

**FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO RELACIONAL (CRM)
PARA LA DIVISION PROFESIONAL DE LABORATORIOS RECAMIER LTDA
DISTRITO BUCARAMANGA**

ALVARO IVAN RODRIGUEZ PINZON

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING
BUCARAMANGA**

2006

**FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO RELACIONAL (CRM)
PARA LA DIVISION PROFESIONAL DE LABORATORIOS RECAMIER LTDA
DISTRITO BUCARMANGA**

ALVARO IVAN RODRIGUEZ PINZON

**Monografía para optar al título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MARKETING**

**Directora
Myriam Leonor Niño López
Ingeniera Industrial PhD.**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING
BUCARAMANGA**

2006

DEDICATORIA

*A Dios,
a mi esposa e hijas,
a mis padres,
y a todas aquellas personas
que estuvieron involucradas en el proyecto*

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa e hijas que con su comprensión y apoyo hicieron posible la realización de este proyecto.

A mis padres que con su ayuda me permitieron llevar a cabo este proyecto.

Alvaro Iván Rodríguez Pinzón,

El autor de la presente investigación expresa el más sincero agradecimiento a:
Los docentes de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

Dra Miryam Leonor Niño Díaz directora del proyecto, quien me brindó y compartió sus conocimientos para poder desarrollar de la mejor manera esta monografía.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma me colaboraron y apoyaron en la realización del proyecto.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	15
1. FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO RELACIONAL (CRM) PARA LA DIVISION PROFESIONAL DE LABORATORIOS RECAMIER LTDA DISTRITO BUCARAMANGA	16
1.1 JUSTIFICACION	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 General	16
1.2.2 Específicos	16
1.3 ALCANCE	17
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	18
2.1 RAZON SOCIAL	18
2.2 UBICACIÓN	18
2.3 DISTRITOS DE VENTA	18
2.4 ACTIVIDAD ECONÓMICA	18
2.5 MISIÓN	18
2.6 VISIÓN	19
2.7 VALORES CORPORATIVOS	19
2.8 PRODUCTOS	20
2.8.1 División Profesional (Con su marca Salon'In).	20
2.8.2 División Público	24
2.9 RESEÑA HISTÓRICA	27
2.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	30
2.10.1 Descripción del área específica de trabajo	32
3. MARCOS REFERENCIALES	36
3.1 MARCO CONCEPTUAL	36

3.1.1 Marketing Relacional	36
3.2 MARCO TEÓRICO	38
3.2.1 Antecedentes	38
3.2.2 El Cliente	39
3.2.3 La Marca	40
3.2.4 Distribución	40
3.2.5 El Marketing Mix	41
3.2.6 El Marketing Relacional	42
3.2.7 Beneficios del Marketing Relacional	45
3.2.8 Modelo del Marketing Relacional	46
3.2.9 Segmentación	49
3.2.10 Valor del cliente	51
3.3 MARCO CONTEXTUAL	53
4. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA	55
4.1 SITUACIÓN ACTUAL	55
4.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	57
4.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	57
4.3.1 Análisis de factores generales del entorno	57
4.3.2 Entorno tecnológico	58
4.3.3 Aspectos políticos legales	59
4.3.4 Tendencias de los clientes	60
4.3.5 Tendencias culturales	60
4.3.6 Entorno de competidores	61
4.3.7 Conclusiones generales sobre el sector y tendencias	63
4.4 MAPA DE COMPETITIVIDAD	64
4.5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	64
4.5.1 Definición del sector en el que se compete	64
4.5.2 Principios de competitividad	65
4.5.3 Políticas de la empresa	65
4.5.4 Capacidad competitiva de marketing	66

5. PLAN DE ACCION	68
5.1 OBJETIVOS	68
5.2 ESQUEMA DEL PLAN DE ACCIÓN	68
5.3 SEGMENTACIÓN	69
5.4 EJEMPLO DE LA SEGMENTACIÓN	73
5.5 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	74
5.5.1 Fidelización de los clientes actuales	74
5.5.2 Recuperación de los clientes perdidos	77
5.5.3 Consecución de clientes nuevos	79
6. IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN	81
6.1 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN	81
6.2 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN EN PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	81
6.3 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	81
6.4 A NIVEL DE LA ESTRUCTURA	82
6.5 A NIVEL DE LA CULTURA Y A NIVEL DE LOS RECURSOS HUMANOS	82
6.6 A NIVEL DE PROCESOS Y DE DIRECCIÓN	82
6.7 A NIVEL DE LA INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA	82
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFIA	85
ANEXOS	86

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Oportunidades y amenazas	57
Cuadro 2. Mapa de competitividad	64
Cuadro 3. Cronograma de implantación	81
Cuadro 4. Presupuesto de inversión en publicidad y promoción	81

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Línea de productos Beauty Line.	21
Figura 2. Línea de productos Technical Line	22
Figura 3. Línea de productos Finishing Line	23
Figura 4. Línea de productos Retail Line	24
Figura 5. Organigrama general Laboratorios RECAMIER Ltda.	30
Figura 6. Organigrama de mercadeo y ventas	31
Figura 7. Organigrama del distrito Bucaramanga	31
Figura 8. Resumen de las variables explicadas	41
Figura 9. Marketing Relacional	47
Figura 10. Esquema del plan de acción	68

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Territorios del distrito Bucaramanga	33

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Análisis de la literatura recopilada	87

RESUMEN

TITULO: FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO RELACIONAL (CRM) PARA LA DIVISION PROFESIONAL DE LABORATORIOS RECAMIER LTDA DISTRITO BUCARAMANGA*

AUTOR: Alvaro Ivan Rodriguez Pinzon**

PALABRAS CLAVES

Marketing Relacional, Segmentación, Fidelización, Formulación Estratégica, Marketing Mix.

DESCRIPCION

La monografía contiene inicialmente el planteamiento de los objetivos generales y específicos, sobre los cuales se basa el desarrollo de la misma.

Posteriormente contiene un resumen sobre la empresa, en el cual el lector podrá conocer aspectos importante de ésta que deben ser tenidos en cuenta. Algunos de estos son: generalidades, razón social, actividad económica, misión, visión, valores, portafolio y estructura organizacional.

Luego se tienen los marcos referenciales, los cuales permiten que el lector conozca un poco sobre la terminología utilizada, conceptos básicos sobre el tema que va a trabajar y finalmente se tiene el marco contextual que permitirá ubicar al lector en el ámbito en el cual se está moviendo la empresa hoy en día.

Seguidamente se tiene un análisis de los principales aspectos tanto internos como externos de la empresa, que se deben tener en cuenta para la Formulación de una Estrategia de Marketing Relacional.

Posteriormente se tiene la formulación estratégica, en donde el lector podrá conocer lo que tuvo en cuenta la empresa antes del desarrollo del plan de acción.

Luego se tiene el esquema de Plan de Acción, el cual presenta la forma en que se formuló la Estrategia de Marketing Relacional. Allí el lector podrá conocer detalladamente las estrategias que se formularon para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Finalmente se tiene el esquema de Implantación Estratégica del Plan, en el cual el lector podrá conocer paso a paso lo que se requiere hacer para el desarrollo de la misma.

* Monografía

** Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing. Ingeniera Industrial PhD. Myriam Leonor Niño López

SUMMARY

TITLE: FORMULATION OF A RELATIONSHIP MARKETING STRATEGY (CRM) OF THE PROFESSIONAL DIVISION AT RECAMIER LABORATORIES – DISTRICT BUCARAMANGA.*

AUTHOR: Alvaro Ivan Rodriguez Pinzon**

KEY WORDS: Relationship Marketing, Segmentation, Fideliting, Strategic Formulation, Marketing Mix.

DESCRIPTION

The monography contains initially the exposition of the general objectives and specific, on which the development of the same one is based.

Later it contains a summary on the company, in which the reader will be able to know aspects important which they must be considered. Some of these are: majorities, trade name, economic activity, mission, vision, values, products and organizacional structure.

Soon the referential marks are had, which allow that the reader knows a little on the used terminology, basic concepts on the subject that is going to work finally and have the contextual frame that will allow to locate to the reader in the scope in which the company is moving nowadays.

Next an analysis of the main internal aspects as as much external of the company is had, that they are due to consider for the Formulation of a Strategy of Relational Marketing.

Later the strategic formulation is had, in where the reader will be able to know what considered the company before the development of the action plan.

Soon the scheme of Plan of Action is had, which is displays the form in which the Strategy of Relational Marketing was formulated. There the reader will be able to in detail know the strategies that were formulated for the fulfillment of the proposed objectives.

Finally the scheme of Strategic Implantation of the Plan is had, in which the reader will be able to know step by step what he requires himself to do for the development of the same one.

* Monografía

** Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing. Industrial Engineer PhD. Myriam Leonor Niño López

INTRODUCCION

Laboratorios Recamier hace 6 años lanzó al mercado una línea de productos profesionales para el cuidado capilar con la marca Salon'In, dirigido a los salones de belleza.

Desde su lanzamiento y hasta la fecha esta línea ha venido creciendo en ventas y distribución, con estrategias claras de promoción, penetración y desarrollo de nuevos productos. Actualmente Laboratorios Recamier con sus productos de marca Salon'In, está presente en la mayoría de los salones de belleza legalmente constituidos.

Durante este tiempo, la competencia ha venido de igual forma creciendo en ventas y ganando participación de mercado en los salones de belleza, con estrategias comerciales agresivas principalmente en promoción y precio, sacrificando en varias oportunidades sus márgenes de utilidad operacional.

Es por ello que se hace necesaria la formulación de una estrategia de Marketing Relacional, que le permita a Laboratorios Recamier contrarrestar los ataques de la competencia y mantener y mejorar su base de clientes actuales (salones de belleza).

1. FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO RELACIONAL (CRM) PARA LA DIVISION PROFESIONAL DE LABORATORIOS RECAMIER LTDA DISTRITO BUCARAMANGA

1.1 JUSTIFICACION

En la actualidad, los programas de Mercadeo están tendiendo hacia el fortalecimiento de las relaciones con sus clientes con el ánimo de conseguir ó mejorar la lealtad de los mismos para con la empresa. Esto trae como resultado un incremento en las ventas y la rentabilidad y lleva a crear fuertes barreras de salida de los clientes.

Laboratorios Recamier Ltda, en la actualidad no tiene programas especiales para afianzar la relación con los clientes. Tiene implementadas algunas estrategias que permiten hacer presencia en ellos siendo en algunos casos diferentes a las de la competencia, pero no logran tocar la esencia de la lealtad de los clientes.

Debido a lo anterior, se hace necesaria la formulación de una estrategia de Marketing Relacional.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General. Formular una estrategia de Marketing Relacional para la División Profesional de Laboratorios Recamier Ltda Distrito Bucaramanga que atiende a salones de belleza.

1.2.2 Específicos

- Análisis y conocimiento de la base actual de clientes salones de belleza.
- Realizar una microsegmentación de los clientes salones de belleza.

- Crear un programa de fidelización de los clientes salones de belleza actuales.
- Crear un programa de consecución de nuevos clientes salones de belleza.
- Crear un programa de recuperación de los clientes salones de belleza que se han perdido.

1.3 ALCANCE

El alcance de la monografía es la formulación de una estrategia de Marketing Relacional, para la División Profesional de Laboratorios Recamier Ltda Distrito Bucaramanga, enfocada totalmente a la gestión de la base de clientes salones de belleza actuales.

El autor de la presente monografía es el Gerente Regional de Laboratorios Recamier, lo que permitirá tener acceso directo a todo tipo de información, teniendo presente la confidencialidad de la misma.

Se podrá contar con el recurso humano y físico de Laboratorios Recamier Distrito Bucaramanga dentro de los que se tienen vendedores de la División Profesional, Asistentes de Facturación y Cartera y la estudiante en práctica.

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 RAZON SOCIAL

LABORATORIOS RECAMIER LTDA.

2.2 UBICACIÓN

Sede Principal: Calle 34 # 8ª-115 El troncal Cali - Colombia

2.3 DISTRITOS DE VENTA

Distrito Cali: Av. 7N # 24N-105

Distrito Barranquilla: Calle 72 # 52-46 Local 216-217-218

Distrito Bogotá: Calle 118 # 19-29

Distrito Medellín: Carrera 81 A # 42-16

Distrito Bucaramanga: Carrera 29 # 20-43 Teléfonos: 6458302 – 6476197

2.4 ACTIVIDAD ECONÓMICA

Recamier es una empresa dedicada al desarrollo, fabricación, distribución y comercialización de productos para el cuidado capilar y personal.

2.5 MISIÓN

Contribuir a la belleza y a la salud del ser humano.

“El propósito es la satisfacción de los consumidores, por ello debemos ofrecerles cada día productos de mejor calidad, para así progresar como compañía y aportar mayor bienestar a los empleados, a los accionistas y poder cumplir con las

responsabilidades ante las comunidades y las naciones en las cuales estemos presentes”.¹

2.6 VISIÓN

Recamier del mañana.

“El ideal por el cual se ha luchado desde la fundación de Recamier ha sido el de crear Empresa, Bienestar y Desarrollo. Pero para que en el mundo del mañana esto se siga dando es obligatorio que trabajemos en: la independencia, la soberanía y la libertad de acción. La diversificación y la especialización. La internacionalización. La gente: disciplinada, rigurosa, autónoma, responsable y participativa. La calidad perfecta de los productos y servicios. Ser un modelo de gestión. Mantener siempre una estructura pequeña y sana, pero grande en volúmenes de producción y ventas”².

