

**PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA BASADO EN LA  
FILOSOFÍA CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) EN  
IMPORMÁRKAZ**

**LEONARDO ORTIZ ORDÓÑEZ**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2009**

**PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA BASADO EN LA  
FILOSOFÍA CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) EN  
IMPORMÁRKAZ**

**LEONARDO ORTIZ ORDÓÑEZ**

**Trabajo de grado para optar por el título de  
Ingeniero Industrial**

**Director:  
HÓLGER ALBERTO VELANDIA JAGUA  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2009**

## DEDICATORIA

*A Dios, que desde que llegué a este mundo ha sido mi sustento y siempre ha hecho de cada momento de mi vida algo mejor de lo que me he esperado.*

*A mi madre bella, que con su amor y sacrificio siempre ha sido y será la coautora de cada uno de mis logros.*

*A mi querido padre, que con su gran ejemplo, amor, perseverancia y trabajo incesante, es el hombre que más admiro en este mundo.*

*A mi novia, un ser maravilloso que apareció en mi camino para llenar mi corazón de ilusión, y quien se ha convertido en la inspiración de muchos de mis sueños.*

*A mis abuelas, tíos, demás familiares y amigos, que han aportado a mi vida las experiencias y valores necesarios para ayudarme a forjar el hombre feliz que soy ahora.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo expresar mis más sinceros agradecimientos a todas las personas y organizaciones que permitieron llevar a cabo este proyecto. A cada uno de las personas que forman parte del equipo de IMPORMÁRKAZ, quienes pusieron su grano de arena para agilizar las actividades y procesos, y siempre estuvieron dispuestos a aceptar cambios en la filosofía general de la compañía y en los procedimientos para lograr los objetivos trazados. Gracias a su gerente general, por tener siempre su mente abierta a la transformación empresarial, gracias a sus representantes de ventas, y a todo el personal administrativo y operativo.

También agradezco la labor realizada como guía y tutor por parte del director del presente trabajo, el profesor Hólger Alberto Velandia Jagua y a los demás profesores de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de mi Alma Máter, que hicieron algún tipo de aporte de corrección, mejora y edición.

Finalmente, gracias a los clientes de la empresa que permitieron ser contactados y encuestados, quienes cooperaron para la recopilación de datos importantes para la toma de decisiones en este importante proceso.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO .....	4
1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3 ALCANCE.....	6
2. CONCEPTOS PRELIMINARES.....	7
2.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM .....	7
2.1.1 Algunas definiciones.....	7
2.1.2 Implementación de un sistema CRM.....	7
2.2 CONCEPTOS RELACIONADOS CON ESTRATEGIA.....	8
2.3 EL ENTORNO EXTERNO .....	8
2.4 EL AMBIENTE INTERNO.....	9
2.4.1 Recursos, capacidades y competencias centrales.....	9
2.4.2 La cadena de valor .....	10
2.4.3 Análisis DOFA .....	10
2.5 EL SISTEMA DE MARKETING .....	11
3. ANÁLISIS INTERNO: LA CADENA DE VALOR DE IMPORMÁRKAZ.....	14
3.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	14
3.1.3 Misión.....	15
3.1.4 Visión.....	15
3.2 ACTIVIDADES PRIMARIAS .....	16

3.2.1 Logística de entrada.....	16
3.2.2 Logística de salida.....	17
3.2.3 Marketing y Ventas.....	17
3.3 ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE APOYO.....	19
3.3.1 Compras.....	19
3.3.2 Gestión de Recursos Humanos.....	19
3.3.3 Infraestructura de la empresa.....	21
3.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	23
4. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	25
4.1 RECONOCIMIENTO DE SÍNTOMAS.....	25
4.2 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.....	25
4.3 EL PROBLEMA DE DECISIÓN .....	26
4.4 INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE.....	27
4.4.1 Tabulación y Depuración de los datos.....	30
4.4.2 Resultados y análisis de la investigación de mercados.....	30
4.5 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADOS.....	52
4.6 SELECCIÓN DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN.....	54
5. MARCO INDUSTRIAL Y COMPETENCIA.....	55
5.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	55
5.2 COMPETIDORES DE IMPORMÁRKAZ.....	57
5.2.1 Lhaura Vet S.A. ....	57
5.2.2 Inversiones Herco Ltda. ....	58
5.2.3 Agrocampo S.A .....	59
5.3 CONCLUSIONES PARA EL MARCO INDUSTRIAL Y LA COMPETENCIA	61

6. ANÁLISIS DEL MARCO GENERAL EN EL AMBIENTE EXTERNO.....	63
6.1 ASPECTOS ECONÓMICOS .....	63
6.2 ASPECTOS A NIVEL AGROPECUARIO .....	66
6.3 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS.....	71
6.4 ASPECTOS POLÍTICO-JURÍDICOS .....	72
6.5 ASPECTOS TECNOLÓGICOS .....	72
6.6 ASPECTOS GLOBALES .....	74
6.7 CONCLUSIONES PARA EL ANÁLISIS DEL MARCO GENERAL.....	74
7. ANÁLISIS DOFA Y PROPOSICIÓN DE ESTRATEGIAS .....	76
8. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA CRM Y PROPOSICIÓN DE VALOR .....	80
8.1 CRM Y MARKETING ANALÍTICO .....	80
8.1.1 Análisis interno CRM.....	80
8.1.2 Análisis del entorno CRM (incluyendo el mercado).....	82
8.2 CRM Y MARKETING RELACIONAL: MARKETING MIX.....	84
8.2.1 Política de Producto .....	84
8.2.2 Política de Precio .....	86
8.2.3 Política de Distribución y ventas.....	87
8.2.4 Política de Comunicación .....	90
8.2.5. Política de Servicio.....	92
9. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM.....	94
9.1 SELECCIÓN DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA CRM.....	94
9.1.1 Opciones de proveedores de software CRM.....	94
9.1.2 Criterios para la selección del proveedor y el software .....	95
9.2 ANÁLISIS INTERNO .....	97

9.2.1 Políticas para el Centro de Información del Cliente.....	97
9.2.2 Acceso de los representantes de ventas a la información relacionada con la situación financiera de los clientes. ....	100
9.2.3 Recuperación de Cartera .....	100
9.2.4 Política de análisis por cliente .....	100
9.2.5 Recepción y realización de llamadas considerando la televenta y el telemarketing.....	101
9.2.6 Revisión y uso de la información por parte de la dirección.....	102
9.3 ANÁLISIS EXTERNO .....	103
9.3.1 Análisis de la competencia con sus respectivas políticas.....	103
9.3.2 Metodología para buscar oportunidades en el mercado.....	104
9.4 POLÍTICA DE PRODUCTO .....	104
9.4.1 Beneficio básico .....	105
9.4.2 Concepto genérico .....	105
9.4.3 Beneficio esperado.....	109
9.4.4 Valor añadido .....	109
9.4.5 Beneficio potencial .....	110
9.5 POLÍTICA DE PRECIO.....	110
9.5.1 Estudio de las listas actuales de precios de la empresa y las de sus competidores más fuertes .....	110
9.5.2 Tipos de descuentos y criterios de manejo .....	111
9.6 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS .....	112
9.6.1 Descripción del Centro de Información del Comercial (CICO) y metodología de uso.....	112
9.6.2 Ajustes generales a la política de Distribución y Ventas de IMPORMÁRKAZ.....	113

9.6.3 Políticas para la planificación de tareas .....	114
9.6.4 Plan de Recuperación de clientes inactivos .....	114
9.6.5 Retribución e incentivos para los representantes de ventas .....	115
9.6.6 Proceso de la televenta y conexión con la estrategia CRM.....	116
9.6.7 Aplicación del comercio electrónico dentro de la empresa.....	116
9.6.8 Reclutamiento y selección de personal .....	117
9.6.9 Capacitación y desarrollo del personal.....	118
9.7 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN .....	118
9.7.1 Campañas de comunicación iniciales que se utilizarán y metodología para desarrollarlas.....	118
9.7.2 Estandarización de la manera de medir la efectividad de las campañas de promoción de marca.....	120
9.7.3 Recopilación de la información de los proveedores de comunicación .	121
9.8 POLÍTICA DE SERVICIO .....	121
9.8.1 Garantía. ....	121
9.8.2 Capacitaciones.....	122
9.8.3 Fletes.....	122
9.8.4 Reparación de productos y venta de repuestos para el instrumental...	122
9.8.5 Papel de las herramientas informáticas CRM. ....	123
9.8.6 Las personas en el servicio. ....	124
10. SEGUIMIENTO Y CONTROL A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM.....	125
10.1 INDICADORES DE GESTIÓN .....	125
10.1.1 Política de Distribución y Ventas .....	125
10.1.2 Financieros.....	130

10.1.3 Marca DINAVET .....	131
10.1.4 Eficacia en Procesos Internos y Satisfacción del cliente .....	132
10.2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES .....	135
10.3 RESULTADOS .....	136
10.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	138
11. CONCLUSIONES .....	142
12. RECOMENDACIONES .....	147
BIBLIOGRAFÍA .....	149
ANEXOS .....	150

