les debe presentar personal permanente que conozca ya sus necesidades básicas. El consumidor que viene de Tegucigalpa y otros lados, en su mayoría tiene igual tiempo de ser clientes de Zamorano, por lo cual, es necesario tener personal que conozca datos personales como ser el nombre, volumen de compra, gustos y preferencias, así como datos aún más personales de hábitos y costumbre, para lograr mantener un nivel de ventas en crecimiento.

## 5. CONCLUSIONES

La identificación del sistema de comercialización vertical corporativo, permitirá que todas las unidades sean orientadas directamente por la administración de Zamorano, en vez de que cada unidad establezca sus obligaciones y responsabilidades independientemente. Con el proceso propuesto, Zamorano podrá coordinar las actividades de todas las unidades involucradas en comercialización.

Se lograra aplicar las cuatro actividades principales de la mercadotecnia en la mezcla de mercadeo. Zamorano, podrá definir y medir eficientemente las necesidades del mercado, tomando decisiones adecuadas con relación a la creación de productos o servicios nuevos. Podrá presentar las cualidades y precios de sus productos, y logrará manejar correctamente sus canales de distribución, sin afectar los procesos de venta al detalle.

La Unidad de Comercialización al Detalle podrá administrar sus actividades, orientándolas más al uso de la mercadotecnia como base para ejecutar sus operaciones de venta. Las unidades de producción funcionarán a través de órdenes de pedidos estableciendo como guía anual las proyecciones de venta, para presentar sus productos adecuadamente al mercado y así ofrecer a los consumidores los bienes o servicios que necesitan y desean.

La fijación de precios debe ser cambiada para permitir más flexibilidad y respuesta a los cambios de precio en el mercado nacional.

Al continuar utilizando el sistema actual de comercialización, la unidad de comercialización al detalle no podría funcionar con rentabilidad.

El cierre de la unidad de comercialización al detalle, se dificultaría la exhibición y venta de productos al cliente detallista y Zamorano perdería una herramienta eficaz en la promoción de su imagen institucional en el aprender haciendo.

## 6. RECOMENDACIONES

Al realizar este análisis, se identificó la necesidad de establecer estándares de control de calidad que permitan presentar los productos acabados uniformemente durante todo el proceso de comercialización. Se debe realizar un estudio específico en esta área para orientar a las unidades de producción y ventas.

Las Zamoempresas deberán identificar correctamente sus costos de producción para permitir que la fijación de precios sea más real a su desempeño como productor.

Las unidades de producción deberán incorporarse al proceso comercial presentado en este estudio para que funcione eficientemente. Al no incorporarse al proceso, debilitaría las actividades comerciales de la Unidad de Comercialización al Detalle y por ende limita la captación de utilidades de Zamorano.

El plan estratégico y el anotador balanceado son dos documentos que deberán servir como punto de apoyo y control para la realización del proceso comercial presentado. Se deberá revisar en forma anual, el plan estratégico y el anotador balanceado para orientar a la Unidad en el cumplimiento de su misión y visión.

Las proyecciones de venta que se realizan todos los años, en conjunto, entre la Unidad de Comercialización y las unidades de producción deberán utilizarse para orientar el proceso comercial y no solamente para la elaboración de presupuestos de ingresos y egresos. Esto permitirá contar con fichas de producción para mantener todos los productos al alcance de los consumidores durante todo el año.

Se deberá investigar las alternativas de ampliación de negocios en la Unidad de Comercialización al Detalle para lograr ofrecer nuevas líneas de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores que se atienden en la tienda.