2.7 VALORES CORPORATIVOS

- RECAMIER ES ANTE TODO GENTE
- Todos debemos ser tratados como seres humanos, respetando la dignidad y reconociendo los méritos.
- La responsabilidad y la honestidad, en el trabajo, con los consumidores, con los clientes y proveedores, en la aplicación de las políticas en cada área, con las deudas y compromisos y con las leyes.
- La autocrítica, o mirarnos objetivamente al espejo.
- La voluntad y la perseverancia; no olvidar que querer es poder.
- La Libertad de expresión. Debemos saber escuchar a la gente y saber comunicarnos.

¹ Revista RECAMIER 50 años. Edición Especial. Global diseño & comunicación.

² Ibid.

- Debemos ser serios, sencillos, íntegros y leales.

2.8 PRODUCTOS

Recamier tiene dos divisiones en su portafolio de productos. La primera es la división profesional y la segunda es la división público.

2.8.1 División Profesional (Con su marca Salon'In). Es una división creada para brindar el soporte necesario a los estilistas en todas y cada una de las áreas de su trabajo. La división profesional comercializa sus productos en clientes de salones de belleza, academias de belleza, almacenes de productos profesionales y distribuidores de salones de belleza.

Con estos productos los estilistas pueden ofrecer infinitas alternativas a sus clientes, tales como: cambio de color, forma, textura, la finalización de un peinado ó un portafolio de productos para cuidar su cabello en el hogar.

Además, la división profesional brinda también a los clientes un programa continuo de capacitación, a través de los cursos de actualización que se ofrecen en cada uno de los Estudios Técnicos de cada distrito, los cuales se encuentran equipados con tecnología de punta y con el soporte de personal experto (jefe de entrenamiento técnico), en donde se dan a conocer de manera más práctica y profunda los productos del portafolio, y a su vez se brinda al cliente actualización en las últimas técnicas y tendencias en cosmética capilar.

El portafolio de productos de la División Profesional lo componen las siguientes líneas: Beauty Line, Technical Line, Finishing Line y Retail Line.

- **Beauty Line.** Esta línea ofrece productos indispensables en cualquier sala de belleza, ya que proporcionan al cabello limpieza, acondicionamiento y cuidados

necesarios para dar inicio al proceso creativo de transformación. Está conformada por 4 referencias:

- Shampoo
- Acondicionador
- Tratamiento de Keratina
- Silicona

Figura 1. Línea de productos Beauty Line.



Fuente: Laboratoris Recamier

• **Technical Line.** Ofrece productos especializados para modificar la estructura y la apariencia del cabello y así obtener cambios como ondulaciones, alisados y cambios de color, conservando la belleza y salud del cabello. Está conformada por 5 referencias:

- Developer (revelador de color)
- Alisadora
- Polvo decolorante en sobre
- Polvo decolorante en pote
- Tinte

Figura 2. Línea de productos Technical Line



Fuente: Laboratoris Recamier

• **Finishing Line.** Es una línea creada especialmente para asegurar el acabado perfecto a cualquier tipo de peinado, ya sea que se este buscando fijación pero sin apariencia rígida o cabellos sueltos, con forma, maleables y con movimiento. Esta conformada por 11 referencias:

- Espuma (Mouse)
- Fluido reparador (Straight Spray)
- Gel (Styling Paste)
- Gel Super Hold
- Gel Extra Hold
- Laca Extra Hold
- Laca Flexible
- Antifrizz Creme
- Styling Creme
- Silicone Creme
- Fluido Instantáneo

Figura 3. Línea de productos Finishing Line



Fuente: Laboratoris Recamier

• **Retail Line.** Recamier pensando que la rentabilidad y el buen servicio son variables indispensables para el éxito de las peluquerías creó esta línea, la cual los peluqueros podrán ofrecer de forma exclusiva a sus clientes. Está conformada por 16 referencias:

- Acondicionador Rehydrance
- Acondicionador Color Guard
- Shampoo Rehydrance
- Shampoo Sanans
- Shampoo Color Guard
- Shampoo Froles
- Silicona Hair Repair
- Tratamiento Aloe Vera
- Tratamiento Froles
- Tratamiento Sanans
- Tratamiento de Keratina x 30
- Tratamiento de Keratina x 60

- Tratamiento de Keratina x 300
- Tratamiento Color Guard
- Tratamiento Rehydrance
- Polvo Decolorante

Figura 4. Línea de productos Retail Line



Fuente: Laboratoris Recamier

2.8.2 División Público. Es una división creada para el consumidor final, la cual está disponible en cualquier autoservicio, supermercado de cadena y droguería.

Recamier desarrolló esta división, con el fin de brindarle al cliente productos especializados para el cuidado diario tanto de su cabello como de su cuerpo.

Esta división la conforman las siguientes marcas: Muss, Vitane, Luminance, Coloriss, Colorance, Klear Lac, Klear Net, Lisura, Sol Eclair, Tanga, Bacterion y Deo pies; marcas que han logrado alcanzar un buen lugar de posicionamiento en un mercado tan competido y gracias a la excelente calidad de cada producto se mantienen y crecen en el medio.

- **Muss.** Es una línea completa de productos capilares elaborados con ingredientes Bio-vegetales que permiten cuidar y embellecer naturalmente el cabello, dejándolo limpio, sano y brillante. Muss esta orientado a tres sectores fundamentales: adultos, niños y bebés.

Para adultos se ofrece shampoo, bálsamo, crema de peinar y tratamiento especial para cada tipo de cabello (lisos, claros, tinturados, rizados y maltratados); para niños se tiene shampoo, bálsamo, spray desenredante y crema de peinar y para los bebés se ofrecen shampoos con delicados ingredientes.

- **Vitane.** Es una línea de productos tratantes que unidos a la constancia en el uso por parte del usuario, permiten ofrecer una solución a los problemas y necesidades del consumidor.

Fundamentalmente esta línea esta dirigida a personas adultas. Esta constituida por shampoo, bálsamo y tratamientos para el control o solución de los problemas de los consumidores.

- **Luminance.** Es una línea de coloración capilar permanente, elaborada a base de cera de abejas que protege la salud y belleza natural del cabello. Ofrece una gama de 27 tonos modernos y naturales y se encuentra disponible en presentación de kit, es decir, el tubo de tinte permanente, el peróxido y además tratamientos pre-color y post-color.

- **Coloriss.** Es otra línea de coloración capilar permanente, pero a diferencia de Luminance esta marca solo está autorizada para droguerías, cacharrerías y autoservicios en desarrollo.

Es un tinte mucho más económico pero de igual calidad a Luminance. Este producto también tiene presentación en kit.

- **Colorance.** Es una línea de coloración tono sobre tono, es decir, semipermanente, que realza el color natural del cabello sin cambio radical, siendo un producto ideal para cubrir las primeras canas. El efecto de Colorance se conserva durante 24 lavadas y no contiene amoníaco, lo cual evita el deterioro del cabello. Al igual que Luminance y Coloriss, este producto se encuentra en el mercado en kit.

- **Kleer Lac.** Línea de lacas, geles y silicona vitaminizadas, que permiten dar forma y mantener los peinados. Las lacas al igual que los geles tienen dos grados de fijación: fuerte y suave.

- **Kleer Net.** Línea de productos que protegen y dan fijación, moldeo y brillo al cabello, para la creación del estilo de peinado que el consumidor requiere.

Las lacas y los geles tienen dos grados de fijación: normal y fuerte. La espuma proporciona volumen, movimiento, forma y brillo al cabello.

- **Lisura.** Es una crema alisadora que permite lucir el cabello liso de forma permanente, hasta el próximo crecimiento de raíz. Su fórmula enriquecida con aditivos protectores actúa suavemente y sin maltratar el cabello protegiendo su estructura y proporcionando una apariencia natural.

- **Soleclair.** Línea de productos que permiten aclarar o decolorar el cabello o vellos de brazos y piernas proporcionando tonalidades rubias o doradas. La presentación es en spray por 120 g y en sobre en polvo decolorante por 12 g.

- **Tanga.** Línea de productos solares que permiten disfrutar del sol con total seguridad. Los bronceadores tienen diferentes factores de protección (FP 2, 3, 4 y 8) y distintas consistencias (crema, gel, aceite), ideales para obtener un atractivo color canela. Los bloqueadores son ideales para pieles sensibles y delicadas, (

FP 16, 24, 25, 30, 32, 40, 45 y 50) además ofrecen amplios factores de protección para disfrutar del sol con tranquilidad.

- **Bacterion.** Es una línea de productos antibacteriales que proporcionan limpieza, salud y protección a la piel. Esta línea está compuesta por jabones líquidos (Corporal Adultos, Corporal Niños, Antibacterial, Intimo y Bambú), calmantes externos para aliviar la sensación de picazón, ardor, calor y enrojecimiento (Calmasil Gel y Calmasil Loción), Gel asepticante no enjuagable, y talco antibacterial en tres presentaciones : 300 gr., 120 gr. y 60 gr.

- **Deo Pies.** Línea de desodorantes en spray para pies, que evitan el sudor y el mal olor y permiten estar protegido, seguro y fresco todo el día. No deja residuos de polvillo blanco en los pies. Viene en cuatro presentaciones antibacterial, antitranspirante, mujeres y xtrem.

2.9 RESEÑA HISTÓRICA

En Noviembre de 1947 el señor Edmond M.G. Bougaud abrió un pequeño salón de belleza llamado Recamier, sin otra intención que la de peinar y embellecer a las mujeres de Cali.

Muy rápido se convirtió en el mejor de Cali. En 1952 sus amigos franceses le ofrecieron al señor Bougaud que tomara la representación para Colombia de un nuevo producto revolucionario para el peinado: la laca Kleer Lac de Nu-Tone de New York.

Fue tal el éxito que no solo se usaba en su salón sino también empezó a venderla en otros salones y a fabricarla en el garaje de su casa.

En 1961 el volumen de ventas de la laca era ya demasiado grande lo que lo obligó a vender el salón, para poder dedicarse enteramente a la industria capilar. Este año se construyó la primera planta industrial de Recamier y tomó la representación de los productos Garnier de Francia, lanzando el tinte Cristal Color y el tratamiento Bio-Médula.

Con el transcurrir de los años y la gran acogida de sus productos en el mercado, Recamier desarrollo nuevos productos para diversificar su negocio, en 1962 creó la marca Muss para su nuevo shampoo. Muss llegó a ser el líder absoluto del mercado.

Para los años 60's el personal tuvo un aumento considerable, pasó de 8 personas en el área administrativa a 15 y de 20 personas en el área de producción a 50.

En el año 1970 se lanzan los desodorantes corporales, vaporizador y sachets, el baño espumoso en presentación pino silvestre, floral y lavanda.

En 1971 se extiende la línea Muss, se crea Muss para niños, además se lanza la crema de leche de pepinos, la cual fue retirada unos años mas tarde del mercado.

En 1972 se compra la marca Kleer Lac para América Latina. Se lanza la alisadora en pote, el bálsamo de Recamier en crema y aceite en spray.

En 1979 se lanza Deo-24, línea de desodorantes corporales en barra y en spray.

En 1980 se lanza Tanga, la primera línea con factor de protección solar en Colombia, entró a reemplazar los bronceadores Recamier.

En 1985 se lanza su propia marca de tintes Luminance, la cual ingreso al mercado solo con 20 tonos. Se cambió el nombre de la línea Muss Vitane por Vitane, además se lanzó Vitane Energie y Vitane Mascarilla.

Ya para el año 1989 se lanza Sol Eclair un producto para aclarar el cabello, Bio Milk y Tanga FP 16.

En el año 2003 se lanzó Coloriss, un nuevo tinte económico exclusivo para droguerías y supermercados en desarrollo con 15 tonos.

En el año 2004 lanzó al mercado la línea La Coline que es una línea exclusiva para droguerías y supermercados en desarrollo. La Coline tiene productos como: shampoo para cabello seco, shampoo para cabello liso, shampoo para cabello teñido, shampoo anticaspa, acondicionador 3 en 1, tratamiento intensivo, gel fuerte, gel extra-fuerte, crema corporal reafirmante e hidratante, crema corporal anticelulitis y crema corporal nutritiva y humectante.

En el año 2006 lanza al mercado dos nuevos productos: el jabón íntimo de la línea Bacterión, exclusivo para cuidar y proteger las partes íntimas de la mujer sin alterar su ph natural y el Deo Pies Xtrem, desodorante para pies en spray para personas con sudoración excesiva.

En el siglo XXI la compañía continúa su desarrollo y crecimiento, iniciando una nueva etapa de reorganización como resultado de nuevas reglas en los mercados originados por la apertura y la globalización de la economía y los cambios tecnológicos.