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. El ambiente externo y sus componentes .....	9
Figura 2. Estructura organizacional actual de IMPORMÁRKAZ.....	20
Figura 3. Líneas de productos de mayor beneficio económico para el cliente .....	31
Figura 4. Proveedores a los que más acuden los clientes .....	32
Figura 5. Criterios de los clientes para la selección de proveedor .....	33
Figura 6. Marcas preferidas por el cliente .....	33
Figura 7. Razones de preferencia de marca por parte de los almacenes agropecuarios .	34
Figura 8. Nivel de aceptación de una nueva marca de instrumental.....	35
Figura 9. Características necesarias en un representante de ventas .....	36
Figura 10. Frecuencia de visita ideal por parte del vendedor a los clientes.....	37
Figura 11. Necesidad de instrucción y capacitación en clientes .....	37
Figura 12. Temas de instrucción y capacitación .....	38
Figura 13. Métodos preferidos por el cliente para su capacitación .....	39
Figura 14. Nivel de presencia de IMPORMÁRKAZ percibida por los clientes .....	39
Figura 15. Tamaño de la empresa percibido por los clientes .....	40
Figura 16. Calificación del tiempo de entrega de pedidos .....	41
Figura 17. Calificación del cumplimiento con cantidades ordenadas.....	41
Figura 18. Calidad de los productos con respecto a los demás proveedores.....	42
Figura 19. Calidad de la atención al cliente con respecto a los demás proveedores .....	42
Figura 20. Maneras de mejorar el servicio post-venta .....	43
Figura 21. Mejor canal de comunicación para recibir inquietudes y quejas .....	44
Figura 22. Líneas de productos con las cuales es relacionada IMPORMÁRKAZ.....	44
Figura 23. Variedad del portafolio de productos .....	45

Figura 24. Precios ofrecidos por la empresa comparados con los demás proveedores ...	46
Figura 25. Calificación del servicio de las empresas transportadoras .....	46
Figura 26. Métodos más indicados para la promoción de la compañía y de sus productos .....	47
Figura 27. Métodos preferidos por los clientes para realizar pedidos .....	48
Figura 28. Maneras de implementar tecnología para mejorar la atención al cliente.....	48
Figura 29. Nivel de recordación de la empresa por parte de clientes inactivos .....	49
Figura 30. Razones por las cuales los clientes inactivos recuerdan a IMPORMÁRKAZ...	50
Figura 31. Causas de pérdida de contacto con los clientes inactivos .....	50
Figura 32. Disposición para volver a comprar en IMPORMÁRKAZ .....	51
Figura 33. Variación porcentual del IPC - Base: 1998 .....	63
Figura 34. Variación porcentual del PIB anual - Base: 2000 .....	64
Figura 35. Variación porcentual del PIB para el sector Agropecuario, silvicultura, caza y pesca .....	65
Figura 36. Total de consumo per cápita de carnes en Colombia (1961 - 2005) .....	67
Figura 37. Precios constantes de la carne de res, cerdo y pollo .....	68
Figura 38. Número de reses criadas en Colombia por departamentos en orden descendente.....	70
Figura 39. Página de inicio de la plataforma Contacto CRM en Internet .....	97
Figura 40. Logotipo antiguo de DINA VET .....	107
Figura 41. Propuestas para el nuevo logotipo de la marca DINA VET .....	107

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Principales indicadores financieros de IMPORMÁRKAZ (2006 - 2008).....	22
Tabla 2. Ficha técnica para la investigación de mercados de tipo concluyente.....	28
Tabla 3. Crianza de ganado vacuno en los departamentos más representativos de Colombia (primer trimestre de 2008).....	69
Tabla 4. Fortalezas y debilidades identificadas en IMPORMÁRKAZ .....	76
Tabla 5. Oportunidades y amenazas del medio para IMPORMÁRKAZ .....	77
Tabla 6. Presupuesto para la propuesta de Análisis interno .....	82
Tabla 7. Presupuesto para la propuesta de Análisis externo .....	84
Tabla 8. Presupuesto para la política de producto .....	85
Tabla 9. Presupuesto para la política de precio.....	87
Tabla 10. Presupuesto para la política de distribución y ventas.....	90
Tabla 11. Presupuesto para la política de promoción .....	92
Tabla 12. Presupuesto para la política de servicio .....	93
Tabla 13. Clasificación de los clientes de acuerdo a su promedio mensual de compras .....	99
Tabla 14. Calificación y selección de los métodos de empaque de la marca DINAVET .....	109
Tabla 15. Cotización de gastos para distintos medios de promoción .....	119
Tabla 16. Diferencia entre ventas reales y ventas presupuestadas .....	137
Tabla 17. Resultados de los indicadores de gestión .....	138

## LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo 1 Figuras y tablas relacionadas con las economías colombiana y santandereana .....	150
Anexo 2. Información adicional relacionada con la población colombiana .....	162
Anexo 3. Información relacionada con las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las empresas colombianas .....	164
Anexo 4. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter .....	166
Anexo 5. Conceptos preliminares para el estudio de mercados .....	179
Anexo 6. Formato de cuestionario para investigación exploratoria .....	182
Anexo 7. Cursos alternativos de acción para IMPORMÁRKAZ .....	184
Anexo 8. Necesidades de información para el estudio de mercados.....	187
Anexo 9. Detalles acerca de la metodología para la investigación de mercados concluyente .....	189
Anexo 10. Formato de encuesta para la investigación concluyente - Clientes activos....	198
Anexo 11. Formato de encuesta para la investigación concluyente - Clientes inactivos.	208
Anexo 12. Definición de la cadena de valor de una empresa .....	218
Anexo 13. Descripción de los indicadores financieros.....	219
Anexo 14. Canal de distribución de los productos IMPORMÁRKAZ.....	221
Anexo 15. Perfil de Capacidad Interna de la empresa - Fortalezas y debilidades.....	222
Anexo 16. Perfil de oportunidades y amenazas.....	223
Anexo 17. Muestreo para clientes activos e inactivos .....	225
Anexo 18. Datos y resultados adicionales del estudio de mercados.....	227
Anexo 19. Cálculo de intervalos de confianza y prueba de hipótesis .....	239
Anexo 20. Selección de cursos alternativos de acción.....	242
Anexo 21. Matriz DOFA y estrategias planteadas .....	244

Anexo 22. Clasificación de los clientes en cinco tipos según su promedio mensual de compras durante un año .....	246
Anexo 23. Cuadro de actividades del proyecto, con sus respectivas fechas y responsables .....	251
Anexo 24. Resultados cualitativos esperados con la implementación CRM.....	255
Anexo 25. Descripción cualitativa de los proveedores de software CRM .....	257
Anexo 26. Calificación total y por criterios de proveedores de software CRM.....	259
Anexo 27. Imágenes de la plataforma CRM en sus distintas secciones.....	260
Anexo 28. Segmentación del mercado de IMPORMÁRKAZ por zonas .....	266
Anexo 29. Definición de las dimensiones del producto .....	267
Anexo 30. Política de garantía.....	269
Anexo 31. Tipos de empaque para la marca DINA VET .....	270
Anexo 32. Manual de imagen representativa DINA VET .....	273
Anexo 33. Método de reasignación de precios .....	281
Anexo 34. Formatos para análisis de competencia .....	285
Anexo 35. Formato de propuesta de modificación de Marketing Mix (gerente de mercadeo y ventas).....	288
Anexo 36. Tabla de recuperación de clientes inactivos.....	290
Anexo 37. Listado de clientes potenciales por visitar .....	293
Anexo 38. Listado de clientes nuevos (almacenes que compran en IMPORMÁRKAZ por primera vez) .....	295
Anexo 39. Venta presupuestadas y ventas reales por tipo de cliente.....	296
Anexo 40. Proceso de reclutamiento y selección del personal de ventas.....	297
Anexo 41. Políticas y cronograma de capacitaciones.....	301
Anexo 42. Programación de capacitaciones para empleados.....	302
Anexo 43. Los ejes básicos de la comunicación.....	303

Anexo 44. Formato para selección de proveedores de comunicación por campaña emprendida .....	304
Anexo 45. Diseño de pendón y afiche para la primera campaña de comunicación .....	305
Anexo 46. Programación de capacitaciones para los clientes .....	307
Anexo 47. Formatos de encuestas utilizados para la detección de oportunidades, para evaluación de la competencia y para los indicadores de gestión.....	308
Anexo 48. Página Web de IMPORMÁRKAZ.....	312
Anexo 49. Indicadores de gestión semestrales y anuales.....	314

## RESUMEN

TÍTULO: PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA BASADO EN LA FILOSOFÍA CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) EN IMPORMÁRKAZ.\*

AUTOR: LEONARDO ORTIZ ORDÓÑEZ\*\*

PALABRAS CLAVES: Gestión de la Relación con el Cliente, Competencia, Análisis DOFA, Estudio de Mercados, Mezcla de Mercadotecnia, Mejoramiento continuo.

### CONTENIDO:

La revisión del nivel de ventas de IMPORMÁRKAZ ha dejado al descubierto que en los últimos años éstas han venido descendiendo, lo cual enciende una señal de alarma. Al mismo tiempo, se encontró un alto nivel de deserción de clientes. Las causas eran varias: carencia de planeación, una alta competencia basada prácticamente en las mismas marcas con precios muy similares entre distribuidores, y lo más influyente, una pésima administración de la relación de la compañía con sus clientes. Esto último estaba conllevando a un desconocimiento total de los clientes por parte de la empresa.

Como solución viable a los problemas detectados, se propone una estrategia basada en la filosofía CRM (Customer Relationship Management), la cual incluye el diseño de las políticas del Marketing Mix de la empresa, la estandarización de ciertos procedimientos relacionados con el cliente, y, por supuesto, la implantación de herramientas informáticas que permita realizar el proceso de gestión de las relaciones empresa-cliente. Para implementar esta estrategia se debió realizar un análisis exhaustivo tanto a nivel interno como externo de la organización. Esto incluyó un estudio del mercado atendido por IMPORMÁRKAZ, y un análisis de la cadena de valor de la empresa, así como de los factores ambientales. El resultado fue la Matriz DOFA, la cual se encarga de mostrar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas latentes, además de las estrategias que se pondrían en marcha para dar forma a la gran estrategia CRM.