Utilizar la unidad de comercialización al detalle para la promoción del proceso de aprender haciendo en forma eficiente.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- **BERLIOZ, G**, 2000. Comunicación personal, Profesor asociado Carrera de Agronegocios. Honduras.
- **DAVIS K**, 1988. Administración en Mercadotecnia. 4 edición. México. Editorial LIMUSA SA de CV, 835 p.
- **CARRERA DE AGRONEGIOS, UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN AL DETALLE**, 2000. Estado de Resultados Acumulados, 1994 – 1999. Honduras. 6 p.
- **DEPARTAMENTO DE ECONOMIA AGRICOLA Y AGRONEGIOS, SECCION DE CONSULTORIAS**, 1990. Informe Sobre Los Resultados Obtenidos En La Consultoría Del Departamento De Economía Y Agronegocios Al Puesto De Ventas De La EAP(T.I.\_1). Honduras, 75 p.
- **HOADLEY, K**. 2000. Seminario de Habilidades Gerenciales. Honduras.
- **HODGE, B.;JOHNSON H**, 1970. Administración y Organización. Segunda edición. Argentina. El ATENEO Pedro García SA., 367 p.
- **KOONTS, H.; WEIHRICH, H**, 1990. Administración. Tercera edición. México. Mcgraw – Hill/Interamericana de México SA de CV, 771 p.
- **KOTLER P.; ARMSTRONG G**, 1996. Mercadotecnia. Sexta edición. México Prentice-Hall Hispanoamericana SA, 826 p.
- **PUESTO DE VENTAS**, 2000. Proyecciones de venta. Honduras. Administración de tienda., 17 p.

## 8. ANEXOS

### ANEXO 1

#### Perfiles del Organigrama

##### Del Comité de Supervisión

El comité de supervisión de la unidad deberá estar conformado por un representante de la Decanatura, un representante de la Gerencia de Negocios, un representante de la Carrera de Agronegocios y un representante del Comité de Supermercados de Honduras. No deberán ser parte del comité, personas u otras unidades que presenten conflicto de interés en las actividades de la unidad.

##### Funciones generales:

**Decanatura.** La Decanatura tendrá como funciones, entre otras verificar que la unidad: este cumpliendo con sus obligaciones del aprender haciendo, actualizando sus métodos de enseñanza, y que sus actividades de enseñanza estén de acorde con las necesidades del alumno y del mercado laboral profesional.

**Gerencia de Negocios.** La Gerencia de Negocios tendrá como funciones, entre otras, verificar que la unidad: maneje eficientemente fondos de las ventas, maneje efectivamente sus presupuestos de ingresos y egresos, que exista coordinación entre la unidad y las Zamoempresas, y apoyo en la creación de oportunidades nuevas de negocios.

**Carrera de Agronegocios.** La Carrera de Agronegocios tendrá como funciones, entre otras, verificar que la unidad: aplique conceptos empresariales en sus operaciones, que las actividades del sistema de comercialización estén aplicadas eficaz y eficientemente, que las actividades de negocios estén aplicadas para garantizar el crecimiento de la unidad.

**Comité de Supermercados de Honduras.** El Comité de Supermercados de Honduras tendrá como funciones, entre otras, verificar que la unidad: este aplicando las actividades realizadas por empresas detallistas, apoyara con sus miembros en las áreas específicas del negocios, como ser finanzas, ventas, compras, exhibición, entre otras. Apoyara en la promoción de asesorías entre sus miembros y la colocación de egresados en sus empresas.

## **Anexo 1**

### **Perfiles Administrativos**

#### **Encargado Unidad de Comercialización al Detalle**

##### **UBICACION**

**Asignado a la Unidad de Comercialización al Detalle**

**Nombre: Juan Manuel Moya Herrera**

##### **OBJETIVO:**

Servir de responsable de la unidad, para resolver con prontitud situaciones de índole técnica, organizacional y administrativo, referente al mercadeo y a las ventas de los productos recibidos de cada unidad de producción. Brindar entrenamiento de mercadeo a los alumnos del modulo. Apoyar a las Unidades de Zamorano referente al mercadeo de sus productos o servicios. Representar a Zamorano en las ventas al detalle y mantener la imagen de Zamorano por medio de la presentación de productos de alta calidad al mercado.

##### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Ser el responsable directo de fondos de efectivos obtenidos de las ventas de la Unidad y administrar eficientemente la Unidad para operar en el nivel optimo de rentabilidad.
- Supervisar e incrementar las ventas actuales realizadas en Zamorano así como la identificación de clientes y productos potenciales.
- Coordinar las labores del personal de la Unidad para aprovechar el recurso humano disponible en el proceso educativo de mercadeo y en el incremento de las utilidades.
- Apoyar en el desarrollo de los módulos educativos prácticos de Mercadotecnia de los alumnos de Zamorano
- Inspección de calidad de los productos en el Puesto de Ventas, Vivero y cualquier otra área de venta que se le asigne, para ofrecer la mejor calidad posible en el mercado.
- Proveer apoyo de mercadeo a los encargados de Producción y/o proyectos de Zamorano.
- Realizar las tareas afines que se asignen.