En estos últimos años la compañía ha realizado grandes inversiones en su estructura física, en manufactura y en tecnologías de informática. Un aspecto muy importante a resaltar es la internacionalización de la empresa y sus productos

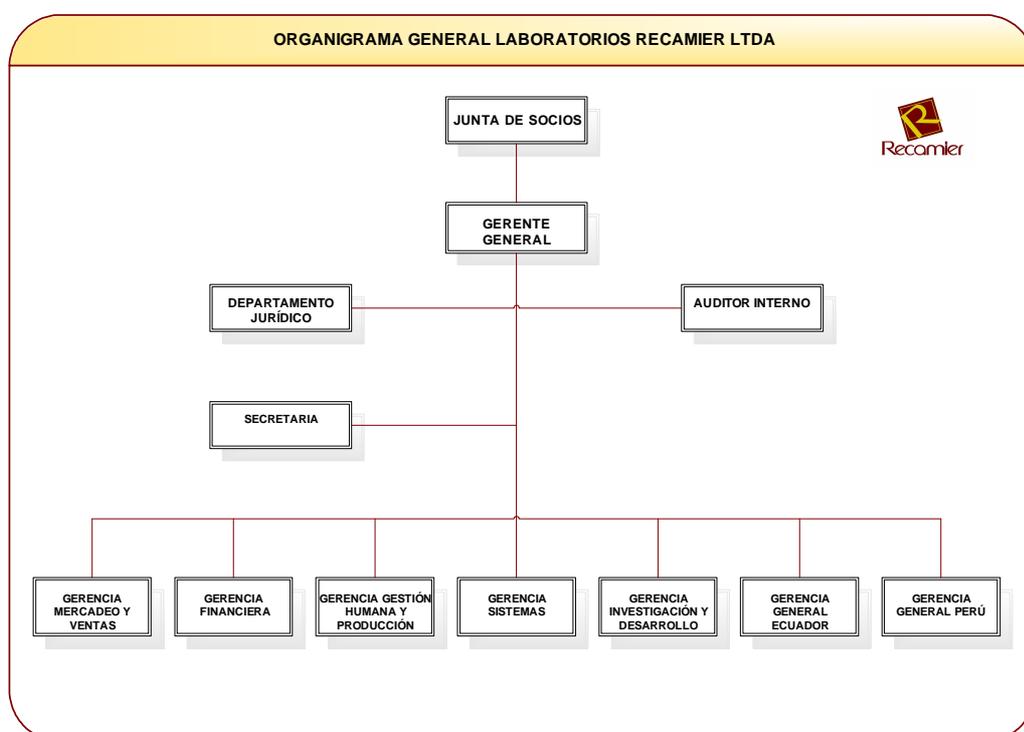
haciendo presencia en: Ecuador, Perú, Panamá, Estados Unidos con representación directa y en Arabia Saudita, Kuwait, China, Singapur, Hong Kong, Francia, Taiwán, Bahrein y Venezuela con distribuidores exclusivos.

2.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La compañía esta dividida en departamentos con funciones bien definidas y una Gerencia General, que es la encargada de la planeación a nivel nacional e internacional de las principales operaciones y de dar las directrices a seguir por los distintos departamentos.

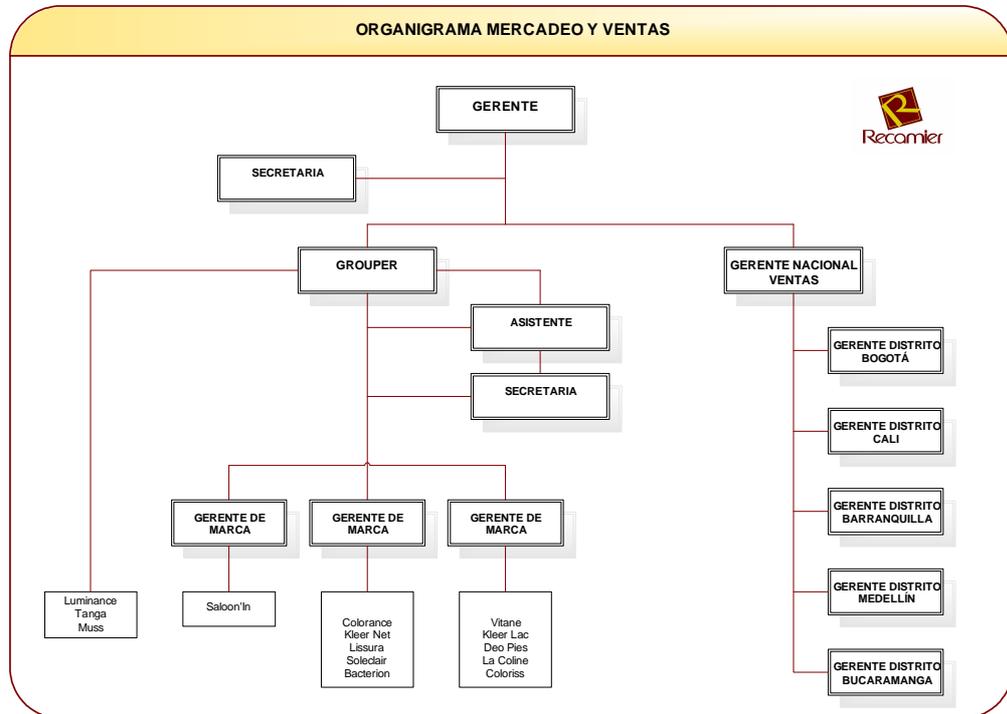
Actualmente la empresa cuenta con 450 empleados.

Figura 5. Organigrama general Laboratorios RECAMIER Ltda.



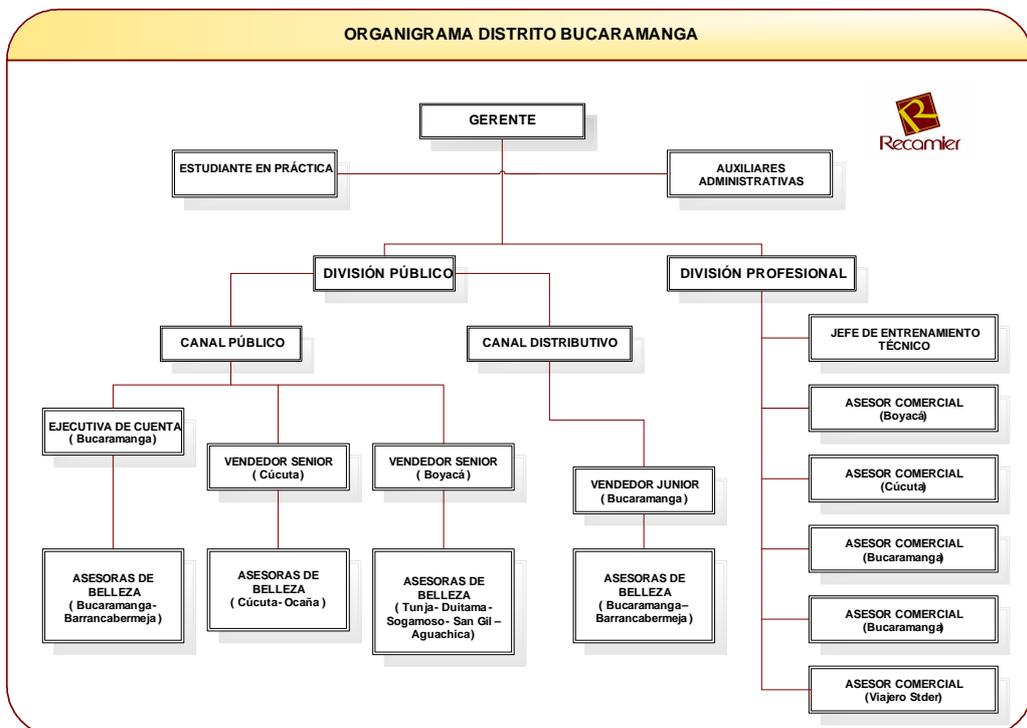
Fuente: Autor

Figura 6. Organigrama de mercadeo y ventas



Fuente: Autor

Figura 7. Organigrama del distrito Bucaramanga



Fuente: Autor

2.10.1 Descripción del área específica de trabajo

- **Área de Ventas y Mercadeo.** Laboratorios Recamier Ltda., es una empresa dedicada al desarrollo, fabricación, distribución y comercialización de productos para el cuidado capilar y personal.

Los procesos de desarrollo y fabricación se realizan en la planta ubicada en la Calle 34 # 8 – 115 en Santiago de Cali y el proceso de venta está sectorizado en cinco distritos a nivel nacional: Barranquilla, Bucaramanga, Bogota, Medellín y Cali, cada uno a la cabeza de un gerente y conformado por las diferentes ciudades del país, con el fin de dar cobertura total en todo el territorio nacional. De igual forma a nivel internacional también hace presencia en Ecuador y Perú bajo la dirección de administradores independientes.

Las funciones principales del departamento en el distrito Bucaramanga son:

Venta y distribución de los productos. Se refiere a la venta y distribución de los productos que se fabrican en Cali; la venta es realizada por los diferentes vendedores del distrito según la división que les corresponda (público ó profesional) de forma directa y personalizada con los clientes, ofreciéndose los productos por medio de visitas y una constante comunicación.

La fuerza de ventas de cada uno de los distritos se encuentra dividida en territorios, dependiendo la zona geográfica que maneje. Al mismo tiempo en cada uno de los territorios se trabajan canales de distribución diferentes dependiendo del tipo de cliente. Los canales que se manejan en el país son:

Canal 11: Cadenas de almacenes y supermercados.

Canal 12: Cooperativas.

Canal 13: Cajas de compensación.

Canal 21: Supermercado y autoservicios en desarrollo.

Canal 31: Distribuidores.

Canal 33: Cacharrereros.

Canal 40: Cadena de Droguerías.

Canal 41: Droguerías.

Canal 43: Tiendas.

Canal 44: Distribuidores de droguerías.

Canal 52: Salones de belleza.

Canal 54: Academias de Belleza.

Canal 62: Almacenes de Productos Profesionales.

Canal 63: Distribuidor de Productos Profesionales.

En el caso específico del distrito Bucaramanga existen 9 territorios, 4 para la división pública y 5 para la división profesional, conformados de la siguiente manera:

Tabla 1. Territorios del distrito Bucaramanga

DIVISIÓN PÚBLICO		
TERRITORIO	UBICACIÓN	CANALES
21	Bucaramanga y su área metropolitana y Barrancabermeja	11, 12, 13, 21, 54, 62, 63
22	Norte de Santander (Cúcuta y municipios) y Arauca	11, 12, 13, 21, 31, 33, 40, 41, 43, 44, 54, 62, 63
28	Bucaramanga y su área metropolitana, San-Gil, Socorro, Cimitarra y Barrancabermeja	21, 31, 33, 40, 41,44
42	Boyacá (Tunja y municipios)	11, 12, 13, 21, 31, 33, 40, 41, 43, 44, 54, 62, 63

DIVISIÓN PROFESIONAL		
02	Bucaramanga	52
54	Norte de Santander (Cúcuta y municipios)	52
55	Municipios de Santanderes, Sur del César y Boyacá	52
56	Área metropolitana de Bucaramanga	52
88	Boyacá (Tunja y municipios)	52

Fuente: Autor

En el distrito de Bucaramanga se tienen actualmente contratados 43 empleados distribuidos así:

- 14 Asesoras de Belleza en la ciudad de Bucaramanga.
- 3 Asesoras de Belleza en la ciudad de Barrancabermeja.
- 5 Asesoras de Belleza en la ciudad de Cúcuta.
- 2 Asesoras de Belleza en la Ciudad de Ocaña.
- 4 Asesoras de Belleza en el departamento de Boyacá quienes atienden las ciudades de Tunja, Sogamoso y Duitama.
- 1 Asesora de Belleza en la ciudad de San Gil.
- 5 Vendedores de la División Profesional.
- 4 Vendedores de la División Público.
- 2 Auxiliares administrativas.
- 1 Aprendiz del Sena.
- 1 Gerente de Distrito.
- 1 Estudiante en práctica universitaria.

La distribución es realizada por outsourcing con la compañía transportadora Coordinadora Mercantil, la cual se encarga de hacer llegar a cada uno de los puntos de venta que comprenden el distrito Bucaramanga, tanto ciudades

capitales, como poblaciones de los departamentos que lo comprenden (Boyacá, Norte de Santander y Santander), los pedidos que se haya hecho con antelación programada por el cliente.

Todo el trabajo de operación logística lo realiza la empresa CCL ubicada en la ciudad de Cali. Esta empresa realiza el bodegaje y alistamiento de los productos para su entrega.

Direccionamiento y seguimiento a la fuerza de ventas. Para hacer seguimiento a la fuerza de ventas del distrito, diariamente se hace un análisis de la venta realizada por las dos divisiones, haciendo énfasis en los vendedores de la división profesional, en donde el análisis es mayor ya que se busca un mejoramiento en la distribución. Por otra parte se da direccionamiento a toda la fuerza de ventas de acuerdo a las instrucciones de la Gerencia Nacional de Ventas. Además, se hace seguimiento de las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a los diferentes locales comerciales de las ciudades del distrito.

Por último se controla y supervisa el desempeño de las asesoras de belleza, de cada uno de los territorios de la división público en sus respectivos puntos de venta, para analizar la efectiva evacuación de los productos.

Servicio al cliente. RECAMIER trabaja día a día por conocer qué productos se ofrecen, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer los productos.

A su vez atiende los reclamos de consumidores, sobre el desempeño y calidad de los productos fabricados por la compañía, con el ánimo de mantener al cliente satisfecho y de hacer de esto una ventaja competitiva sostenible.

3. MARCOS REFERENCIALES

3.1 MARCO CONCEPTUAL

3.1.1 Marketing Relacional

- Es la gestión estratégica de relaciones de colaboración con clientes y otros actores, con el objetivo de crear y distribuir valor de forma equitativa.³
- Es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.⁴

- **Segmentación.** La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.⁵

- **Valor del Cliente.** Es la forma de medir la rentabilidad que deja un cliente a la empresa, considerando el costo de adquisición y los costos relacionales necesarios para mantenerlo y potencializarlo.⁶

- **Clientes Relacionados (CR).** Clientes que después de la segmentación que se va a realizar, obtengan una calificación igual ó mayor a un 20% (dentro de un rango de 0% a 100%).