Finalmente, el control se ha integrado a la estrategia, a través del uso de ciertos indicadores de gestión. Su propósito, la toma permanente de decisiones y el cumplimiento del principio de Mejoramiento Continuo, ya que realmente, la implementación de una estrategia CRM es una tarea que nunca termina.

---

\* Práctica empresarial

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Ingeniería Industrial, Hólger Alberto Velandia Jagua.

## ABSTRACT

TITLE: PROCESS OF IMPLEMENTATION OF ONE SYSTEM BASED ON THE CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) PHILOSOPHY IN IMPORMARKAZ.\*

AUTHOR: LEONARDO ORTIZ ORDÓÑEZ\*\*

KEY CONCEPTS: Customer Relationship Management, Competency, SWOT analysis, Market Research, Marketing Mix, Continuous Improvement.

### CONTENT:

The revision of sales level in IMPORMARKAZ has shown that they have been declining in the latest years, turning on an alert signal. At the same time, it was found a high customers desertion level. Causes were a lot: lack of planning, a high and intense competency based practically in the same brands with similar prices between the dealers, and the most important, a dreadful company-customers relationship management. This last matter was causing a knowledge shortage about farming stores which purchase from IMPORMARKAZ..

As a possible solution to the found problems, appears a strategy based on the CRM (Customer Relationship Management) philosophy, which includes the design of Marketing Mix policies for the company, the standardization of some procedures related with the customer and, of course, the implementation of a computer tool that allows to carry out the process of company-customers relationships management. For this strategy implementation it was necessary to do a detailed external as well as internal analysis about the organization. This included a research over the market attended by IMPORMÁRKAZ, an analysis for the company's chain value and a study about the environmental factors. The result was the SWOT matrix, which shows latent threats, opportunities, weaknesses and strengths, as well as the strategies that could be set up in order to support the big CRM strategy.

Finally, control has been integrated to the strategy, through the use of some management indicators. Its purpose; making decisions permanently and carrying out the Continuous Improvement principle, because a CRM strategy implementation is a task that really never ends.

---

\* Business practical

\*\* Faculty of Physical-mechanical Engineerings, Industrial Engineering, Hólger Alberto Velandia Jagua.

## INTRODUCCIÓN

Las condiciones planteadas por el mundo empresarial actual, en el cual la globalización y el cambio continuo son factores predominantes, determinan los requerimientos básicos que cualquier compañía debe cumplir para lograr al menos subsistir en un ambiente tan competitivo. Por ello, aún más si se desea obtener utilidades superiores al promedio, cualquier organización debe asumir una posición de análisis permanente hacia adentro y hacia afuera de la misma, para tomar decisiones y plantear estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos de corto, mediano, y sobre todo, de largo plazo.

Colombia, como parte de este mundo globalizado, es un país cuya economía, históricamente ha dependido de las denominadas actividades primarias, entre las cuales se encuentra el sector agropecuario; y si bien es cierto que con el paso del tiempo otros sectores están tomando una mayor participación en el PIB, la agricultura y la ganadería siguen siendo actividades fundamentales para el país. IMPORMÁRKAZ, como empresa importadora y comercializadora de productos relacionados con este sector, depende directamente de la crianza de ganado vacuno, porcino y caballar. Además, se encuentra sujeta al comportamiento de ciertas variables como su mercado y su competencia.

Uno de los enormes problemas de esta organización, detectado a través de un estudio preliminar, es que la administración de las relaciones con sus clientes no es la más adecuada. Esto puede evidenciarse en la aparente alta deserción de sus clientes en el último año, hecho del cual la dirección de la empresa no tenía conocimiento. Sumado a esto, la competencia de IMPORMÁRKAZ ha estado presentando propuestas atractivas a clientes pertenecientes a zonas tradicionalmente atendidas sólo por la empresa. Así, una inminente guerra de precios, la oferta de las mismas marcas por la mayoría de proveedores de instrumental, el liderazgo que está tomando una marca nacional de este tipo de productos, y por supuesto, la pésima gestión de la relación de la compañía con sus clientes, pueden ser, entre otros, los causantes del decrecimiento en ventas y utilidades en los últimos años.

Como un camino viable a la situación que enfrenta IMPORMÁRKAZ, se halló una herramienta relativamente nueva, pero cuyo concepto en realidad existe desde los mismos orígenes de la actividad comercial. Se trata de CRM (Customer Relationship Management), Gestión de la Relación con el Cliente; que puede entenderse como una estrategia de mercadeo que incluye un conjunto de actividades y procesos que se valen de otros conceptos básicos de Marketing y de la tecnología para contar con información actualizada y valiosa acerca de cada uno de los clientes de una compañía. Es allí donde radica entonces la importancia de una estrategia de este tipo,

ya que sólo mediante la información se pueden tomar decisiones acertadas, y únicamente mediante el conocimiento lo más personalizado posible del cliente o del prospecto, se puede llegar a conquistar la mente del consumidor y satisfacer con éxito sus necesidades.

Sin embargo, CRM se está convirtiendo en un estándar, por lo cual el sólo hecho de adoptarlo no es una ventaja real. Por otro lado, en muchos casos se está malinterpretando, ya que muchas organizaciones están cometiendo el error de comprenderlo como la aplicación de una simple herramienta informática, y CRM es mucho más que sólo un software, es una poderosa estrategia integrada que incluye todo aquello que sea necesario para determinar la “relación de la compañía con sus clientes”. Esto incluye, por supuesto, la propuesta misma del producto ofrecido, la política de precios, los métodos de ventas del bien o el servicio, y la manera de darlos a conocer al consumidor o usuario. CRM también está relacionado con la estandarización de actividades y del análisis mismo para lograr una relación mucho más personalizada y efectiva con cada uno de los clientes de la empresa, quienes en últimas, son su fuente real de ingresos.

La aplicación del proyecto CRM en IMPORMÁRKAZ debe generar un conjunto de beneficios, unos perceptibles a nivel cualitativo, y otros de carácter más objetivo, siendo posible su medición y monitoreo. Algunos de esos beneficios esperados serán: mayor fidelidad de los clientes a largo plazo, reducción de las deserciones o bajas, reducción de los costos por concepto de obtención de nuevos clientes, aumento de la eficiencia comercial, crecimiento en ventas, y muy importante, generación de conocimiento del cliente debido a un trato más personalizado. Para esto, deberán analizarse las condiciones empresariales actuales, incluyendo a su entorno y a su mercado, y deberá diseñarse un Marketing Mix apropiado. Asimismo, será necesario estandarizar algunas actividades relacionadas con el cliente, y se propondrá, finalmente, el uso de ciertos indicadores para medir el desempeño de la propuesta de manera continua, partiendo de la premisa de que el CRM debe convertirse más en una filosofía que en un simple proyecto con un tiempo limitado de duración.

## TABLA DE LOGROS

OBJETIVO	LOGRO - REFERENCIA	PÁGINAS
Llevar a cabo un análisis del ambiente interno y externo de la compañía para determinar puntos a favor y en contra, dentro y fuera de IMPORMÁRKAZ, con base en los cuales se pueda empezar a direccionar la implementación del sistema CRM.	<p style="text-align: center;"><b>Capítulo 3</b> Análisis interno: la cadena de valor de IMPORMÁRKAZ</p> <p style="text-align: center;"><b>Capítulo 5</b> Marco industrial y Competencia</p> <p style="text-align: center;"><b>Capítulo 6</b> Análisis del marco general en el ambiente externo</p>	<p style="text-align: center;">29 - 39</p> <p style="text-align: center;">70 - 76</p> <p style="text-align: center;">77 - 88</p>
Realizar una investigación de mercados con el fin de identificar las características, necesidades e insatisfacciones del mercado objetivo de IMPORMÁRKAZ, para tomarlas como eje principal de la implementación del sistema CRM.	<p><b>Capítulo 4</b> Análisis del mercado</p>	40 - 69
Implementar el concepto de Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM) mediante la aplicación de herramientas informáticas que sirvan como base de datos e instrumento de análisis de información relacionada con los clientes y su fidelización.	<p style="text-align: center;"><b>Capítulo 7</b> Análisis DOFA y Proposición de Estrategias</p> <p style="text-align: center;"><b>Capítulo 8</b> Diseño de la estrategia CRM y Proposición de valor</p> <p style="text-align: center;"><b>Capítulo 9</b> Implementación de la estrategia CRM</p>	<p style="text-align: center;">90 - 93</p> <p style="text-align: center;">94 - 106</p> <p style="text-align: center;">107 - 134</p>
Crear un conjunto de políticas que constituyan el marco de uso del sistema CRM y que apoyen el proceso de implementación y uso de la base de datos y de las herramientas de análisis, con el propósito de aumentar el nivel de satisfacción de los clientes y la retención de los mismos.	<p><b>Capítulo 9</b> Implementación de la estrategia CRM</p>	107 - 134
Plantear un conjunto de indicadores de gestión que permitan medir la efectividad de la implementación CRM en la compañía.	<p><b>Capítulo 10</b> Seguimiento y control a la implementación de la estrategia CRM</p>	136 - 152

## 1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

### 1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO

#### Objetivo general:

Desarrollar el proceso de implementación de un sistema CRM en IMPORMÁRKAZ, mediante la adopción de herramientas informáticas y de un conjunto de políticas que permitan convertir al cliente en el centro de sus procesos y tareas, y así lograr mejorar la fidelización los mismos.