##### **INTERACCIONES REQUERIDAS**

El Encargado de la Unidad de Comercialización al Detalle deberá mantener informado de todas sus actividades al Coordinador de Gestión de Agronegocios. Así mismo, tendrá que mantener contacto permanente con las Unidades de Producción, Mantenimiento de Equipos, y otros de Zamorano. Deberá manejar conocimientos de las actividades de los productores locales y nacionales y empresas dedicadas a la comercialización de productos similares a los de Zamorano.

## **Anexo 1, continua**

### **Asistente Administrativo en Operaciones**

#### **Ubicación**

**Asignado a la Unidad de Comercialización al Detalle**

**Nombre: Hector Vallejo**

#### **Objetivo**

Servir de asistente administrativo de la Unidad, para atender con prontitud la elaboración de estados financieros de la unidad y apoyar en la coordinación de la logística de venta de los productos recibidos de cada unidad de producción. Apoyar a la Unidad en el proceso de aprendizaje práctico de los alumnos de mercadeo a través de la orientación de actividades como en charlas sobre conceptos generales de mercadeo. Asiste en mantener la imagen de Zamorano con procesos de venta y productos de alta calidad.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Coordinación de solicitudes de apoyo de unidades de producción.
- Supervisión de surtido de productos
- Elaboración de Estados de Resultados Mensual y Acumulado.
- Supervisión de rotación efectiva de inventarios
- Apoyar en los pedidos a las plantas y compras externas
- Control de calidad de productos en exhibición.
- Supervisión de cajas y personal de Bodega de Recibo
- Apoyar con las charlas a los alumnos asignados al módulo de mercadeo.
- Cualquier función que se asigne.

#### **Interacciones Requeridas**

El Asistente Administrativo de Operaciones deberá mantener informado de todas sus actividades al Encargado de la Unidad de Comercialización al Detalle. Así mismo, tendrá que mantener contacto permanente con las Unidades de Producción, Mantenimiento de Equipos, y otros de Zamorano. Deberá manejar conocimientos de las actividades de empresas dedicadas a la comercialización de productos similares a los de Zamorano.

## **Anexo 1, continua Contador General**

### **UBICACION**

**Asignado a la Unidad de Comercialización al Detalle**

**Nombre : María Elena Sánchez**

### **Objetivo**

**Servir de contador general de la Unidad, para reportar con prontitud la información sobre las actividades de mantenimiento, transferencias, compras y ventas de la unidad, levantamiento de inventarios mensuales y reportar planillas en forma quincenal. Elabora la información para utilizarse en los estados financieros de la Unidad. Apoyar a la Unidad en el proceso de aprendizaje práctico de los alumnos de mercadeo a través de la orientación de actividades contables por medio de charlas.**

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Revisar y contabilizar facturas de crédito y contado.
- Revisar y contabilizar requisiciones internas
- Revisar y contabilizar transferencias internas
- Realizar cierre contable y provisiones
- Reportar planilla quincenalmente
- Elaborar inventarios mensuales
- Llevar archivos de documentos contables
- Apoyar con charlas sobre aspectos contables de la Unidad a los alumnos del módulo de mercadeo.
- Cualquier otra función que se asigne.

### **Interacciones Requeridas**

**El Contador General deberá mantener informado de todas sus actividades al Encargado de la Unidad de Comercialización al Detalle. Mantendrá contacto permanente con Contabilidad Central, las Unidades de Producción, Mantenimiento de Equipos, y otros de Zamorano. Deberá manejar conocimientos de los procesos contables de las otras Unidades dentro de Zamorano y de empresas dedicadas a la comercialización de productos similares a los de Zamorano.**