³ Alfaro Faus Manuel, Temas Claves en Marketing Relacional, McGraw Hill 2004

⁴ Alet Joseph, Marketing Relacional, Ediciones 2000

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>

⁶ http://www.marketingrelacional.com/mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=2

- **Cientes No Relacionados (CNR).** Clientes que después de la segmentación que se va a realizar, obtengan una calificación menor a un 20% (dentro de un rango de 0% a 100%).
- **Coeficiente de Relación.** Mide la relación entre los clientes relacionados versus los no relacionados.⁷
- **Tasa de captación.** Indicador que permite medir la cantidad de nuevos clientes relacionados versus los que se tenían relacionados en un período de tiempo determinado.⁸
- **Tasa de abandono.** Indicador que permite medir la cantidad de clientes que dejan de estar relacionados versus los que se tenían relacionados en un período de tiempo determinado.⁹
- **Tasa de retención.** Indicador que permite medir la relación entre la tasa de captación y la tasa de abandono de los clientes relacionados.¹⁰
- **BBIT.** Es el valor del cliente medido como el Beneficio (Rentabilidad) Antes de Impuestos e Intereses (Benefits Before Interests and Taxes).¹¹
- **Fidelización.** Es una condición que induce a la recompra de un producto, que genera un contexto de compra poco sensible a eventuales influencias de la competencia.¹²

⁷ Alfaro Faus Manuel, Temas Claves en Marketing Relacional, McGraw Hill 2004

⁸ Ibid

⁹ Ibid

¹⁰ Ibid

¹¹ Ibid

¹² Ibid

- **Venta Cruzada.** Es la forma de incrementar la penetración de los productos en los clientes.¹³

3.2 MARCO TEÓRICO

3.2.1 Antecedentes. Empresas de todo el mundo están reorientando la gestión del mercadeo, pasando de un enfoque de producto ó servicio a un enfoque centrado en el cliente.

Durante muchos años, las estrategias de marketing se han formulado a partir de las variables del marketing mix con el objetivo de satisfacer al cliente, pero sin contar realmente con él. Las estrategias que se formulan se crean al interior de las empresas, sin tener conocimiento alguno de qué es lo que el cliente quiere realmente.

La particularidad del enfoque relacional está en que el cliente adquiere un papel activo.

En el proceso de cambio de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente, es cuando se detecta la necesidad de replantear los conceptos "tradicionales" del marketing y emplear conceptos como los que propone una nueva herramienta del mercadeo que es el Marketing Relacional¹⁴.

- Enfoque al cliente:"el cliente es el rey". Este es el concepto sobre el que gira el resto de la "filosofía" del marketing relacional. Se ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.

¹³ Ibid

¹⁴ <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=605>

- **Inteligencia de clientes:** Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos/servicios enfocados a sus expectativas. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas.
- **Interactividad:** El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además, es el cliente el que dirige el diálogo y decide cuando empieza y cuando acaba.
- **Fidelización de clientes:** Es mucho mejor y más rentable (del orden de seis veces menor) fidelizar a los clientes que adquirir clientes nuevos. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y por tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.
- El eje de la comunicación es el marketing directo enfocado a clientes individuales en lugar de en medios "masivos" (TV, prensa, etc.). Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados.
- **Personalización:** Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.
- Pensar en los clientes como un activo cuya rentabilidad muchas veces es en el medio y largo plazo y no siempre en los ingresos a corto plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.

3.2.2 El Cliente. El cliente es y será siempre la base de la vida de la empresa y si esta quiere ser competitiva y rentable, tendrá que adaptarse a las necesidades que él requiere, ya que las empresas evolucionan a gran velocidad.

A medida que pasa el tiempo el cliente-consumidor requiere de atención personalizada, pues sus comportamientos de compra cada vez son más

complejos. La decisión de compra ya no depende solo de quién compra el producto sino prácticamente de una serie de personas que se involucran directa ó indirectamente con dicha decisión.

Dentro de la complejidad del comportamiento de compra del cliente-consumidor, también se tiene el estilo de vida del mismo, que va cambiando rápidamente debido al acceso que se tiene hoy a los medios masivos mundiales.

El cliente al momento de realizar una compra siempre tiene en cuenta la combinación adecuada de la calidad del producto, un precio económico y un excelente servicio.

3.2.3 La Marca. Con el paso del tiempo, son más las empresas que entran en el mercado con productos de altísima calidad a precios muy competitivos. Esto hace que el cliente-consumidor pierda su vinculación a la marca, pues es muy difícil en este momento para él diferenciar los productos, desde el punto de vista de precio y calidad.

Ya no es fácil lograr un mayor posicionamiento en la mente de los clientes trabajando solo con la marca.

3.2.4 Distribución. La excesiva oferta de productos a precios muy competitivos y de excelente calidad, hace que los clientes estén pendientes de las actividades que las empresas realizan para incrementar sus ventas, esperando encontrar la mejor bonificación ó descuento para hacer la compra. Es por esto que es muy complicado para las empresas lograr un incremento tanto en el número de manejantes (clientes que compran) de sus productos como en el número de compras que realizan sus clientes mes a mes, esperando mejorar su efectividad.

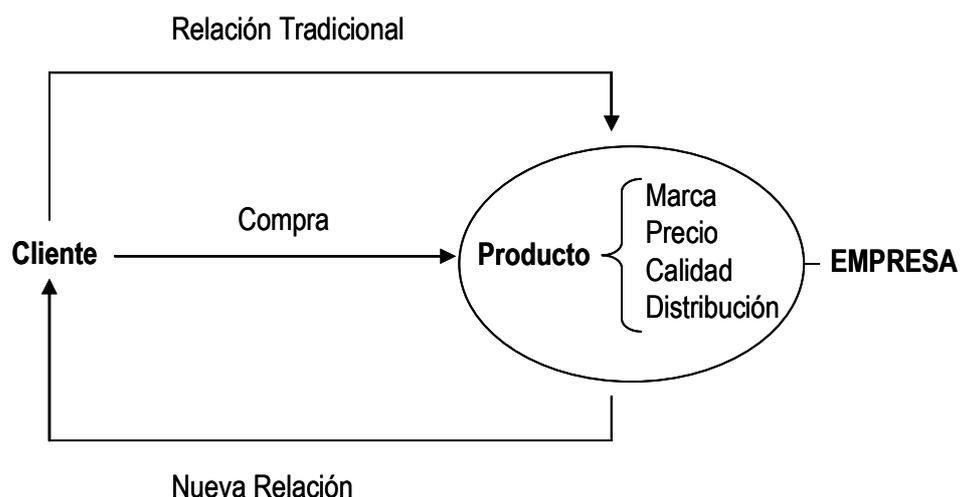
3.2.5 El Marketing Mix. En el pasado, las variables que componen el marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) le permitían a las empresas persuadir al cliente para que comprara sus productos. Para esas empresas era muy fácil hacer gestión comercial efectiva en diversos frentes, aprovechando la forma sencilla de su manejo y organización.

A medida que el entorno competitivo empezó a volverse más complejo, las 4 P's del marketing mix empezaron a mostrar sus carencias. Algunas de las características que han afectado el entorno competitivo y a dichas variables son:

- El crecimiento de la oferta.
- El incremento de la competencia.
- La sofisticación de la demanda.

Tal y como lo define Gronroos (1989) ó Laycock (1991), el marketing mix presenta en realidad una orientación más centrada en el producto y no en el consumidor.¹⁵

Figura 8. Resumen de las variables explicadas



Fuente: Autor

¹⁵ Alfaro Faus Manuel, Temas Claves en Marketing Relacional, McGraw Hill 2004

Todo lo anterior es una muestra de lo complejo que es hoy en día vender un producto y lograr una ventaja competitiva efectiva y sostenible.

Para Laboratorios Recamier Ltda Distrito Bucaramanga, cada vez es más complicada la gestión comercial con sus clientes salones de belleza, pues lograr una diferenciación frente a la competencia utilizando solo las estrategias de que dispone hoy día, es prácticamente imposible. Dichas estrategias son:

- Gestión comercial mediante el Marketing Mix.
- Asesoría para la utilización de los productos.
- Capacitación y actualización anual.

Por lo anterior es que se hace necesaria la formulación de una estrategia de Marketing Relacional, que le permita lograr una mejor relación con sus clientes, para de esa forma incrementar las ventas y la rentabilidad de manera sostenible.

3.2.6 El Marketing Relacional. El modelo convencional de Marketing basado en las 4 P's y en la teoría transaccional del intercambio, se ha vuelto irrelevante para explicar el Marketing de hoy.

El concepto que dio vida al Marketing Relacional es tan antiguo como los negocios mismos. Cuando vamos a comprar a la tienda de la esquina, el tendero siempre nos reconoce, nos saluda por el nombre y nos aconseja en función de las últimas consultas y compras. En definitiva, se ha preocupado por cultivar y estrechar una relación larga en el tiempo y fructífera para ambos. El reto actual es conseguir y conocer a los clientes y actuar en consonancia cuando en lugar de tener unos pocos clientes como tiene el tendero, se tienen miles. Esta posibilidad la ofrece la tecnología y gracias a las soluciones de CRM y las bases de datos, hoy en día es posible dirigirse de forma personalizada a miles de clientes.¹⁶

¹⁶ <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=505>

Para hablar sobre Marketing Relacional, es importante que recordemos la definición tradicional de Marketing, realizada por Kotler, siendo esta una de las más utilizadas:

- Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos, bienes y servicios de valor para otros.

Esta definición, aun contemplando de forma amplia y correcta su papel y contenido, no explicita suficientemente la importancia de las relaciones y el enfoque al cliente.¹⁷

Antes de hablar sobre el Marketing Relacional es bueno revisar algunas de las definiciones que se tienen al respecto:

- Es la gestión sobre la relación con los clientes.
- Es un intento por codificar los valores corporativos poniendo al cliente por delante.
- Es la administración de la relación con el cliente.
- Es una estrategia ó solución de negocios centrada en el cliente, donde todas las dependencias funcionales de una organización tienen como objetivo principal la atención del cliente.

Si se habla de lo que es una Estrategia de Marketing Relacional tenemos las siguientes definiciones:

- Es una estrategia de negocio que busca desarrollar, interactuar y retener a la base de clientes de la empresa, maximizando su valor en el largo plazo y creciendo las utilidades de la organización por encima del promedio de la industria.¹⁸

¹⁷ Alet Joseph, Marketing Relacional, Ediciones 2000

¹⁸ Arjona Juan Fernando, Mercadeo Relacional, Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing, UIS 2005

- La estrategia de Marketing Relacional busca la obtención de la rentabilidad actual y futura de la empresa a través de la satisfacción superior de sus clientes, estableciendo unos vínculos con ellos que sirvan de escudo a los actuales y futuros ataques de la competencia, y le impulsen para ir por delante de ella, debido al mayor conocimiento de sus necesidades, deseos y expectativas.¹⁹

Analizando un poco las definiciones de Marketing Relacional y de Estrategia de Marketing Relacional, vemos que todo gira en torno al cliente. La relación con éste es aquí el concepto clave. La atención al establecimiento, mantenimiento y mejora de la relación con los clientes, permitirá optimizar la gestión comercial con los clientes actuales y nuevos.

Aspectos como participación de mercado ó volumen de ventas dejan paso a la atención a la tasa de retención de clientes, el costo de consecución de clientes nuevos, el margen por cliente, la vida media de un cliente y su valor para la empresa.

El Marketing Relacional está basado en varias áreas claves que llevan a la consecución de una relación a largo plazo entre los clientes y empresa:

- Identificar y cualificar a los clientes actuales y potenciales, y actualizar continuamente la base de datos para almacenar información relevante que permita un aprendizaje sobre las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- Adaptar los programas de marketing y los productos y servicios para que se adecuen a las necesidades específicas del cliente.
- Integrar el plan de comunicaciones dirigidas al cliente individual para establecer un diálogo efectivo.
- Controlar y gestionar la relación con cada cliente a lo largo de su vida, mejorando su valor para la empresa.²⁰

¹⁹ Alet Joseph, Marketing Relacional, Ediciones 2000

²⁰ Ibid

Es importante tener en cuenta que para tener éxito en la formulación de una estrategia de Marketing Relacional, se deben tener presente los cuatro pilares básicos de una empresa.²¹

- **Estrategia:** la formulación de la Estrategia de Marketing Relacional debe estar alineada con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que el Marketing Relacional sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes y no que se implante a la fuerza sin que sea demasiado coherente con ella.
- **Personas:** se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes.
- **Procesos:** es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces.
- **Tecnología:** es importante destacar que hay soluciones y herramientas para la Estrategia de Marketing Relacional al alcance de organizaciones de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

3.2.7 Beneficios del Marketing Relacional. Una vez que se logra que los clientes valoren positivamente la relación con la empresa, se podrán obtener beneficios como:

- Menores costos de marketing, por cuanto los clientes comprarán el producto sin que se realice un gran esfuerzo en la venta.
- Menores costos de transacción, al existir un conocimiento a partir de la relación ya establecida.
- Mayores volúmenes de compra. Al existir una relación fuerte, el abanico de productos y servicios adquiridos es mayor.