#### Objetivos específicos:

- Llevar a cabo un análisis del ambiente interno y externo de la compañía.
- Realizar un estudio de mercados con el fin de identificar las características, necesidades e insatisfacciones del mercado objetivo de IMPORMÁRKAZ, para así diseñar el Marketing Mix que apoyará la estrategia CRM.
- Implementar el concepto de Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM) mediante la aplicación de herramientas informáticas.
- Crear un conjunto de políticas que constituyan el marco de uso del sistema CRM y que apoyen el proceso de implementación y uso de la base de datos y de las herramientas de análisis.
- Plantear un conjunto de indicadores de gestión que permitan medir la efectividad de la implementación CRM en la compañía.

### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los cuatro últimos años se ha venido presentando un estancamiento y posterior disminución del nivel de ventas en IMPORMÁRKAZ<sup>1</sup>. Esta disminución en las ventas, por supuesto, ha afectado directamente la utilidad neta del negocio año tras año, mientras la economía colombiana, por ejemplo, mostró un crecimiento estable durante varios de esos mismos períodos, hasta el año 2007<sup>2</sup>. A continuación se presenta la tabla de ventas mensuales, información suministrada por el contador de la empresa:

---

<sup>1</sup> Contador de IMPORMARKAZ

<sup>2</sup> DANE, Cuentas nacionales

	2008	2007	2006	2005
<b>Enero</b>	30.926.158	43.906.860	29.257.426	29.237.375
<b>Febrero</b>	41.695.626	27.771.881	37.009.918	30.557.830
<b>Marzo</b>	28.047.438	32.065.910	35.311.685	42.186.720
<b>Abril</b>	31.635.854	34.897.706	33.827.874	30.727.767
<b>Mayo</b>	24.137.265	25.491.615	28.693.704	35.485.327
<b>Junio</b>	24.711.187	35.053.307	30.983.748	31.646.258
<b>Julio</b>	39.467.992	26.600.359	23.955.910	22.987.211
<b>Agosto</b>	29.663.012	27.266.750	31.461.466	40.301.089
<b>Septiembre</b>	23.216.840	19.901.504	45.879.580	27.430.462
<b>Octubre</b>	26.020.790	18.634.975	28.542.051	32.874.166
<b>Noviembre</b>	12.986.315	11.952.232	31.748.291	35.791.298
<b>Diciembre</b>	39.829.069	23.946.824	18.839.292	18.143.600
<b>Total</b>	352.337.543	327.489.919	375.510.942	377.369.100
<b>Promedio</b>	29.361.462	27.290.827	31.292.579	31.447.425

Otras cifras bastante alarmantes tienen que ver con el número de clientes de la compañía. Es posible darse cuenta de que el número de clientes que aparecen registrados en el software usado por IMPORMÁRKAZ es 284. Sin embargo, en el último año, de los 284 clientes, sólo 136 han realizado algún tipo de compra, lo cual podría significar un alto índice de deserción (retiro de clientes). Esto indicaría que la empresa ha perdido contacto con gran parte del total de sus clientes en el último año, lo cual, obviamente, es muy preocupante<sup>3</sup>.

Finalmente, la recuperación de cartera se ha convertido en un problema para la empresa, ya que su objetivo siempre ha sido que ésta se encuentre en alrededor de los 90 días en promedio, pero los resultados son de más de 130 días<sup>4</sup>.

Es de esta manera que se detecta mediante un análisis preliminar que las causas son la mala administración de la relación de la empresa con sus clientes y otros factores externos tales como la competencia, y así, se hace necesario replantear la manera en como IMPORMÁRKAZ gestiona dicha relación.

---

<sup>3</sup> Software contable y administrativo de la empresa

<sup>4</sup> Contador de IMPORMARKAZ

### **1.3 ALCANCE**

El siguiente es el alcance de la implementación del sistema CRM:

- Un análisis completo del entorno externo y del ambiente interno de IMPORMÁRKAZ, lo cual incluye un análisis de su industria y de la competencia.
- Un paquete de información valiosa acerca de las necesidades, deseos, preferencias y características del mercado de la empresa.
- Un sistema CRM (Customer Relationship Management) aplicado en la empresa, que comprenda una base de datos y los instrumentos informáticos necesarios para el análisis de la información relacionada con los clientes de la empresa y para facilitar la toma de decisiones.
- Un conjunto de políticas diseñadas para direccionar exitosamente el uso de ese sistema basado en la filosofía CRM
- Un conjunto de indicadores de gestión que permitan evaluar la implementación llevada a cabo de este sistema CRM.

Es decir, el proyecto a realizarse en la empresa va desde el análisis de la situación actual de la compañía, lo cual incluye análisis externo, interno y de su mercado, hasta la implementación de la filosofía CRM apoyada en la adopción de herramientas informáticas y sus políticas de uso, y el planteamiento de un conjunto de indicadores de gestión que permitan analizar la efectividad de tal implementación.

## 2. CONCEPTOS PRELIMINARES

### 2.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM

#### 2.1.1 Algunas definiciones<sup>5</sup>.

- “Es un conjunto coherente y completo de procesos y tecnologías para gestionar las relaciones con los clientes actuales y potenciales y con asociados de la empresa, a través de los departamentos de marketing, ventas y servicio, con independencia del canal de comunicación. La meta de CRM es optimizar la satisfacción de los clientes y asociados, las ventas de la empresa y su eficiencia, construyendo las relaciones más fuertes posibles en el nivel organizativo.”
- “Dicho de forma simple, CRM se refiere a cómo conseguir, conservar y hacer crecer el número de clientes, se refiere a la transformación empresarial que coloca al cliente en el centro de toda actividad.”

**2.1.2 Implementación de un sistema CRM.**<sup>6</sup> Adoptar una estrategia CRM supone un reto de especial trascendencia en la organización de la PYME. Las implicaciones que se desprenden, requerirán una planificación que va más allá de adoptar una tecnología o unos procedimientos. Es decir, que toda la organización debería situar en el foco de actividad el cliente como unidad singular. Ello en sí mismo supone un cambio filosófico que deberá gestionarse de manera planificada y estratégica evitando los posibles traumas que puedan ocasionar. Dentro de tal planificación debe estar el diseño de las variables más importantes que determinan la relación con el cliente, incluyendo, por supuesto el Marketing Mix y sus cuatro componentes: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Si los objetivos estratégicos de CRM incluyen la satisfacción del cliente, probablemente fuera muy útil averiguar qué es lo que satisface a los usuarios (estudio de mercados). Una estrategia tecnológica de implantación de un sistema CRM para conseguir determinados objetivos centrados en torno al cliente debe incluir a la mayor parte de los procesos y personas de cualquier organización. El punto de partida es normalmente: cuáles deben ser los objetivos y los resultados principales que hay que obtener para que el sistema CRM que se implante tenga éxito.

---

<sup>5</sup> GREENBERG, Paul. CRM Gestión de Relaciones con los clientes. Mc Graw Hill, 2002.

<sup>6</sup> GREENBERG, Paul. CRM Gestión de Relaciones con los clientes. Mc Graw Hill, 2002.

## 2.2 CONCEPTOS RELACIONADOS CON ESTRATEGIA

- **Estrategia**<sup>7</sup>: es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

- **Planeación**<sup>8</sup>: es el proceso que involucra el establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos, presupuestos y relaciones organizacionales, con bases sistemáticas con el propósito de suministrar lineamientos para la toma de decisiones.

- **Objetivo**<sup>9</sup>: son los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

- **Política**<sup>10</sup>: el concepto de política engloba a las declaraciones o principios que tratan de canalizar o de orientar los deseos de los directivos a la hora de tomar decisiones. Es un conjunto de pautas establecidas con el fin de estandarizar procedimientos, actividades y procesos, y de alcanzar los objetivos propuestos.

## 2.3 EL ENTORNO EXTERNO<sup>11</sup>

El entorno externo de una compañía está dividido en tres dimensiones básicas: el marco general, el marco de la industria y el de los competidores.

El **margó general** está compuesto por las dimensiones de la sociedad general que influyen en la industria y las empresas que contiene. Estas dimensiones se agrupan

---

<sup>7</sup> [www.virtual.unal.edu.co](http://www.virtual.unal.edu.co)

<sup>8</sup> RODRÍGUEZ, VALENCIA, Joaquín, Introducción a la administración con enfoque de sistemas, 188 p.

<sup>9</sup> RODRÍGUEZ, VALENCIA, Joaquín, Introducción a la administración con enfoque de sistemas, 282 p.

<sup>10</sup> MAQUEDA, LAFUENTE, F.J., Dirección Estratégica y Planeación financiera de la PYME, 28 p.