## **Anexo 1, continua** **Asistente Administrativo**

BIBLIOTECA WILSON POPENO  
ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA  
APARTADO 99  
TEGUCIGALPA HONDURAS

### **Ubicación**

**Asignado a la Unidad de Comercialización al Detalle**

**Nombre : Vilma Bertilia Flores**

### **Objetivo**

Servir de asistente administrativo de la Unidad, para atender con prontitud las necesidades administrativas de la Unidad. Mantener la custodia de los fondos en caja y bancos. Informar la documentación necesaria para la elaboración de estados financieros de la unidad y supervisión de personal de apoyo a ventas. Apoyar a la Unidad en el proceso de aprendizaje practico de los alumnos de mercadeo a través de charlas sobre conceptos generales de administración.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Custodia del fondo de cambio y fondo rotatorio y elaboración de solicitudes de reembolso de dichos fondos.
- Supervisión de cajeras y personal de Bodega de Recibo
- Elaboración de arqueos diarios de cajas registradoras
- Depósitos a banco de ventas diarias de la Unidad y mantener fondo de cambio adecuado para la venta.
- Elaborar reporte de ventas a tesorería previa revisión de facturas de venta
- Preparar órdenes de trabajo, compras, pre-requisiciones y pedidos a las plantas
- Mantener el archivo de documentos administrativos de la Unidad
- Brindar charlas sobre las actividades administrativas a los alumnos del modulo de mercadeo.
- Cualquier otra función que se asigne.

### **Interacciones Requeridas**

El Asistente Administrativo deberá mantener informado de todas sus actividades al Encargado de la Unidad de Comercialización al Detalle. Mantendrá contacto permanente con las Unidades de Tesorería, Suministros, Producción, Mantenimiento de Equipos, y otros de Zamorano. Deberá manejar conocimientos de las actividades administrativas de empresas dedicadas a la comercialización de productos similares a los de Zamorano.

## Anexo 2

### Información histórica de Ventas

#### ZAMORANO

#### Centro de Comercialización al Detalle

#### Antecedentes de Ingresos y Egresos, en lempiras

AÑO	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>Ingresos</b>	3,870,898	4,827,681	5,313,825	7,477,519	7,862,924	7,728,001
<b>Egresos</b>	3,291,948	4,020,033	4,509,134	6,365,553	6,527,321	6,135,813
Porcentaje	85.04%	83.27%	84.86%	85.13%	83.01%	79.40%
<b>Utilidad Bruta</b>	578,950	807,648	804,691	1,111,966	1,335,602	1,592,188
Porcentaje	14.96%	16.73%	15.14%	14.87%	16.99%	20.60%
<b>Gastos</b>	514,650	607,242	645,780	807,020	948,051	1,111,435
Porcentaje	13.30%	12.58%	12.15%	10.79%	12.06%	14.38%
<b>Utilidad Neta</b>	64,300	200,406	158,911	304,947	387,552	480,753
Porcentaje	1.66%	4.15%	2.99%	4.08%	4.93%	6.22%

## ANEXO 3

## Relación de pedidos del Puesto de Ventas a la planta de lácteos

PLANTA DE LÁCTEOS				
Mes Julio				
Producto	Unidad	Cantidad Pedida	Cantidad Entregado	Diferencia
crema ácida	libra	120	122	2
dulce de leche	250 g	648	530	-118
helado	1/2 gal	192	191	-1
helado	16 onz.	1550	1227	-323
helado	10 onz.	1600	0	-1600
helado	6 onz.	1950	2878	928
leche chocolate	litro	1900	1712	-188
leche chocolate	1/4 litros	3200	2811	-389
leche chocolate	1/2 litros	1750	1510	-240
leche especial	litros	3200	2929	-271
mantequilla	libra	210	79	-131
queso cabaña	libra	90	167	77
queso cheddar	libra	90	196	106
queso crema	libra	180	250	70
queso dambo	libra	330	116	-214
queso gruyere	libra	330	0	-330
queso monterrey	libra	330	0	-330
queso procesado	libra	150	150	0
queso zamodelfia	libra	90	250	160
queso zamorella	libra	210	250	40
queso zamocriollo	libra	120	106	-14
queso parmesano	libra	330	0	-330
yogur	6 onz.	3132	1110	-2022