²¹ <http://www.monografias.com/trabajos21/marketing-relacional-crm/marketing-relacional-crm.shtml>

- Disminución de la elasticidad precio, con la posibilidad de obtener mayores márgenes de venta. Para el cliente el precio ya no será un factor decisorio en la compra.
- Publicidad Boca a Boca, por la satisfacción obtenida del cliente.
- Aumento de los costos de Marketing para los competidores, ya que los clientes satisfechos son más difíciles de conseguir por la competencia.
- Aumento de la satisfacción y rendimiento de los empleados, por la mejor relación personal y profesional con los clientes.

3.2.8 Modelo del Marketing Relacional. El modelo a seguir en la monografía, será el propuesto por Josep Alet²², el cual se describe a continuación:

El Marketing Relacional referido al establecimiento y desarrollo de las relaciones con clientes, a la hora de ser desarrollado en un esquema manejable que oriente y defina los campos de actuación, se puede concretar en los componentes que se presentan en la figura 9.

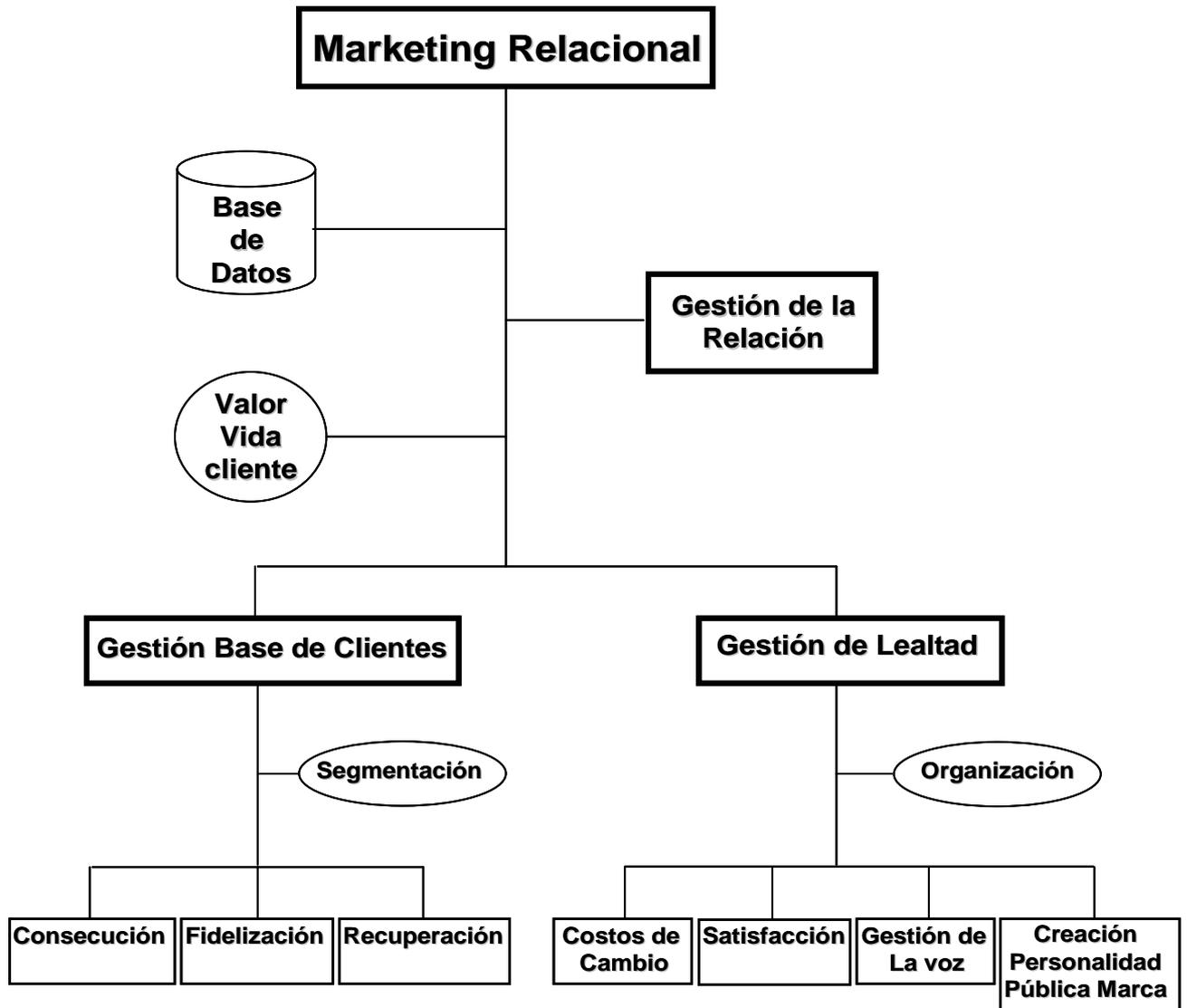
La formulación de la estrategia se basará solo en la Gestión Base de Clientes.

La explicación de los elementos del modelo que se trabajarán en la formulación de la Estrategia de Marketing Relacional es:

- Base de Datos: es el fundamento para la planificación, ejecución y medición de las acciones del Marketing. Sobre ella se realiza la segmentación, la localización de nuevos clientes, el diseño de nuevos productos y la misma previsión de ventas. Todas las acciones están ligadas por la base de datos.

²² Alet Joseph, Marketing Relacional, Ediciones 2000

Figura 9. Marketing Relacional



Fuente: Alet Joseph, Marketing Relacional, Ediciones 2000

La existencia de la base de datos aporta un diferencial sobre la comercialización tradicional en los aspectos de:

- Direccionamiento: con la capacidad de identificar a cada cliente real o potencial de forma individual.
- Control: conocimiento de los resultados de cada acción; quién ha sido contactado, cuándo, cómo, con qué respuesta, historial de compra, etc.
- Flexibilidad: capacidad de dirigirse de forma variable a distintos segmentos clientes/no clientes de manera controlada en distintas formas y momentos.
- Accesibilidad: fácil utilización por los miembros de la organización que incorporan o utilizan la información.

- Valor de vida del cliente: se entiende como el valor actual de los ingresos netos aportados cada año de su vida en la empresa, calculados al tipo de interés considerado como necesario para igualar el costo de capital de la empresa.

Se debe considerar lo siguiente:

- Se habla de margen de contribución que aporta cada cliente a la empresa, no volumen de ventas.
- Se debe valorar de forma distinta un ingreso ahora que a diez años.

Para la formulación de la estrategia no se calculará el valor de vida del cliente. En lugar de esto se calculará el valor del cliente para la empresa basado en el cálculo del BBIT, el cual será explicado en el marco conceptual y en el marco teórico.

- Gestión de la base de clientes: maneja todos los clientes (potenciales, actuales y antiguos) de la empresa, de tal forma que define su mercado y su historia.

La gestión se adecua a las diferentes etapas y características de la relación con el cliente, distinguiéndose básicamente tres fases de acción:

- Consecución de clientes.
- Fidelización de clientes y explotación de la relación.
- Recuperación de clientes perdidos.

- **Segmentación:** es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien ó servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los clientes. La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del Marketing de una empresa.

Con la segmentación se puede conseguir:

- Diseñar una oferta que responda de forma adecuada a las características y deseos de un segmento concreto del mercado.
- Dirigir la oferta existente a aquella parte del mercado que responda en mayor grado a ella.

En la Gestión de la Base de Clientes, la segmentación permitirá formular las estrategias para cada uno de los componentes de la Gestión de la Base de Clientes (Consecución, Fidelización y Recuperación).

3.2.9 Segmentación. La selección del público objetivo y su separación del mercado total es lo que se denomina segmentación. La determinación del público objetivo es el primer paso que se debe realizar para dirigir los esfuerzos de forma eficiente y eficaz, con una orientación coherente con los objetivos de marketing de la compañía.²³

La segmentación del mercado capitaliza las diferencias en el gusto y las preferencias de los clientes tomando segmentos objetivos con un producto y una estrategia de marketing consistente con sus requerimientos particulares.²⁴

En la segmentación de mercado se deben incluir 3 actividades:

- **Formación y perfil de los segmentos:** un segmento del mercado esta integrado por un grupo de clientes cuyas expectativas de un producto son similares. Para

²³ Alet Joseph, Marketing Relacional, Ediciones 2000

²⁴ Guiltinan Joseph, Gordon Paul, Madden Thomas, Gerencia de Marketing McGraw Hill 1998

crear estos segmentos , los estudios de segmentación del mercado suelen reunir 4 tipos de datos:

- Necesidades ó beneficios finales deseados: son las características o atributos de un producto que los clientes buscan o consideran importantes.
- Comportamiento de compra: define el tipo de compra que realiza el consumidor en un cierto período de tiempo.
- Medidas de valores / Estilo de Vida: se utilizan para determinar que le gusta y que nó a los consumidores.
- Características de clasificación: representan la información geográfica y demográfica de los consumidores.

- Evaluación de los segmentos del mercado: de acuerdo a estudios realizados, para evaluar los segmentos de mercado se deben analizar las siguientes variables:

- Unicidad: se refiere a la existencia de grandes diferencias entre los grupos en los segmentos. Las diferencias más grandes en los beneficios deseados por un grupo, llevan a segmentos que son únicos.
- Sensibilidad: al diseñar acciones estratégicas específicas para un segmento en particular, se podría esperar que ese segmento sea más sensible a las acciones tácticas que otro.
- Estabilidad: se espera que los segmentos formados sean estables con el paso del tiempo, con respecto a los beneficios finales deseados y los factores de clasificación.
- Rentabilidad: se deben crear segmentos en donde se tenga en cuenta la rentabilidad que se puede generar al agrupar dichos clientes.

- Elección de una estrategia de segmentación: este es el momento en donde el gerente de marketing debe decidir si es más conveniente una estrategia de marketing masivo ó si desea tomar un enfoque segmentado.

El objetivo de la segmentación del mercado es alcanzar poder competitivo mediante el traslado del esquema de segmentación en acciones estratégicas y tácticas integradas.²⁵

Finalmente podemos decir que con la segmentación se puede conseguir:

- Diseñar una oferta que responda de forma adecuada a las características y deseos de un segmento concreto del mercado.
- Dirigir la oferta existente a aquella parte del mercado que responda en mayor grado a ella.²⁶

3.2.10 Valor del cliente. Para calcular el valor del cliente, se tomará el concepto de BBIT (beneficio antes de intereses e impuestos).²⁷

El **BBIT** es la diferencia existente entre los ingresos por ventas, los costos variables y los gastos fijos de un cliente.

El cálculo del BBIT se puede realizar de la siguiente forma:

+ Ventas

- Costos

= Margen de Contribución

- Gastos Fijos

= BBIT

El **BBIT** se puede expresar como Margen porcentual realizando la siguiente operación:

$$\frac{\mathbf{BBIT}}{\mathbf{Venta}}$$

²⁵ Guiltinan Joseph, Gordon Paul, Madden Thomas, Gerencia de Marketing McGraw Hill 1998

²⁶ Alet Joseph, Marketing Relacional, Ediciones 2000

²⁷ Alfaro Faus Manuel, Temas Claves en Marketing Relacional, McGraw Hill 2004

El Margen está relacionado con la cuenta de resultados del cliente y puede mejorarse incrementando los precios, bajando los costos o consiguiendo que ante un incremento de ventas los costos fijos no suban en la misma proporción, de tal forma que se consiga un apalancamiento en la operación.

Al formular una estrategia de Marketing Relacional, se debe tener presente que algunos de los clientes que conforman la base de datos no iniciaran el programa debido a que no cumplen con los requerimientos mínimos exigidos por las empresas que están implementando dicha estrategia.

Por tal razón se hace importante tener un indicador que refleje la relación existente entre los clientes escogidos para iniciar el programa y los que no lo fueron, para poder emprender una estrategia que permita que los clientes que no fueron escogidos puedan llegar a cumplir los requerimientos y así poder ser parte del programa.

En la gestión del Marketing Relacional se presenta un indicador importante que es el **Coefficiente de Relación**, que compara los clientes relacionados (CR) con los clientes No relacionados (CNR).

$$\text{Coeficiente de Relación} = \frac{\text{CR}}{\text{CNR}}$$

Este indicador se debe calcular al final de cada mes.

Los clientes relacionados pueden contribuir a la captación de nuevos clientes y a su posterior incorporación al programa.

Se tienen unos indicadores que permiten analizar el trabajo de incorporación ó pérdida de clientes del programa, estos son:

- La **tasa de captación** es el porcentaje de nuevas relaciones captadas respecto a las que había en un período específico de tiempo.

$$tc = \frac{\text{No Nuevos Clientes Relacionados}}{\text{No Clientes Relacionados}}$$

Valor obtenido porcentual %

- La **tasa de abandono** es el porcentaje de clientes que han terminado la relación, respecto al número de clientes relacionados que había al comienzo de un período específico de tiempo.

$$ta = \frac{\text{No Clientes que dejan de estar Relacionados}}{\text{No Clientes Relacionados}}$$

Valor obtenido porcentual %

- La **tasa de retención** es el porcentaje de las relaciones que se mantienen en un período específico de tiempo respecto al número de relaciones que había al comienzo de ese período específico de tiempo.

$$tr = 1 + (tc - ta)$$

tc: tasa de captación / ta: tasa de abandono

Valor obtenido porcentual %

3.3 MARCO CONTEXTUAL

El entorno competitivo que se está viviendo en la actualidad con respecto a la gestión comercial que se tiene con los Salones de Belleza en los Departamentos de Santander y Boyacá, es bastante complejo debido a lo siguiente:

- Gran cantidad de empresas que están vendiendo sus productos.
- Gran cantidad de referencias que cada una maneja.
- Similitud de muchos de los productos que se venden a los Salones de Belleza.
- Precios de venta de los productos muy bajos.