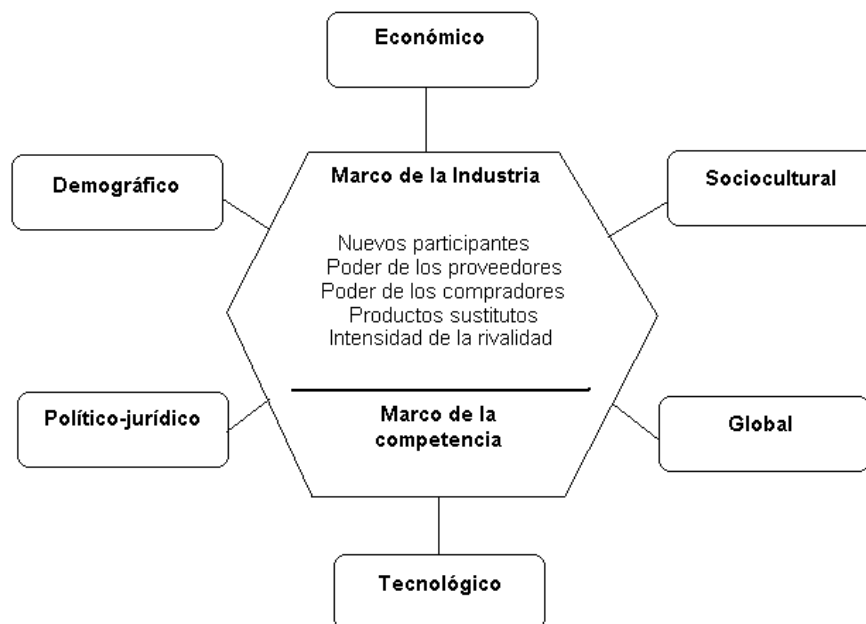
<sup>11</sup> DUANE, R., HITT, Michael y HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica, Thomson.

en seis sectores del entorno: demográfico, económico, político-jurídico, sociocultural, tecnológico y global.

El **marco industrial** está compuesto por el conjunto de factores que influyen directamente en la empresa, así como en sus actos y respuestas para competir: la amenaza de participantes nuevos, el poder de los proveedores y de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la competencia entre rivales.

El **análisis de los competidores** se refiere a la manera en que las compañías recaban e interpretan información acerca de sus contendientes.

Figura 1. El ambiente externo y sus componentes



Fuente: DUANE, R., HITT, Michael y HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica. México, Thomson, 2004, P. 41.

## 2.4 EL AMBIENTE INTERNO

**2.4.1 Recursos, capacidades y competencias centrales**<sup>12</sup>. Los **recursos** son los insumos que intervienen en el proceso de producción de una empresa, como por ejemplo, el equipo de capital, las habilidades de cada empleado, las patentes, las

<sup>12</sup> DUANE, R., HITT, Michael y HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica. México, Thomson.

finanzas y los administradores con talento. Una **capacidad** es la aptitud que un conjunto de recursos tiene para desempeñar una tarea o una actividad en forma integrada. Las **competencias centrales** son los recursos y las capacidades que sirven de fuente de la ventaja competitiva que la empresa tiene sobre sus rivales.

**2.4.2 La cadena de valor**<sup>13</sup>. “La ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo”, escribe Porter. Las auténticas ventajas en costos y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes.

Porter sugiere que los directivos deben enfocar el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para poder elegir la estrategia que más les convenga. Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor de todas las empresas. Las cinco actividades primarias son:

- Logística de entrada.
- Operaciones.
- Logística de salida.
- Marketing y ventas.
- Servicio.

Las cuatro actividades secundarias o de apoyo son:

- Compras.
- Desarrollo de la tecnología.
- Gestión de recursos humanos.
- Infraestructura de la empresa.

**2.4.3 Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)**<sup>14</sup>. Una herramienta muy útil a la hora de conocer cuál es la posición actual de la empresa es el denominado análisis DOFA. Ello implica un estudio profundo y simultáneo tanto de sus fortalezas y debilidades internas como de aquellos factores externos significativos, es decir sus oportunidades y amenazas, las cuales pueden impactar su situación actual y futura en forma positiva o negativa. Este análisis tiene como objeto la formulación de un conjunto de estrategias.

---

<sup>13</sup> BOYETT, Jimmie y BOYETT, Joseph. Hablan los gurús. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1999, p.221.

<sup>14</sup> FRANCÉS, Antonio e INDACOCHEA, Alejandro. Estrategia y planes para la empresa. Prentice Hall.

- **Fortaleza:** se trata de un recurso o capacidad de una compañía, que se constituye en un factor clave de éxito para la misma y que le da cierta ventaja sobre las demás.
  
- **Debilidad:** se puede entender como un factor clave de éxito que la empresa no posee o que hace por debajo del promedio. De igual manera se pueden definir como una condición o recurso del que carece la empresa, lo cual le impide aprovechar una oportunidad o protegerse de una amenaza.
  
- **Oportunidad:** se trata de una situación o conjunto de condiciones del ambiente externo de una empresa, que pueden ser aprovechadas por ésta para crecer, obtener mayores utilidades o mejorar sus condiciones a nivel general.
  
- **Amenaza:** es una situación o conjunto de condiciones que pueden llegar a representar un peligro económico o de otro tipo para una empresa en el corto o largo término.
  
- **Ventaja competitiva sostenida:** se da cuando una empresa aplica una estrategia que crea valor que otras no son capaces de imitar o consideran que es demasiado costoso hacerlo.

## 2.5 EL SISTEMA DE MARKETING<sup>15</sup>

Para comprender mejor el papel de la investigación de mercados, primero es necesario describir el sistema de marketing del cual ésta forma parte (*Ver Anexo 5*). Este esquema conceptual plantea la conexión del estudio de mercados con el análisis general del ambiente externo, dentro del cual se encuentran los factores situacionales, y del ambiente interno de la compañía, del cual se pueden extraer ciertas medidas de desempeño. Tal conexión se da porque este estudio tiene como fin conocer el comportamiento de compra del mercado, y sus características generales, para tomar decisiones en cuanto al Marketing Mix, y así, tomando en cuenta los factores situacionales, incidir sobre la respuesta del comportamiento del mercado, que a su vez, se refleja en las medidas de desempeño de la empresa. El modelo especifica las medidas de desempeño para la organización, identifica las variables relevantes en el proceso y clasifica las variables como dependientes o independientes.

---

<sup>15</sup> KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James. Investigación de Mercados. México, Mc Graw Hill, 1998, 859 p.

- **Respuesta de comportamiento:** es la manifestación del mercado en cuanto a sus gustos, preferencias y sobre todo, en cuanto a su decisión de compra, como resultado de la combinación de varios factores que la influyen. Básicamente, el Marketing Mix y los factores situacionales.

- **Factores situacionales:** forman parte de las llamadas variables independientes que la empresa no puede controlar. Éstos influyen sobre la respuesta de comportamiento del mercado y entre ellos se encuentran el marco general, la competencia y las “Cinco Fuerzas de Porter”.

- **Medidas de desempeño:** son cuantitativas o cualitativas y éstas expresan los resultados de las decisiones de la empresa y de la incidencia de los factores situacionales, pero aún más importante, de la respuesta de comportamiento del mercado. Entre éstas se pueden nombrar las utilidades, las ventas, la imagen, etc. En ellas se pueden reconocer síntomas relacionados con ciertos problemas u oportunidades que están dando lugar a aquéllos.

- **Mezcla de Mercadeo o Marketing Mix:** se define como la combinación de los diferentes medios o instrumentos comerciales de los cuales dispone una empresa, desde el punto de vista del marketing, para alcanzar sus objetivos. Dichos instrumentos son las denominadas 4P's, es decir, las variables: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Estas variables pueden controlarse y combinarse a diferentes niveles para formar programas alternativos de marketing o cursos de acción.

- **Producto:** es la propuesta tangible o intangible presentada al cliente sobre la cual éste toma la decisión de compra.

- **Precio:** se trata de la asignación del valor monetario otorgado al producto. Es el monto que el cliente debe pagar por el producto para adquirirlo.

- **Plaza:** Es la manera en que se pone el producto a disposición del cliente. Por ejemplo, los puntos de distribución.

- **Promoción:** es el conjunto de métodos usados para dar a conocer la propuesta integrada de producto y demás variables y para motivar a la compra del mismo.

- **Servicio Post-Venta:** es el seguimiento y mantenimiento de la relación con los clientes, después de la compra del producto.

- **Canal de distribución**<sup>16</sup>: es una estructura formada por los entes que participan en el proceso de poner los bienes y servicios a disposición de los consumidores o usuarios industriales. Estos socios son los productores, los intermediarios y los usuarios finales del producto o servicio.
  
- **Investigación de mercados**<sup>17</sup>: es un enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información al proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de marketing. Existen dos tipos conocidos: exploratoria y concluyente.

---

<sup>16</sup> LAMBIN, Jean. Marketing Estratégico. ESIC, 2003, 837 p.

<sup>17</sup> KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James. Investigación de Mercados. México, Mc Graw Hill, 1998, 859 p.

### 3. ANÁLISIS INTERNO: LA CADENA DE VALOR DE IMPORMÁRKAZ

Lo primero que se hará para completar el análisis de la situación actual de la empresa es el estudio de sus aspectos internos. Para ello se utilizará el concepto de cadena de valor. “La ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo, plantea Porter. Las auténticas ventajas en costos y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes. Porter sugiere que los directivos han de reconducir el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más les convenga”<sup>18</sup>. En el *Anexo 12* se encuentra una descripción clara de lo que es la cadena de valor de una empresa.

#### 3.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA<sup>19</sup>:

IMPORMÁRKAZ es una empresa comercializadora de productos veterinarios cuyos clientes no son los usuarios finales – ganaderos y veterinarios-, sino almacenes agropecuarios que compran al por mayor y venden al detal. Tuvo sus inicios en el año 1999, y desde entonces se ha ocupado de hacer llegar a los criadores de ganado de todo tipo y los especialistas en el cuidado animal, a través de sus distribuidores, muchos de los artículos necesarios para su labor productiva. Sus oficinas se encuentran localizadas en la carrera 23 No. 21-25 en el barrio San Francisco de la ciudad de Bucaramanga.