**ANEXO 3, continua**  
**Diferencias entre pedido y recibido de la planta de lácteos**

**PLANTA DE LÁCTEOS**

**Mes Agosto**

<b>Producto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad Pedida</b>	<b>Cantidad Entregado</b>	<b>Diferencia</b>
crema ácida	libra	165	120	<b>-45</b>
dulce de leche	250 g	486	449	<b>-37</b>
helado	1/2 gal	162	165	<b>3</b>
helado	16 onz.	1300	1045	<b>-255</b>
helado	10 onz.	1500	0	<b>-1500</b>
helado	6 onz.	2050	2652	<b>602</b>
leche chocolate	litro	1250	1463	<b>213</b>
leche chocolate	1/4 litros	2800	2606	<b>-194</b>
leche chocolate	1/2 litros	1700	1446	<b>-254</b>
leche especial	litros	2600	2606	<b>6</b>
mantequilla	libra	90	66	<b>-24</b>
queso cabaña	libra	60	90	<b>30</b>
queso cheddar	libra	180	120	<b>-60</b>
queso crema	libra	180	120	<b>-60</b>
queso dambo	libra	180	102	<b>-78</b>
queso gruyere	libra	120	150	<b>30</b>
queso monterrey	libra	330	0	<b>-330</b>
queso procesado	libra	120	90	<b>-30</b>
queso zamodelfia	libra	120	72	<b>-48</b>
queso zamorella	libra	180	239	<b>59</b>
queso zamocriollo	libra	90	112	<b>22</b>
queso parmesano	libra	270	0	<b>-270</b>
yogur	6 onz.	1134	1795	<b>661</b>

Fuente: Modulo de Mercadotecnia (2000)

**ANEXO 3, continua**  
**Diferencias entre pedido y recibido de la planta de lácteos**

<b>PLANTA DE LÁCTEOS</b>				
<b>Mes Septiembre</b>				
<b>Producto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad Pedida</b>	<b>Cantidad Entregado</b>	<b>Diferencia</b>
crema ácida	libra	230	144	-86
dulce de leche	250 g	567	465	-102
helado	1/2 gal	157	155	-2
helado	16 onz.	1250	1084	-166
helado	10 onz.	1000	0	-1000
helado	6 onz.	3000	2350	-650
leche chocolate	litro	1300	1364	64
leche chocolate	1/4 litros	2650	2606	-44
leche chocolate	1/2 litros	1400	1428	28
leche especial	litros	2450	2750	300
mantequilla	libra	30	60	30
queso cabaña	libra	90	90	0
queso cheddar	libra	90	120	30
queso crema	libra	120	120	0
queso dambo	libra	60	90	30
queso gruyere	libra	150	24	-126
queso monterrey	libra	270	0	-270
queso procesado	libra	30	90	60
queso zamodelfia	libra	90	60	-30
queso zamorella	libra	240	210	-30
queso zamocriollo	libra	90	86	-4
queso parmesano	libra	180	90	-90
yogur	6 onz.	1215	1308	-93

**ANEXO 3, continua**  
**Diferencias entre pedido y recibido de la planta de lácteos**

Producto	Unidad	Mes Octubre		Diferencia
		Cantidad Pedida	Cantidad Entregado	
crema ácida	libra	90	60	-30
dulce de leche	250 g	324	150	-174
helado	1/2 gal	162	120	-42
helado	16 onz.	1300	1000	-300
helado	10 onz.	1500	0	-1500
helado	6 onz.	2550	2438	-112
leche chocolate	litro	1700	1213	-487
leche chocolate	1/4 litros	3700	2659	-1041
leche chocolate	1/2 litros	1550	1134	-416
leche especial	litros	2700	2074	-626
mantequilla	libra	120	60	-60
queso cabaña	libra	210	60	-150
queso cheddar	libra	210	60	-150
queso crema	libra	240	210	-30
queso dambo	libra	240	60	-180
queso gruyere	libra	270	0	-270
queso monterrey	libra	300	0	-300
queso procesado	libra	150	114	-36
queso zamodelfia	libra	150	90	-60
queso zamorella	libra	450	219	-231
queso zamocriollo	libra	210	55	-155
queso parmesano	libra	300	0	-300
yogur	16 onz.	1620	1222	-398