- Acciones comerciales agresivas como bonificaciones de producto, negociaciones por volumen y descuentos.

Debido a lo anterior es que se hace muy difícil lograr una venta de productos de forma efectiva en cuanto a valor de la venta, cantidad de productos y recompra. Por otro lado lograr fidelidad de los clientes bajo los esquemas actuales de venta y competencia es muy complicado.

Por eso si las empresas desean lograr la fidelidad de los Salones de Belleza, deben formular estrategias que les permitan diferenciarse de la competencia, teniendo presente que deben ser estrategias que no sean fáciles de implementar y de copiar.

Laboratorios Recamier Ltda Distrito Bucaramanga, ha visto la necesidad de realizar una mejora en la gestión comercial que se tiene actualmente para con los Salones de Belleza. Para poder realizar esto debe enfocarse en el mejoramiento de la relación con el cliente, pues este es el camino que le permitiría alcanzar su fidelidad y tener una base de clientes estable y constante. Al final del ejercicio, Laboratorios Recamier podría ver como la venta y rentabilidad se incrementan de manera sostenible.

4. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

4.1 SITUACIÓN ACTUAL

El sistema de información de Laboratorios Recamier se maneja bajo un programa denominado IBES.

Este programa está compuesto por módulos, los cuales manejan toda la información de la compañía. Algunos de los módulos que se tienen son:

- Cartera
- Inventarios
- Facturación
- Ventas

En este programa se tiene la información básica de los clientes, la cual está conformada por las siguientes variables:

- Código
- Nombre
- Dirección
- Teléfono
- Ciudad: sitio de ubicación del cliente
- Departamento
- Territorio: corresponde al vendedor que lo maneja
 - Terr 02: Zona Norte de Bucaramanga
 - Terr 54: Zona de Norte de Santander
 - Terr 55: Zona de poblaciones de Santander del Sur
 - Terr 56: Zona Sur de Bucaramanga, incluyendo a Foridablanca, Piedecuesta y Girón.

- Terr 88: Zona de Boyacá
- Nit
- Cupo de Crédito: corresponde al máximo valor de crédito que la empresa le otorga al cliente para que este le compre.
- Status: esta variable permite analizar al cliente mediante 3 tipos de estados en el cual se encuentran:
 - Activo (A): en este estado el cliente está listo para poder venderle.
 - Inactivo (I ó IC): en este estado se verifica si el cliente tiene cartera pendiente por pagar (I: Inactivo) ó cartera vencida (IC: Inactivo Covinoc)
 - No Venta > 1 año (NV): en este estado se coloca a los clientes que no han comprado en el último año.

El programa IBES permite bajar archivos planos los cuales se pueden abrir y trabajar en Excel. De esta forma se puede realizar todo tipo de análisis.

Aprovechando toda esta información se procedió a bajar varios archivos planos, los cuales se trabajaron en Excel para poder condensarlos en un solo archivo y de esta forma tener de manera óptima la información para su respectivo análisis.

Un resumen de la información obtenida de los clientes es el siguiente:

- La base de clientes actual cuenta un número determinado de salones de belleza.
- En los últimos 12 meses ha comprado el 82% de los clientes. Dentro de estos clientes se tienen los que tienen saldos de cartera pendientes y a los cuales debido a esto no se les puede vender hasta que no cancelen el saldo.
- En los últimos 12 meses ha dejado de comprar el 18% de los clientes.
- En promedio, el 26% de los clientes compra todos los meses.
- El promedio de compra por mes de cada cliente es de \$120.000.

- En promedio, los clientes tienen el 38% de los productos de la División Profesional codificados.

4.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Cuadro 1. Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
* Gran cantidad de clientes potenciales	* Gran cantidad de productos sustitutos
* Incremento del uso de productos de belleza y estética	* Presión a la baja de precios
* Diversificación	* Entrada de nuevos competidores
* Desarrollo de productos nuevos	* Mercado con demanda elástica
* Mejorar la relación con los clientes	

Fuente: Autor

4.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.3.1 Análisis de factores generales del entorno

- **Variables Económicas.** Tras varios años de devaluación, en el 2006 se ha vuelto a estar a niveles de \$2.370/U\$ de hace unos años debido a la revaluación. Las consecuencias de las variaciones de estos dos efectos golpean desfavorablemente las exportaciones.

Otro aspecto que ha golpeado bastante fuerte en el oriente Colombiano ha sido el problema de la devaluación del Bolívar Venezolano frente al peso Colombiano, que en ocasiones ha estado en niveles de \$0.8 por Bolívar. Las decisiones que ha tomado Venezuela han sido desfavorables para el país, pues han intervenido su tasa de cambio frente al dólar y esto ha traído como consecuencia que el dólar Venezolano esté muy por debajo del Colombiano, llegando casi a estar entre \$500 y \$700 por debajo del dólar Colombiano. Esto hace que se consigan los mismos productos que se tienen en Colombia en Venezuela pero casi a la mitad

del precio. Como ejemplo se puede tener que en Cúcuta se consigue un tinte permanente de silueta en Kit a un precio promedio de \$15.000 por unidad y en Venezuela se consigue a \$7.000.

Otro efecto desfavorable ha sido el incremento del barril de petróleo, lo que hace que todos los polímeros sean más costosos.

Dentro de los aspectos positivos que se tienen en la economía, se tiene:

- Mejoramiento de la seguridad en el país. Esto atrae mayor inversión extranjera.
- Incremento de la demanda de los bienes de consumo del hogar.
- Menores tasas de interés.
- Dinamismo en los sectores de la construcción y financiero.

La situación actual del país hace que el poder adquisitivo de los colombianos sea menor y que cada vez es más marcada la diferencia entre los estratos 1, 2, 3 y los estratos 4, 5, 6, es decir, el rico cada vez es más rico y el pobre cada vez es más pobre.

A pesar de todo lo anterior, la vanidad femenina hace que la inversión en cuidado personal cada vez sea mayor y en especial la inversión en productos que mejoren su imagen, esto hace que sea atractivo producir y comercializar productos que satisfagan esas necesidades.

4.3.2 Entorno Tecnológico. El fenómeno de la globalización ha hecho que la tecnología en conjunto con la investigación científica, permitan desarrollar productos cosméticos de muy buena calidad que satisfagan las necesidades del ser humano.

Desafortunadamente, el país no se cuenta con esa tecnología y esto hace que la producción de este tipo de productos no se pueda o salga muy costosa su fabricación, comparados contra otros países.

Actualmente en Europa se encuentran los mejores laboratorios de productos de belleza y estética del mundo y esto se ha podido lograr gracias a la alta inversión en investigación que ellos hacen y sobre todo a su cultura y filosofía.

Cada vez los consumidores de productos de belleza y estética son más exigentes en lo que tiene que con la calidad de los productos y su desempeño, por tal razón es de vital importancia que las empresas nacionales dispongan de más inversión en investigación para desarrollar productos de muy buena calidad a muy bajo costo y que sobre todo que satisfagan las necesidades de los consumidores de este tipo de productos.

4.3.3 Aspectos políticos legales. En Colombia se tienen dos instituciones que son claves al momento de fabricar, comercializar y distribuir productos de belleza colombianos o extranjeros. Estas son:

- El INVIMA, es la entidad que se encarga de manejar y gestionar la Notificación Sanitaria Obligatoria. Con esta notificación es que se obtiene el registro sanitario, que es el principal requisito para poder distribuir y comercial productos fabricados en Colombia o productos que se importan de los países industrializados.
- La DIAN, es la entidad que garantiza la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

Para Laboratorios Recamier son muchos los trámites que se tienen que realizar, bien sea para producir ó importar productos de belleza para comercializar y

distribuir en Colombia. Esto hace que muchas veces los costos sean muy elevados, bien sea por la demora en la gestión de las solicitudes que hacen en dichas entidades ó por los impuestos que se deben cancelar.

Por todo lo anterior es muy importante que se tenga siempre presente estos costos, pues muchas veces pueden no ser viables los productos que se quieren tener disponibles para su comercialización.

Es muy importante que para el efecto de la comercialización de los productos de belleza y estética en salones de belleza, academias de belleza, centros de estética, se analice a fondo el impacto de la Ley 711, que es la ley que reglamenta el manejo y funcionamiento de este tipo de establecimientos en donde se podrán tener disponibles dichos productos.

4.3.4 Tendencias de los clientes. En el sector de la belleza y la estética, existen 2 grandes grupos de clientes, los industriales y los comerciales.

Los industriales, son los grupos de clientes que buscan empresas que les maquilan sus productos para ellos a su vez distribuirlos.

Los Comerciales, son los grupos de clientes como las grandes cadenas, distribuidores, almacenes de belleza que comercializan los productos adquiridos. Dentro del grupo de los comerciales están los que utilizan estos productos para realizar trabajos especializados. Dentro de ellos se tienen los salones de belleza.

4.3.5 Tendencias culturales. Actualmente los medios de comunicación permiten un libre acceso a la comunicación especializada en temas de belleza y estética. Esto hace que los consumidores cada vez estén mejor informados y sean más exigentes al momento de buscar productos que satisfagan sus necesidades.

Por otra parte a medida que pasa el tiempo, disminuye la edad de las personas que son consumidoras de productos de belleza y estética. Esto se confirma cuando se ve en los medios de comunicación y en las grandes cadenas a menores de edad (>15 años) involucrados en el uso de productos de este tipo.

4.3.6 Entorno de competidores

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** Es un hecho que debido a la globalización y a los tratados que ha suscrito Colombia con diversos países, llegarán al país muchas empresas especializadas en la producción de productos de belleza y estética y con mucha experiencia y trayectoria, las cuales debido a su gran capital, a su apalancamiento financiero y a las economías de escala que manejan, llegarán con productos de excelente calidad a unos precios muy bajos, hecho que pondrá en jaque a muchas empresas nacionales que a pesar del paso del tiempo nunca se prepararon para el efecto de la globalización.

- **Rivalidad entre los competidores.** El mercado de los productos de belleza y estética está conformado por empresas que están muy bien posicionadas, tienen productos de muy buena calidad y que son reconocidos. Los competidores directos de Laboratorios Recamier son:

- Multinacionales:

- Silueta-Henkel
- Wella
- L'oreal
- Salerm
- Nouvelle
- Spaisons
- Alfa-Parf

- Nacionales:

- Marliu Paris
- Eva Divina

- Thym's Color
- Givian
- Real Color

La fortaleza comercial de las empresas multinacionales es la alta inversión que hacen en Marketing. Esto hace que sean las empresas más reconocidas en el mercado y las que gozan de mejor prestigio.

La fortaleza comercial de las empresas nacionales es la baja carga en gastos operacionales que tienen por ser empresas pequeñas. Esto hace que puedan tener precios muy bajos, pudiendo mantener una rentabilidad aceptable.

Por otra parte hay gran cantidad de nuevas empresas que quieren entrar a participar de la torta. Con todo lo anterior se puede anticipar que se tendrá una gran guerra de precios, con la cual las empresas tratarán de ganar conocimiento, participación y posicionamiento. Todo esto se debe a que los productos de belleza y estética tienen una demanda elástica, es decir, su venta es muy sensible al precio, a menor precio mayor demanda y viceversa.

- **Poder de negociación de los proveedores.** A medida que pasa el tiempo, los proveedores son más organizados y manejan mejor su negocio. Este es un factor muy positivo para ellos pero en determinados casos es negativo para los productores, debido a que dichos proveedores pueden llegar a ser en la mayoría de los casos negocios monopólicos cuando se especializan en determinados insumos, logrando que en el mercado existan pocas empresas que manejen esos insumos.

Por otra parte, hoy en día se presenta un fenómeno que hace que el comercio de insumos sea mucho más costoso y es el consumismo de China. Este país está acaparando cada vez los más insumos que se tienen disponibles y esto hace que

para los países en desarrollo con el paso del tiempo, les sea más difícil y mucho más costoso obtener dichos insumos.

- **Poder de negociación de los compradores.** Los clientes cada vez están mejorando su gestión de compra en función de la optimización de recursos, buscando una mejor rentabilidad para su negocio.

Esto hace que tengan que estar con el paso del tiempo más organizados. Para lograr esta optimización de recursos, siempre estarán en la búsqueda de productos de muy buena calidad y de bajo costo.

Por esta razón dichos clientes están siempre en la búsqueda de productos que suplan las necesidades de los consumidores y que tengan productos sustitutos de muy buena calidad que les permitan en tal caso obtener el mejor precio.

- **Amenaza de entrada de productos sustitutos.** El mercado de productos de belleza y estética es un mercado en donde se encuentra gran variedad de productos similares, de muy buena calidad y a precios muy competitivos.

Esto se debe en gran parte a los programas de investigación y desarrollo de las empresas del sector y esto sumado a la tecnología que se tiene actualmente y a la cual se puede acceder de una forma sencilla y económica, las empresas puedan llegar a producir productos muy buenos y que a la hora de la verdad, puedan llegar a ser sustitutos competitivos de los productos líderes del mercado.

4.3.7 Conclusiones generales sobre el sector y tendencias. El sector de la belleza y la estética es muy dinámico, de mucha evolución y con mucho futuro.