**3.1.1 Reseña histórica.** IMPORMÁRKAZ nació cuando hace diez años su propietario y fundador, Lino Ortiz Amado, realizó algunos viajes a los Estados Unidos y allí encontró una manera de ganar dinero trayendo a Colombia mercancía para el cuidado de las mascotas, principalmente perros y peces, lo cual le resultó un negocio comparativamente rentable. Durante un período de cerca de seis meses y sin una empresa legalmente constituida ante cámara de comercio, comercializó con acuarios, alimento para peces, juguetes para perros, y algunos adornos relacionados con mascotas; esto hasta el momento en que decidió registrarse como persona natural, como aún figura hoy día en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, para utilizar una facturación debidamente autorizada, mientras empezaba a darse cuenta de otros productos que podía vender a esos mismos clientes y los cuales le representarían mayor volumen de ventas. Se trataba de los artículos que se convertirían en la base

---

<sup>18</sup> BOYETT, Jimmie y BOYETT, Joseph. Hablan los gurús. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1999, p.221.

<sup>19</sup> Fuente: IMPORMÁRKAZ

de la operación de la empresa: instrumental veterinario usado fundamentalmente en la crianza y levante de ganado bovino, porcino y equino.

Hoy día, IMPORMÁRKAZ es una empresa que cuenta con más de 200 clientes, y aunque con un personal reducido, su prestigio y la confianza que se percibe de sus compradores son muy determinantes en la generación de las ganancias actuales.

**3.1.2 Objeto social.** Brindar al ganadero colombiano, mediante los intermediarios a los cuales IMPORMÁRKAZ atiende, la posibilidad de acceder a una amplia gama de productos de calidad dirigidos a la cría y levante de ganado vacuno, porcino y caballar; así como al avicultor la opción de implementar ciertos artículos indispensables para conseguir la competitividad que sus empresas necesitan.

De igual modo, comercializar con productos que no sólo cumplan los estándares de calidad, sino que superen las expectativas de sus clientes, con el fin de garantizar a sus compradores directos, así como al consumidor final, la obtención de animales sanos y en general, aptos para el consumo de carne y leche por las personas colombianas y del extranjero.

**3.1.3 Misión.** Somos una organización que busca la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes con la más alta calidad mediante la importación de una amplia gama de productos agropecuarios de distintos lugares del mundo y la prestación de un servicio integrado y eficiente. Para ello nos hemos comprometido con todos los grupos interesados de nuestra compañía (clientes, empleados, inversionistas, proveedores, comunidad en general y demás) de acuerdo a nuestros valores corporativos y a los requerimientos y necesidades de cada uno de ellos.

**3.1.4 Visión.** Para el 2012, hemos de convertirnos en el principal aliado de nuestros clientes, como los importadores y distribuidores de los productos agropecuarios de la más alta calidad combinada con los mejores precios del mercado colombiano, integrado esto a un servicio excelente y altamente eficaz cuyo fundamento sea el esfuerzo de nuestro talento humano. Nuestro propósito, que nuestros clientes, así como el consumidor final, obtengan los máximos beneficios posibles en cuanto a calidad y precio, hecho que sea el motivo de nuestro reconocimiento.

**3.1.5 Dimensionamiento de la empresa<sup>20</sup>.** IMPORMÁRKAZ es una empresa que posee 5 (cinco) empleados, 284 clientes repartidos a lo largo y ancho de Colombia, y sus ventas totales durante los últimos cuatro años fueron respectivamente de \$

---

<sup>20</sup> Fuentes: *Número de clientes y cifras de ventas*: Software contable usado en IMPORMÁRKAZ.

377.369.100 en el 2005, \$ 375.510.942 en el 2006, \$ 327.489.919 en el 2007 y \$ 352.337.543 en el 2008. A su vez, el promedio mensual de ventas para cada uno de estos períodos fueron: \$ 31.447.425 para el 2005, \$ 31.292.579 para el 2006, \$ 27.290.827 para el 2007 y \$ 29.361.462 para el 2008. Según su nivel de activos actuales (más de \$500 millones) y con base en la Ley 590 de 2000, IMPORMÁRKAZ se encuentra dentro del grupo de las Pequeñas Empresas, por el criterio de activos totales, que es el determinante.

### **3.2 ACTIVIDADES PRIMARIAS<sup>21</sup>**

#### **3.2.1 Logística de entrada.**

- Llegada y recibimiento de mercancía:

La SIA (Sociedad de Intermediación Aduanera) realiza los trámites necesarios para llevar a cabo la legalización de los productos importados por IMPORMÁRKAZ. Asimismo, en cada puerto una compañía se encarga de manipular la mercancía mientras la DIAN lleva a cabo las inspecciones correspondientes. Una vez la carga es liberada, ésta es entregada a la empresa transportadora terrestre. El tiempo promedio de trámites y envío de la carga a las instalaciones de IMPORMÁRKAZ desde el momento en que ésta llega a Colombia, es de 10 días.

La compañía transportadora terrestre generalmente es Copetrán y el encargado de la recepción de la carga en la empresa es el auxiliar de bodega. Una vez revisada y contada la mercancía, ésta es trasladada por el auxiliar de bodega hasta los sitios correspondientes en los cuartos y estantes de la empresa. Esto se realiza manualmente y cuando es necesario, se recurre a la ayuda de una carretilla de carga. Esta actividad puede llegar a tomar hasta medio día.

- Control de inventarios:

El nivel de inventarios de la empresa se controla de acuerdo a la experiencia del gerente general y con la ayuda del software usado para facturación. Es decir, el gerente sabe a partir de qué cantidad de cada producto en inventario debe realizar la próxima orden de ese producto. Últimamente, se han presentado casos de demora en la entrega de los pedidos a los clientes por tardanza en las órdenes realizadas por IMPORMÁRKAZ a sus proveedores.

---

<sup>21</sup> Análisis realizado por el autor con base en la información suministrada por IMPORMARKAZ

- Devolución a los proveedores

La empresa difícilmente puede realizar devoluciones a sus proveedores debido a que todos, excepto uno, se encuentran en el exterior. De este modo, cuando se presenta algún tipo de error en cantidades o a incumplimiento de especificaciones en los productos, IMPORMÁRKAZ sólo puede negociar ciertas reposiciones para próximas órdenes u omitir ciertos productos.

**3.2.2 Logística de salida.** Dependiendo del tamaño del pedido, la tarea de selección de la mercancía puede tomar entre 10 minutos y dos horas.

La mercancía que se requiere despachar se empaqueta en las mismas cajas que los proveedores de IMPORMÁRKAZ utilizan para el envío de su carga hasta la empresa. Para sellar las cajas se utiliza cinta adhesiva con el logotipo de IMPORMÁRKAZ. Finalmente, la caja es marcada a través de un sticker que se adhiere a la caja, en el cual se escribe toda la información relacionada con el cliente.

Para realizar el envío de la mercancía, dependiendo del destino de la carga, se utilizan los servicios de distintas compañías transportadoras. La empresa a la que más se recurre es Envía Colvanes, ya que ésta viaja por todo el país a ciudades y poblaciones principales con tarifas convenientes. Otras empresas son Exprecar, CotraMagdalena y Velotax.

### **3.2.3 Marketing y Ventas.**

Marketing Mix:

- Producto: IMPORMÁRKAZ no fabrica ninguno de los productos que vende, sino que compra en otros países sus productos y los comercializa en Colombia, cosa que hacen ya muchas empresas de su tipo en este país. Por esta sencilla razón, no se puede hablar de diferenciación en productos, sino más bien, de diferenciación y alta calidad en servicio combinado con precios atractivos para los clientes. Esta combinación es un punto importante en el que puede estar fallando IMPORMÁRKAZ, ya que los precios que maneja son altos para muchos productos, de acuerdo a lo mencionado por varios clientes, además de que no se distingue por algo específico en tema de servicio.

Sin embargo, es importante resaltar que la empresa cuenta con la posibilidad de distribución exclusiva de una nueva marca europea de instrumental, incluyendo la ventaja de poder seleccionar el nombre de esta marca para Colombia. Estos productos serían fabricados y empaquetados en el exterior pero con la marca acordada entre IMPORMÁRKAZ y la compañía española.

- Precio: el precio de los productos se asigna según el costo de la mercancía adquirida por IMPORMÁRKAZ, según el precio de la competencia y de acuerdo al margen de ventas que el gerente general decida manejar de acuerdo a los costos fijos y variables de la empresa. Con respecto al precio, es necesario anotar que, pese a que IMPORMÁRKAZ no ha subido considerablemente sus precios en muchos años, la fidelización de los clientes es realmente difícil porque ahora hay muchos más competidores que antes y además, manejan prácticamente los mismos productos que IMPORMÁRKAZ.

- Promoción/Comunicación: IMPORMÁRKAZ no maneja canales de comunicación efectivos para que sus clientes actuales, potenciales o perdidos le tengan presente en sus mentes y al menos, puedan recordarle con facilidad. Este punto es en sí mismo un punto débil para IMPORMÁRKAZ debido a que la única comunicación que establece con sus clientes es a través de sus pocos representantes de ventas y mediante el teléfono cuando los clientes llaman a la empresa o viceversa.

- Plaza (Distribución): actualmente, IMPORMÁRKAZ vende sus productos y ofrece sus servicios a los almacenes que venden al detal y directamente al ganadero colombiano en varias regiones del país. Los productos son adquiridos por estos almacenes a través de los representantes de ventas de la empresa. Dichos productos llegan a ellos básicamente a través de compañías transportadoras como Colvanes, Exprecar, Velotax y otras.