**ANOTADOR BALANCEADO 2000 - 2004**  
**Unidad de Comercialización al Detalle**

Vision	Mision	Objetivos Estrategicos	Indicadores o Criterios de Desempeño	Metas Especificas	Medios de Verificacion	Frecuencia de Informe	
Posicionamos como un centro insigne, con el mejor equipo tecnologico, humano y fisico, que facilite el servicio y proceso de comercializacion mas eficiente en ventas al detalle, ofreciendo el mejor sistema de aprendizaje aplicado a practicas comerciales	Somos una unidad de comercializacion, especializada en la formacion de futuros profesionales en el desarrollo mercadologico de ventas al detalle, fomentando una solida imagen institucional por medio de productos de alta calidad marca Zamorano, con valor agregado a nuestro mercado meta.	<b>DE LOS CLIENTES ( Internos )</b> <b>Nivel 1 (Estudiantes)</b> **Sistema de enseñanza especializado en practicas de comercializacion al detalle	** Enseñanzas practicas especializadas en : Mercadotecnia (2do) Ventas al Detalle (2do y 3ro) Investigacion de Mercados (3ro y 4to) Administracion Gerencial de Ventas (4to)	**Realizar practicas 3 dias por semana para cada grupo de alumnos	Gerente de Unidad Decano Academico Profesores de la Carrera de Agronegocios	Trimestralmente	
		**Aprendizaje de sistemas alternativos de comercializacion al detalle	**Charlas Complementarias: <i>Mercadeo de Exportacion</i> <i>Mercadeo Internacional</i> <i>Investigacion de Mercados (2do)</i>	**Realizar 2 charlas trimestralmente para los alumnos de 2do año			
		** Uso y aplicacion de metodologias de aprendizaje innovadoras.	** Desarrollo de practicas de supervision de compra y venta al detalle en los establecimientos detallistas externos.	**Realizar practicas en 3 establecimientos con alumnos de 4to año, trimestralmente			
			**Actualizacion de los sistemas de enseñanza en el desarrollo mercadologico de ventas al detalle				
			<b>Nivel II, ( externos )</b> <b>( consumidores )</b> **Exposicion de los productos Zamorano a nuestro mercado meta  Valor agregado a nuestros servicios y productos  **Satisfaccion de las necesidades del cliente	** Uso de sistemas alternos de comercializacion al detalle  **Brindar el servicio de comidas rapidas orientadas a las necesidades de los consumidores  ** Ofrecer una amplia linea de productos al consumidor para maximizarlo el numero de opciones	** Promover los productos por Internet/Intranet ** La promocion de la semana ** Degustacion / vallas de carretera / merchandising deg. (semanales) vallas( 3 en 2001), merch ( semanal) ** Ensaladas preparadas (semanalmente) ** diversificar linea de hamburguesas, hotdogs ie batidos de leche, sundaes, jugos naturales varios emparedados varios, pizzas, super hamburguesas en varias opciones , hotdogs, etc.. ( A diario )	Gerente de Unidad	Anualmente
		<b>FINANCIEROS</b> **Unidad de Comercializacion al Detalle rentable  **Toma de decisiones gerenciales puntuales  **Rotacion de Inventarios Efectiva  **Manejo eficiente del presupuesto de ingresos/egresos  **Optimizacion de los recursos humanos.	**Mantener la relacion ingresos / egresos a la derecha del punto de equilibrio.  **Trabajar con informacion contable y financiera actualizada para la elaboracion de los estados de resultado  **Mantener un volumen optimo de inventario que nos permita ser rentables **Revisión mensual de Comparacion Presupuestaria y Estados de Resultados **Manejar un numero de empleados de acuerdo a la operacion	** Para 2001 lograr una utilidad neta de minimo 8% ** Para 2002 en adelante lograr una utilidad neta de minimo 10% ** Estados de resultados presentados al dia 15 de cada mes  **Costo de inventarios debe ser igual o menor a un 75 % del valor de ingresos ** No excederse en los gastos anuales presupuestados ** Cumplir con el objetivo de ventas por linea estipulado. **Para 2001, reducir # de empleados de 13 a 10	Gerente de Unidad Gerente de Negocios	Mensualmente	
		<b>DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>  **Mejorar la calidad de nuestros productos y servicios.	**Establecer sistemas de informacion que integren de manera eficiente los procesos administrativos de compra y venta	**Generar informes mensuales en las siguientes areas: Estadísticas de Compras/ Ventas, por linea/presentacion Comportamiento de flujo de rotacion de inventarios  **Monitoreo mensual de gustos y preferencias	Gerente de Unidad	Mensualmente	
		<b>Del Aprendizaje y Crecimiento</b> **Crecimiento profesional dentro de la estructura organizacional de la Unidad.  **Imagen institucional	**Promover al personal eficiente a plazas superiores o por medio de incremento salarial segun resultados  **Generar una cultura empresarial en la Unidad de Comercializacion	**Supervision continua y Evaluacion semestral del desempeño laboral de cada empleado  **Capacitaciones/Entrenamientos a un 30% del personal en forma anual	Gerente de Unidad Gerente de Negocios Gerente de Recursos Humanos	Semestralmente	