Cada día que pasa son más las personas que inician un trabajo especial para mejorar su imagen y cuidado personal y es allí en donde las empresas productoras

y comercializadoras de este tipo de productos, jugarán un papel fundamental para captar a estos clientes potenciales y realizar un trabajo fuerte para lograr que dichos clientes sean leales a su marca.

Será allí en donde se iniciará una gran competencia y rivalidad entre las empresas para lograr dicho objetivo.

4.4 MAPA DE COMPETITIVIDAD

Cuadro 2. Mapa de competitividad

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none">* Línea de mando directa* Propio Dpto de I+D con personal calificado* Precio competitivo* Marca y producto muy bien posicionados* Personal muy bien capacitado* Asesoría directa al cliente* Entrega de los pedidos en el tiempo estipulado	<ul style="list-style-type: none">* Nivel de inversión vs el de la competencia

Fuente: Autor

4.5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.5.1 Definición del sector en el que se compete. Laboratorios Recamier compete en el sector de productos para la belleza y estética, tanto a nivel de productores como de distribuidores.

La estrategia de ventas y la calidad de los productos, han hecho que con el paso del tiempo y en la actualidad, los proveedores y consumidores nos identifiquen como una empresa que se preocupa por el bienestar del ser humano.

Actualmente se están atendiendo salones de belleza ubicados en las zonas urbanas de los departamentos de Santander, Norte de Santander y Boyacá.

Los productos de la División Profesional con marca Salon'In, sirven para resolver todo tipo de problemas capilares, pues dentro de su portafolio tiene productos especializados que han sido desarrollados con ese fin.

4.5.2 Principios de competitividad

- Trabajo en equipo.
- Desarrollo y crecimiento del talento humano.
- Respuesta inmediata ante los retos y desafíos
- Cumplimiento total al cliente.
- Servicio con calidad.
- Fluides en la comunicación dentro del personal de la compañía.
- Compra racional de insumos y servicios con proveedores de alto nivel.
- Optimo manejo de inventarios.
- Relación Gana-Gana con todos los clientes.
- Innovación y aprendizaje permanentes.
- Conocimiento y seguimiento total al desempeño organizacional y de la competencia.

4.5.3 Políticas de la empresa

- **Políticas administrativas**
 - Serán manejadas completamente a través del departamento de Gestión Humana.
 - Se debe mantener un excelente ambiente laboral.
 - El direccionamiento debe estar enmarcado bajo parámetros de justicia, igualdad y transparencia.

- Se deben brindar oportunidades de ascensos y empleo.
- Se debe lograr que el trabajador sienta que en la compañía, si se enfoca a resultados podrá tener una estabilidad laboral por mucho tiempo.

- **Políticas de compras**

- Todas las compras se realizarán de manera transparente y teniendo presente el cumplimiento de todas las normas legales vigentes.
- Siempre se trabajará con proveedores que cumplan con todas las normas de calidad.
- Se debe mantener una excelente comunicación con los proveedores.
- Se debe exigir a los proveedores, una política de mejoramiento continuo en la calidad de sus productos.

- **Políticas de ventas**

- Se debe mantener el personal de ventas muy bien capacitado.
- El personal de ventas deberá tener siempre la mejor actitud frente al trabajo y deberá enfocarse siempre hacia cumplimiento de los objetivos.
- El trabajo del personal de ventas deberá estar enfocado en el resultado.
- Todas las regiones estarán asignadas por zonas y estas a su vez tendrán un responsable, tanto a nivel macro (Distrito) como micro (punto de venta).
- La compañía garantizará el pago de las comisiones en la fecha estipulada.
- Se tendrá personal de ventas en cada uno de los canales de distribución.
- Se debe mantener al personal de ventas continuamente motivado.
- Se debe trabajar fuertemente por el trabajo en equipo.

4.5.4 Capacidad competitiva de marketing

- **A nivel de Producto.** Se debe tener variedad en el portafolio de productos de la compañía, que hacen que podamos tener la oportunidad de ofrecer a los consumidores y a los clientes potenciales la satisfacción de la mayoría de sus necesidades, en lo que tiene que ver su cuidado capilar.

- **A nivel de Precio.** Se deben tener estrategias que permitan que los productos tengan mayor valor percibido para los clientes versus el costo de adquisición de ellos al momento de la compra.
- **A nivel de Distribución.** Se deben tener planes concretos y optimizados que garanticen la distribución completa de los productos en todos los canales de ventas y así mejorar la distribución numérica y ponderada y los índices de disponibilidad, cobertura y penetración.
- **A nivel de Promoción.** Se debe tener un adecuado merchandising del POP en los puntos de venta. En cuanto a publicidad, continuar con el manejo óptimo de las inversiones que se hagan. Se debe mantener la política de promociones.

5. PLAN DE ACCION

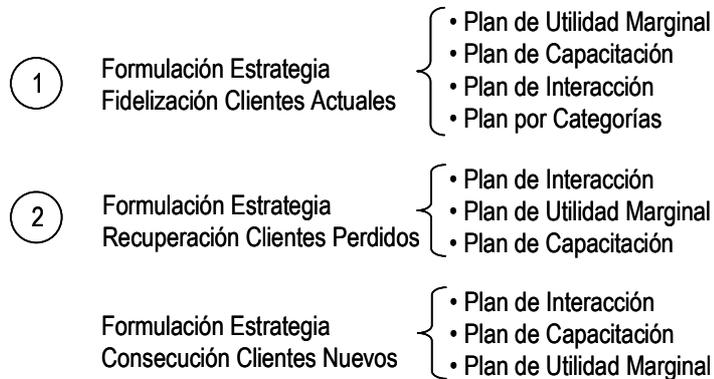
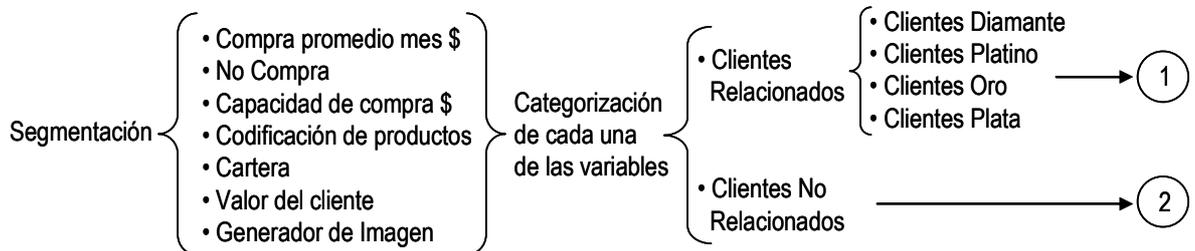
En este punto se inicia la formulación de la estrategia.

5.1 OBJETIVOS

- Incrementar el número de clientes que compran promedio mes en un 56%.
- Incrementar la compra promedio mes por cliente en un 25%.
- Mantener la inversión publicitaria en el 13.5%.

5.2 ESQUEMA DEL PLAN DE ACCIÓN

Figura 10. Esquema del plan de acción



Fuente: Autor

5.3 SEGMENTACIÓN

Con la segmentación que se va a realizar se podría categorizar a los clientes en unos grupos de acuerdo al análisis de una serie de variables, las cuales dependiendo de su calificación permitirán colocar a cada cliente en cada una de las categorías. Estas variables son:

- Compra promedio mes en (\$)
- No de compras
- Capacidad de compra en (\$)
- Codificación de productos
- Cartera
- Valor del cliente
- Generador de Imagen

Cada una de las variables tendrá un rango de valores y cada uno de estos tendrá un peso porcentual así:

- Compra promedio mes en pesos (\$): corresponde al valor promedio comprado por el cliente mes a mes durante los últimos 12 meses. En este valor no se incluye el Iva.

El rango establecido para esta variable es:

Rango	Peso
<= \$100.000	20%
\$100.001 - \$200.000	40%
\$200.001 - \$300.000	60%
\$300.001 - \$400.000	80%
>= \$400.001	100%

- No de compras: corresponde al número de compras que el cliente ha realizado en los últimos 12 meses.

El rango establecido para esta variable es:

Rango	Peso
<= 2	20%
3 – 5	40%
6 – 8	60%
9 – 10	80%
11 – 12	100%

- Capacidad de compra en pesos (\$): es el valor que la compañía le ha otorgado como cupo de crédito.

El rango establecido para esta variable es:

Rango	Peso
<= \$500.000	20%
\$500.001 - \$600.000	40%
\$600.001 - \$700.000	60%
\$700.001 - \$800.000	80%
>= \$800.001	100%

- Codificación de productos: corresponde a la verificación que se hace de la codificación de las referencias de la Línea Salon'In que se tiene en cada salón de belleza.

El rango establecido para esta variable es:

Rango	Peso
<= 20.0%	20%
20.1% - 40.0%	40%
40.1% - 60.0%	60%
60.1% - 80.1%	80%
80.1% - 100.0%	100%

- Cartera: corresponde a los días cartera que tiene cada cliente de acuerdo al saldo de cada mes.

El rango establecido para esta variable es:

Rango	Peso
> 90	20%
71 – 90	40%
51 – 70	60%
31 – 50	80%
<= 30	100%

- Valor del cliente: corresponde al cálculo del BAIT de cada cliente.

El rango establecido para esta variable es:

Rango	Peso
<= \$25.000	20%
\$25.001 - \$50.000	40%
\$50.001 - \$75.000	60%
\$75.001 - \$100.000	80%
> \$100.000	100%

- Generador de Imagen: corresponde al análisis que se hace de cada cliente en donde se concluye cuales son y pueden ser generadores de imagen y cuales no.

El rango establecido para esta variable es:

Rango	Peso
No Generador	0%
Generador	100%

Cada una de las variables se debe analizar y de acuerdo a los objetivos que tenga la compañía en cuanto a incrementos en ventas y distribución, a cada variable se le debe dar una participación % de acuerdo al grado importancia que se le dé a cada una.

Para realizar la segmentación se deberían realizar los siguientes pasos:

1. Cada cliente debe ser analizado en cada una de las variables y dependiendo del valor que obtenga en cada una de ellas, se buscará a que rango corresponde y dependiendo del resultado se le colocará el peso definido para el rango.
2. Posteriormente el peso obtenido en cada variable se ponderará de acuerdo al grado de importancia que se le dio a cada una, para así obtener la calificación final.
3. Una vez obtenida esta calificación se analizará a cual de las categorías establecidas pertenecerá cada cliente de acuerdo a los rangos que tiene cada una y así se obtendrá la segmentación definida para los clientes de la base de clientes.

La categorización de los clientes de acuerdo a lo obtenido en la segmentación podría ser la siguiente:

- Diamante: en este grupo estarán los clientes que obtengan una calificación ponderada mayor ó igual a un 80%.
- Platino: en este grupo estarán los clientes que obtengan una calificación ponderada mayor o igual a un 60% y menor a un 80%.
- Oro: en este grupo estarán los clientes que obtengan una calificación ponderada mayor o igual a un 40% y menor a un 60%.
- Plata: en este grupo estarán los clientes que obtengan una calificación ponderada mayor o igual a un 20% y menor a un 40%.
- Los clientes que quedaron categorizados, serán llamados clientes relacionados y son aquellos que obtengan una calificación mayor o igual a un 20%.
- Los clientes que obtengan una calificación menor a un 20% no serán categorizados y serán llamados clientes no relacionados.

5.4 EJEMPLO DE LA SEGMENTACIÓN

Con el ánimo analizar lo que se podría llegar a obtener al aplicar la segmentación antes mencionada a una base de clientes, se procedió a realizar este trabajo con la información actual de clientes Salones de Belleza de Laboratorios Recamier Distrito Bucaramanga. A continuación se resumen las acciones que se realizaron para obtener la segmentación de los clientes actuales:

- El primer paso que se realizó fue analizar cada una de las variables y se procedió a darle un nivel de importancia expresado en un valor porcentual, dependiendo de las políticas y proyecciones comerciales de la compañía. Con esto se obtuvo lo siguiente:

Variable	Peso
No de compras	30%
Codificación	20%
Cartera	15%
Valor del Cliente	15%
Compra Promedio mes	10%
Capacidad de Compra	5%
Generador de Imagen	5%

- El segundo paso que se hizo fue bajar la información por cliente de cada una de las variables del sistema (Ibes). Se preparó y organizó de forma que se pudiera analizar la información de cada una de las variables por cliente y dependiendo de los rangos que se establecieron para cada una de ellas, proceder a darle el peso respectivo dependiendo del valor que tuviera.
- El tercer paso que se hizo fue ponderar el valor obtenido de cada variable con respecto al peso que se le dio en el primer paso.

- El cuarto paso que se hizo fue categorizar a cada cliente, dependiendo del resultado obtenido de las variables. Esto se hizo de acuerdo a las categorías que se describieron (Diamante, Platino, Oro y Plata).
- El quinto paso que se hizo fue calcular el número de clientes que quedarían como Clientes Relacionados y Clientes No Relacionados, de acuerdo a lo establecido.
- El resultado final obtenido es el siguiente:
 - De la base total de clientes, el 71% de los clientes quedaron como Clientes Relacionados y el 29% quedaron como Clientes No Relacionados.
 - Los clientes que quedaron como Clientes Relacionados, quedaron categorizados de la siguiente manera:

- Diamante	0.3%
- Platino	3.5%
- Oro	21.3%
- Plata	74.9%

5.5 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Con la formulación estratégica se esperaba lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

5.5.1 Fidelización de los clientes actuales. Con esta estrategia se esperaba lograr la recompra de productos por parte de los clientes actuales y la creación de barreras en ellos para contrarrestar los ataques de la competencia.