El Canal de distribución correspondiente a los productos que comercializa IMPORMÁRKAZ está conformado por la red de servicio y apoyo desde el proveedor, que puede o no ser el fabricante, y el cual despacha sus productos a la empresa santandereana y a través de ésta a los diferentes almacenes ubicados en todo el país, a donde finalmente llegan los consumidores (ganaderos, veterinarios, etc.) a adquirir sus productos. Esto se puede resumir en el diagrama presentado en el *Anexo 14*.

Representantes de ventas:

Actualmente sólo se cuenta con una representante de ventas, quien se encarga de la zona de Santanderes básicamente y es quien se encuentra mejor orientada y sobre la cual se puede ejercer mayor control. Hasta hace poco había otro representante para la zona del Eje Cafetero y otro para Cundinamarca, pero el primero carecía de experiencia en las ventas y decidió renunciar. La representante de Bogotá trabajaba bajo la condición de lo que en el medio se denomina “agente comercial”, que significa que trabajaba para varias compañías al mismo tiempo (obviamente no ofreciendo el mismo tipo de productos), lo cual no le permitía concentrarse en las ventas y cobro de cartera asignados por IMPORMÁRKAZ. Finalmente, fue despedida por bajos

resultados. Esto generó la obligación de tener que atender zonas completas simplemente a través del teléfono.

- Servicio: IMPORMÁRKAZ no maneja ningún tipo de servicio especial. Después de que el producto se vende al almacén veterinario, el único servicio que se presta es asesoría acerca del manejo de algunos productos cuando el cliente tiene ciertos problemas con los mismos. Asimismo, la mayoría de productos ofrecidos por IMPORMÁRKAZ tienen garantía por defectos de fabricación.

### **3.3 ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE APOYO<sup>22</sup>**

**3.3.1 Compras.** El proceso de compras es llevado a cabo por el gerente general. Una vez detectada la necesidad de pedido de los productos, se revisa en el software administrativo qué cantidad debería ordenarse de cada ítem, si éste se encuentra por debajo de su stock de seguridad. De esta manera, el gerente elabora la orden y la envía a sus proveedores correspondientes. Dos o tres días después, éstos devuelven una proforma que debe ser aprobada por el gerente y, finalmente, se realiza el pago correspondiente al total de la factura de compra. El promedio de tiempo desde el momento en que se realiza la orden hasta la llegada del pedido a Colombia es de unos 25 días.

#### **3.3.2 Gestión de Recursos Humanos.**

Estructura Organizacional: personal y funciones:

En total, IMPORMÁRKAZ cuenta con el trabajo de cinco personas que son: el gerente general, una secretaria / recepcionista, una vendedora externa, un contador y un auxiliar de bodega.

- Gerente: se dedica a la dirección total de la empresa, a los procedimientos de importación de los productos, contacto directo con los proveedores, contacto con los clientes más importantes para la empresa vía telefónica, pago de salarios de los empleados, toma de decisiones en cuanto a estados financieros y demás labores administrativas importantes.
- Secretaria/recepcionista: ejerce el contacto más directo con el personal que llega a la empresa. Está encargada de responder el teléfono y atender directamente a todos los clientes vía telefónica, mantener la documentación

---

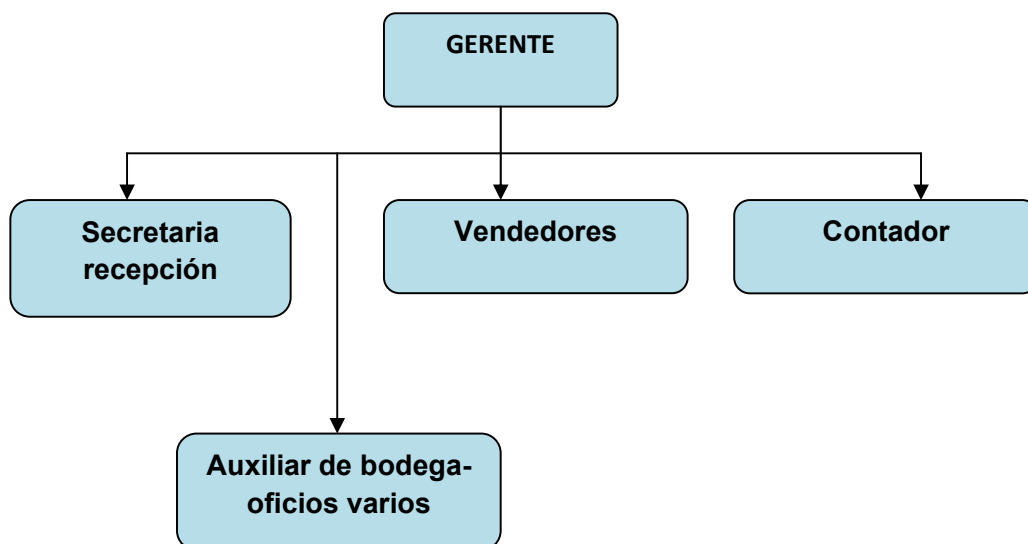
<sup>22</sup> Análisis realizado por el autor con base en la información suministrada por IMPORMARKAZ

ordenada y recibir y ordenar toda la correspondencia. También toma los pedidos que los clientes realicen por teléfono.

- **Vendedores:** La empresa cuenta actualmente con una vendedora en Bucaramanga, quien viaja cada cierto tiempo a algunos pueblos de Santander y del Cesar para brindar un servicio personalizado a los clientes.
- **Auxiliar de bodega:** se encarga de acomodar la mercancía una vez ésta llega a las instalaciones de la empresa, de empacar los pedidos, limpiar estantes y ubicar correctamente los productos en los sitios definidos. Algunas veces también ejerce el papel de mensajero.
- **Contador:** se encarga de registrar cada uno de los movimientos contables generados todos los días en la empresa bajo diferentes conceptos, y con base en ellos, llevar la contabilidad de la empresa de la manera más ordenada y clara posible para generar mensualmente los estados financieros requeridos por el gerente, generalmente balance general y estado de resultados. Asimismo, está al tanto de las fechas de pagos de impuestos.

En la siguiente figura, se puede resumir la estructura organizacional de la empresa:

Figura 2. Estructura organizacional actual de IMPORMÁRKAZ



Fuente: Autor, con base en la información suministrada por IMPORMARKAZ.

La estructura organizacional de IMPORMÁRKAZ se basa en un sistema básicamente centralizado, en el que cada decisión debe ser comunicada y avalada por el gerente de la empresa. Cada uno de los trabajadores tiene su autonomía relativa, pero en cuestiones relevantes se debe consultar al propietario de la compañía.

- Búsqueda y contratación de personal:

Esta labor es llevada a cabo también por el gerente general de la empresa. Debido a que la empresa es pequeña en número de trabajadores, para cualquier tipo de cargo que se requiera cubrir, es el gerente quien realiza todos los procedimientos de búsqueda del personal y convocatoria mediante avisos clasificados u otros métodos. También se recurre a la búsqueda de posibles candidatos para el cargo a través de referencias laborales dadas en el ramo veterinario. Se entrevista al personal sin seguir un modelo determinado, sino que todo esto se hace a partir de la propia experiencia del gerente de la empresa. Si la persona cumple con los requisitos según el gerente, la persona es contratada.

- Formación, desarrollo y compensación del personal:

En IMPORMÁRKAZ es el gerente general quien se encarga de la formación de la mayoría del personal de la empresa, cuando así lo encuentra necesario. De cualquier modo, la formación es muy básica y consiste en diálogos y charlas.

Por otro lado, existe una política básica en cuanto al salario de los empleados: ninguno de ellos puede ser remunerado con una base menor al salario mínimo legal vigente. Incluso, los representantes de ventas cuentan con el salario mínimo como sueldo básico, y asimismo se les paga por comisión, con el 2% de acuerdo a las ventas y el 3% de acuerdo a los cobros que ejecuten. Las decisiones de ajuste de sueldos para cada empleado, son tomadas por el gerente general, pero no se cuenta con un modelo establecido de estructura salarial.

### **3.3.3 Infraestructura de la empresa.**

- Dirección de la empresa y planificación:

IMPORMÁRKAZ es totalmente dirigida por su gerente general, Lino Ortiz, quien se basa principalmente en su experiencia en negocios y ventas para tomar decisiones. En esta empresa no se sigue un modelo de planeación estratégica con el que se analice la situación de la organización cada cierto tiempo y con base en ello se tomen las decisiones pertinentes.

- Finanzas y Contabilidad:

El contador de la empresa se encarga de llevar al día la contabilidad de la compañía. Presenta mensualmente los estados financieros básicos al gerente general con el fin de evaluar de una manera muy superficial algunos parámetros como ingresos totales, utilidad neta y operativa, y rentabilidad. Financieramente, no existe ningún tipo de planeación, por lo cual no se trabaja con metas ni objetivos reales. Sin embargo, se ha solicitado a la empresa algunas cifras de sus Balances Generales y Estados de Resultados para realizar un breve análisis de su evolución financiera en sus últimos períodos (*Ver descripción de los indicadores financieros en el Anexo 13*).

Los resultados de los índices de liquidez, rentabilidad y endeudamiento de IMPORMÁRKAZ para los años 2006, 2007 y 2008, respectivamente son:

Tabla 1. Principales indicadores financieros de IMPORMÁRKAZ (2006 - 2008)

	2006	2007	2008
<b>ÍNDICES DE LIQUIDEZ</b>			
Rotación cuentas x cobrar	*	2,6	2,7
Rot. cuentas x cobrar en días	*	139	134
Rotación de inventarios	*	2,1	2,4
Rot. Inventarios en días	*	175	148
Razón corriente	8,8	10,0	10,3
Prueba ácida	5,6	6,5	7,0
Importancia Activo corriente	0,45	0,42	0,36
<b>ÍNDICES DE RENTABILIDAD</b>			
Rentabilidad operativa del Activo	*	17,8%	17%
Rentabilidad neta del Activo	*	17,2%	15,9%
Margen de utilidad neto	18,5%	18,2%	17,6%
<b>ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>			
	18%	14%	15%

Fuente: Autor. Información suministrada por el contador de la empresa.