Los clientes con los que se debe trabajar en este punto, son los que fueron considerados como relacionados, es decir, los que al momento de realizar la segmentación quedaron dentro de alguna de las categorías establecidas (Diamante, Oro, Platino y Plata).

A continuación se formularán los planes de acción:

- Plan de utilidad marginal:

Con este plan se pretendería premiar al cliente por su recompra continua, buscando mejorar la rentabilidad del cliente.

- Para los clientes que realicen 10 compras como mínimo en un período de 12 meses, se les reconocerá el 100% de un pedido promedio mes (compra del período estipulado, dividida entre el número de compras en ese período).
- Para los clientes que realicen entre 8 y 9 compras en un período de 12 meses, se les reconocerá el 75% de un pedido promedio mes (compra del período estipulado, dividida entre el número de compras en ese período).
- Para los clientes que realicen entre 6 y 7 compras en un período de 12 meses, se les reconocerá el 50% de un pedido promedio mes (compra del período estipulado, dividida entre el número de compras en ese período).
- Para los clientes que realicen entre 1 y 5 compras en un período de 12 meses, se les reconocerá el 25% de un pedido promedio mes (compra del período estipulado, dividida entre el número de compras en ese período).

- Plan de capacitación:

Con este plan se pretendería brindar al cliente conocimiento teórico sobre la teoría capilar, dar a conocer el portafolio de productos actuales y nuevos y explicar sus beneficios y la forma de utilización.

- Se realizarán capacitaciones teórico prácticas en las que se explicará el manejo y utilización de todos los productos por líneas, para aquellos clientes que no han comprado determinada línea de la División Profesional. Dicha capacitación se realizará en las instalaciones del Distrito en la Sala Técnica en grupos de 8 clientes. Estas capacitaciones se realizarán durante todo el año.
- Las líneas en orden de importancia son:
 1. Technical Line
 2. Beauty Line y Finishing Line

3. Retail Line

Este orden se utilizará para iniciar las capacitaciones, es decir, primero se capacitarán todos los clientes que no hayan comprado los productos de la línea Technical Line, luego se capacitarán los clientes que no hayan comprado productos de la línea Beauty Line ni de la línea Finishing Line. Finalmente se capacitarán los clientes que no hayan comprado los productos de la línea Retail Line.

- Los clientes que se van a tomar para las capacitaciones serán los que tengan la menor cantidad de productos codificados, de acuerdo al orden de importancia de las líneas a que pertenezcan dichos productos.
- En toda capacitación se dictará obligatoriamente el tema de Colorimetría y de Teoría Capilar.

- Plan de interacción:

Con este plan se pretendería hacer presencia de marca.

- Hacer presencia en las fechas especiales de los clientes como cumpleaños, navidad, aniversario del salón de belleza y día del peluquero.
- Entregar afiches anuales alusivos a la marca.
- Hacer tomas de peluquería realizadas por el Técnico Capilar.
- Entregar muestreo a los clientes, para que ellos a su vez lo entreguen a sus clientes.

- Plan por categorías:

Con este plan se pretendería premiar al cliente por la posición alcanzada en la segmentación, de acuerdo a la regularidad de la relación comercial con Laboratorios Recamier.

- Clientes Diamante:
 - Lugares (VIP) en los seminarios de tendencias de actualización.

- Entrega de Avisos con el nombre de su peluquería, según dimensiones establecidas por la compañía.
- Obsequios en las campañas mensuales de venta por valor de \$10.000.
- Participación en la rifa anual de dotaciones de implementos para el salón por valor de \$1.500.000.
- o Clientes Oro:
 - Lugares especiales en los seminarios de tendencias de actualización.
 - Obsequios en las campañas mensuales de venta por valor de \$8.000.
 - Participación en la rifa anual de dotaciones de implementos para el salón por valor de \$1.000.000.
- o Clientes Platino:
 - Obsequios en las campañas mensuales de venta por valor de \$4.000.
 - Participación en la rifa anual de dotaciones de implementos para el salón por valor de \$500.000.
- o Clientes Plata:
 - Obsequios en las campañas mensuales de venta por valor de \$2.000.
 - Participación en la rifa anual de dotaciones de implementos para el salón por valor de \$200.000.

5.5.2 Recuperación de los clientes perdidos. Con esta estrategia se esperaba recuperar los clientes que han dejado de comprar y los que se han perdido.

Los clientes con los que se debe trabajar en este punto, son los que fueron considerados como no relacionados, es decir, los que al momento de realizar la segmentación no quedaron dentro de algunas de las categorías establecidas.

Dentro de este grupo se tienen los clientes que en los últimos 12 meses no han comprado.

A continuación se formularán los planes de acción:

- Plan de interacción:

Con este plan se pretendería retomar la relación comercial que se tenía en su momento y de esta forma reactivarla

- Visitar al cliente para identificar el motivo de la compra irregular que ha realizado ó el motivo de la no compra.
- Una vez identificado el motivo se procederá a presentarle el programa (estrategias) que se tiene previsto para llevarlo a que ingrese al grupo de clientes que se tienen relacionados y que gozan de los beneficios del programa de CRM.

- Plan de utilidad marginal:

Con este plan se pretendería premiar al cliente por su recompra continua, buscando mejorar su rentabilidad.

- Si el cliente realiza 4 compras como mínimo en los siguientes 6 meses a partir del momento en que se le realiza la visita para explicarle el programa definido, se le reconocerá el 100% de un pedido promedio mes (compra del período estipulado, dividida entre el número de compras en ese período).

- Plan de capacitación:

Con este plan se pretendería actualizar a los clientes en aspectos teóricos y en los beneficios y utilización de los nuevos productos.

- Se realizarán capacitaciones teóricas en las que se trabajarán temas como la colorimetría y teoría capilar.
- Se realizarán capacitaciones teórico prácticas en el manejo y utilización de todos los productos por líneas. Dicha capacitación se realizará en las instalaciones del Distrito en la Sala Técnica en grupos de 8 clientes. Estas capacitaciones se realizarán durante todo el año.
- Las líneas en orden de importancia son:
 1. Technical Line
 2. Beauty Line y Finishing Line
 3. Retail Line

Este orden se utilizará para iniciar las capacitaciones.

5.5.3 Consecución de clientes nuevos. Con este plan se esperaría conseguir clientes nuevos.

A continuación se formularán los planes de acción:

- Plan de interacción:

Con este plan se esperaría poder identificar los nuevos clientes.

- Realización de un censo para identificar los clientes potenciales.
- Identificar cuales de los clientes potenciales censados pueden llegar a ser clientes de la compañía. Para poder realizar este trabajo, se tendrán en cuenta las siguientes variables:

- Ubicación.
- RUT.
- Referencias comerciales.

- Plan de capacitación:

Con este plan se pretendería capacitar a los clientes en aspectos teóricos y en los beneficios y utilización de los nuevos productos.

- Se realizará la presentación de la compañía.
- Se realizarán capacitaciones teóricas en la que se trabajará la colorimetría y teoría capilar.
- Se realizará la presentación del portafolio de productos de la compañía.
- Se realizarán capacitaciones teórico prácticas en el manejo y utilización de todos los productos por líneas. Dicha capacitación se realizará en las instalaciones del Distrito en la Sala Técnica en grupos de 8 clientes. Estas capacitaciones se realizarán durante todo el año.
- Las líneas en orden de importancia son:
 1. Technical Line
 2. Beauty Line y Finishing Line
 3. Retail Line

Este orden se utilizará para iniciar las capacitaciones

- Plan de utilidad marginal:

Con este plan se pretendería incentivar la primera compra del nuevo cliente.

- Se otorgará un descuento de un 20% en el primer pedido que realice el cliente.

6. IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN

6.1 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN

Cuadro 3. Cronograma de implantación

ACTIVIDADES	Dic-06	Ene-07	Feb-07	Mar-07
Presentación del proyecto la Gerencia Nal de Ventas				
Presentación del Proyecto al personal del Distrito				
Análisis y preparación de la información				
Segmentación				
Categorización de los clientes				
Compra obsequios de campaña a clientes				
Presentación del proyecto a los clientes				
Implementación del Proyecto				

6.2 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN EN PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Las actividades necesarias para la aplicabilidad de la estrategia, están valorizadas en la siguiente tabla: (COL \$'000).

Cuadro 4 Presupuesto de inversión en publicidad y promoción

“Se elimina el cuadro por motivos de confidencialidad”.

Fuente: Autor

6.3 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

En el siguiente cuadro se tiene el Estado de Pérdidas y Ganancias de la División Profesional de Laboratorios Recamier Ltda Distrito Bucaramanga del 2005 real, 2006 real (Ene-Jul), proyectado (Ago-Dic) y el 2007 proyectado: (COL\$'000)

“ Se elimina el cuadro por motivos de confidencialidad”.

Fuente: Autor

6.4 A NIVEL DE LA ESTRUCTURA

Para el cumplimiento del Plan se requiere de una persona adicional exclusiva para el manejo y gestión de la estrategia.

6.5 A NIVEL DE LA CULTURA Y A NIVEL DE LOS RECURSOS HUMANOS

Implementaremos un programa adicional de capacitación para todo el personal, buscando un mejoramiento en el conocimiento del producto y de sus ventajas competitivas. Por otra parte unos programas de motivación y crecimiento personal.

De igual forma se requiere una capacitación en servicio al cliente, manejo efectivo del tiempo y sistemas de información (Office).

6.6 A NIVEL DE PROCESOS Y DE DIRECCIÓN

Se requiere un total apoyo de las directivas de la compañía hacia el proyecto. Es fundamental contar con las aprobaciones necesarias para la implementación del mismo.

6.7 A NIVEL DE LA INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA

Se requiere de la compra de una estación de trabajo (computador) con la última tecnología, para el manejo de la información necesaria para la gestión del proyecto.

CONCLUSIONES

Con la realización de este proyecto se ha podido visualizar la gran cantidad de oportunidades que se tienen para lograr diferenciación en el mercado, con el objetivo primordial de mejorar las relaciones con los clientes.

Por otra parte ha permitido encontrar diversos caminos para contrarrestar los ataques de la competencia, sin poner en riesgo la marca ni la rentabilidad de la compañía.

Este proyecto ha sido una gran oportunidad para hacer un alto en el camino, analizar la situación actual de la relación con los clientes y analizar las estrategias comerciales actuales para de esta forma reevaluar el camino a seguir.

RECOMENDACIONES

Para Laboratorios Recamier es fundamental implementar una estrategia de Mercadeo Relacional, dadas las condiciones del mercado actual en Salones de Belleza.

Lograr una diferenciación completa de la competencia debe ser el objetivo primordial de la compañía, pues esta es la única forma en la que se puede obtener un incremento rentable en las ventas, mediante el mejoramiento y fortalecimiento de las relaciones con los clientes.

Para lograr el éxito con la estrategia de Mercadeo Relacional se debe tener el apoyo de todas las áreas de la compañía, y estas a su vez se deben involucrar de forma directa en el mejoramiento de las relaciones con los clientes.

BIBLIOGRAFIA

Alet Joseph, Marketing Relacional, Ediciones 2000

Alfaro Faus Manuel, Temas Claves en Marketing Relacional, McGraw Hill 2004

Arjona Juan Fernando, Mercadeo Relacional, Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing, UIS 2005

Guiltinan Joseph, Gordon Paul, Madden Thomas, Gerencia de Marketing McGraw Hill 1998

Guiltinan Joseph, Gordon Paul, Madden Thomas, Gerencia de Marketing McGraw Hill 1998

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=505>

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=605>

http://www.marketingrelacional.com/mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=2

<http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos21/marketing-relacional-crm/marketing-relacional-crm.shtml>

Revista RECAMIER 50 años. Edición Especial. Global diseño & comunicación.

ANEXOS

Anexo A. Análisis de la literatura recopilada

- **Alet Joseph, Marketing Relacional, Ediciones 2000**

Este autor español se ha propuesto como objetivo principal desarrollar un marco conceptual que defina un nuevo paradigma de Marketing denominado Marketing Relacional, que abre una nueva vía para obtener ventajas competitivas sostenibles en el mercado.

Esta obra muestra que el Marketing Relacional no es más ni menos que la formulación en un modelo de comercialización dirigido a satisfacer a clientes, desde la perspectiva individual en cada uno de ellos y que desarrolla los procesos de creación de valor a partir de ellos.

- **Alfaro Maus Manuel, Temas Claves en Marketing Relacional, McGraw Hill 2004**

Esta obra aporta una visión original y propia del enfoque del Marketing Relacional. Es el resultado de un largo proceso (más de 15 años) de investigación, consultoría y docencia de un buen número de profesores de ESADE (Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas - Barcelona España).

El contenido del libro está diseñado y pensado para ofrecer al lector una visión amplia y profunda de todos los diversos aspectos relacionados con el Marketing Relacional.

- **Guiltinan Joseph, Gordon Paul, Madden Thomas, Gerencia de Marketing McGraw Hill 1998**

El libro está dirigido a estudiantes de último semestre de universidad y para estudiantes de MBA con algún conocimiento previo en Marketing.

El objetivo de esta obra es permitir que el lector entienda como tomar decisiones sobre el tipo de situaciones que enfrentará en posiciones gerenciales de nivel medio. Esta obra está dirigida a aquellos niveles en que es necesario un énfasis en la aplicación de los conceptos, las herramientas y los procesos de toma de decisiones de marketing.