\* No se tiene información sobre el valor requerido del Balance General del año 2005 para el cálculo.

Haciendo referencia a la liquidez, se puede decir que la empresa cuenta con una rotación de cartera muy baja (alrededor de 135 días para conversión de ventas en efectivo) de acuerdo a lo establecido por el gerente de ventas, quien argumenta que el plazo máximo concedido para crédito a la mayoría de sus clientes es de 30 y 60 días. Sólo unos cuantos cuentan con un plazo de pago de 90 días, y tres o cuatro clientes cuya participación en el total de ventas es muy alta, tienen un plazo 120 días.

De la misma manera la rotación de inventarios no es la mejor, ya que indica que para el 2008 en promedio una unidad de producto dura en las bodegas de la empresa casi 150 días. Asimismo, al parecer a medida que pasa el tiempo desde el año 2006, los activos de la empresa cada vez están conformados por una menor proporción de activos corrientes.

A nivel de rentabilidad, se puede apreciar que tanto la rentabilidad neta de los activos, así como el margen neto de la utilidad van disminuyendo con el paso del tiempo. Por su parte, el índice de endeudamiento ha disminuido del año 2006 al 2007 y en el 2008 se mantuvo.

- Gestión de la calidad:

IMPORMÁRKAZ no tiene establecido un sistema de gestión de calidad como tal. A pesar de que carece de éste, las actividades anteriormente descritas son realizadas de tal forma que el cliente quede lo más satisfecho posible. El hecho de que no cuente con un sistema de gestión de calidad implica, por supuesto, que no se encuentre certificada de acuerdo a las normas internacionales estandarizadas. Esto pone a la empresa en desventaja no sólo frente a sus competidores, sino frente a cualquier otra compañía con la cual se compare, ya que, como bien se sabe, estar certificado hoy día con la norma ISO es un estándar, no una opción.

### **3.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR**

- El Marketing Mix a nivel general no está bien definido para la empresa. En cuanto a la propuesta de producto, se puede decir que la empresa actualmente no le agrega ningún tipo de valor a su propuesta. No hay una razón fuerte distinta a los precios bajos para algunos de sus productos, que lleve a que el cliente seleccione a IMPORMÁRKAZ en lugar de sus competidores.

- La empresa maneja precios muy atractivos para ciertos productos, pero de igual modo, para otros artículos sus precios son altos en comparación con los que manejan sus competidores, tales como LHAURA VET.

- No se tiene una política de promoción establecida, por lo cual el único método usado para promover los productos de la empresa es la presencia realizada por los representantes de ventas, que incluso, en este momento, se encuentra bastante debilitada debido a que sólo se cuenta fundamentada en un vendedor.
- En tecnología, la empresa cuenta con equipos básicos como computadores y además con un software administrativo que no la diferencia de las demás compañías proveedoras de instrumental.
- Los procesos relacionados con la gestión de recursos humanos, entre los cuales se encuentran el reclutamiento y selección de personal y la formación del talento humano tienen varios puntos débiles, los cuales se ven reflejados en los últimos hechos que se han presentado en relación con la fuerza de ventas (entre otros, la salida de varios representantes).
- IMPORMÁRKAZ cuenta con la ventaja de tener un gerente que es bastante abierto al cambio, lo cual quiere decir que posibilita el planteamiento y ejecución de proyectos que sean benéficos para la compañía. Sin embargo, al mismo tiempo, se trata de un gerente sobre el cual recaen muchas funciones y responsabilidades, lo cual ha generado descuido a la hora de plantearse metas o revisar lo que está sucediendo en la compañía.
- La rotación de cartera de la empresa (135 días) es bastante inferior a lo que se tiene establecido, lo cual muestra la ineficiente labor realizada para el control de las cuentas por cobrar en la compañía, cosa que podría llegar a causar serios problemas de liquidez. Por otro lado, la rotación de inventarios también resultó ser demasiado baja (150 días). En cuanto a activos corrientes, éstos están presentes en una menor proporción cada año con respecto al total de activos de la empresa.
- La empresa no tiene establecido un sistema de gestión de calidad, por lo cual no ha conseguido ningún tipo de certificación.

## **4. ANÁLISIS DEL MERCADO**

Ya habiendo realizado un estudio detallado de varios de los factores que desde adentro de la compañía pueden llegar a afectar sus operaciones, es necesario iniciar el análisis externo con la influencia de su mercado, cuyas tendencias de compra, necesidades y exigencias, son elementos completamente decisivos sobre el éxito de IMPORMÁRKAZ. Para esto, se seguirá el modelo planteado por los textos de Investigación de Mercados, de acuerdo al proceso de toma de decisiones, el cual se encuentra directamente relacionado con el proceso de investigación (*Ver diagrama en el Anexo 5, Figura 2*).

Todo comienza cuando se reconocen ciertos síntomas que indican problemas u oportunidades presentes en la respuesta de comportamiento del mercado (Modelo del Sistema de Marketing). De esta manera, inicia el gran proceso global que traslapa la toma de decisiones con la investigación de mercados.

### **4.1 RECONOCIMIENTO DE SÍNTOMAS**

Con el reconocimiento de síntomas y la identificación de problemas se presenta una situación de decisión al buscar posibles soluciones a dichos problemas. Fueron dos los síntomas encontrados a través del análisis preliminar realizado a nivel de medidas de desempeño en la empresa:

1. El descenso en el nivel de ventas en los últimos años (2005, 2006, 2007 y 2008), y
2. La pérdida de clientes en el último año de operación, hecho del cual nadie se había percatado.

### **4.2 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS**

A partir del análisis externo e interno, así como con la investigación exploratoria aplicada a las personas de la empresa que tienen relación directa con el cliente, y a algunos clientes de IMPORMÁRKAZ en Bucaramanga, se logró la identificación definitiva de los problemas que estaban generando los síntomas encontrados en la etapa de revisión de las medidas de desempeño (*Ver formato de Investigación exploratoria en el Anexo 6*). Los problemas principales identificados fueron los siguientes:

1. Existe un alto nivel de competencia por el mismo mercado. Con el transcurrir del tiempo, ha aumentado considerablemente el número de distribuidores de instrumental veterinario en Colombia.
2. La empresa no conoce realmente a sus clientes. No se cuenta con información detallada acerca de lo que está sucediendo entre la empresa y sus compradores, no hay control sobre la fuerza de ventas en cuanto a sus compromisos adquiridos con los clientes. No hay una fuente de información permanente acerca de las necesidades de los almacenes veterinarios para la toma efectiva de decisiones.
3. IMPORMÁRKAZ posee una gran falencia en su fuerza de ventas. Actualmente, la empresa tiene sólo un vendedor, para la zona de Santanderes y parte de la Costa Atlántica. Esto es muy perjudicial para la compañía, considerando la queja de muchos clientes, quienes piden a gritos representante de ventas para su zona.
4. Para muchos de los productos del portafolio de IMPORMÁRKAZ, los precios que maneja la empresa son más altos en comparación con el de sus competidores, mientras la calidad de los productos de todos los distribuidores es prácticamente la misma.
5. IMPORMÁRKAZ carece de un servicio de instrucción y capacitación para el cliente acerca de sus productos, especialmente de algunos que no son de fácil manejo. Lo mismo sucede en cuanto al tema de los repuestos, piezas y partes.
6. La empresa presenta una muy baja cobertura para el territorio colombiano, reduciendo este hecho su posibilidad de obtener mejores resultados en ventas. IMPORMÁRKAZ incluso ha perdido por completo el contacto con el total de clientes de algunas zonas sin darse cuenta.
7. No se sabe cuál es la imagen real que los clientes perciben de IMPORMÁRKAZ en cuanto a tamaño, calidad de sus productos y sus servicios, y a nivel general como organización.
8. IMPORMÁRKAZ parece tener una muy baja participación en el mercado colombiano, que es el mercado por el cual todos los distribuidores están luchando.
9. IMPORMARKAZ nunca innova en temas de Mercadeo y Ventas. Su Marketing Mix es exactamente igual al que se tenía hace nueve años; éste ni siquiera se encuentra bien definido.
10. La empresa no hace uso de la tecnología en absoluto para brindarle un mejor servicio a sus clientes. Ni siquiera cuenta con una página web que permita que los clientes tengan acceso a un catálogo y/o lista de precios inmediatos.

#### **4.3 EL PROBLEMA DE DECISIÓN**

“Los problemas de decisión aparecen en situaciones relacionadas con problemas y oportunidades. La incertidumbre surge al tratar de establecer el mejor curso de acción

para resolver un problema y cómo aprovechar una oportunidad.”<sup>23</sup> De igual modo, “debe entenderse con claridad que los gerentes pueden tomar, y de hecho toman, decisiones sin hacer uso de la investigación de mercados. Estas decisiones pueden ser muy acertadas si el juicio del gerente es apropiado.”<sup>24</sup>

Desde el planteamiento del presente proyecto de grado, con la elaboración del plan, se decidió en común acuerdo entre la dirección de la empresa, el autor de este trabajo y el director asignado, que la solución al problema de IMPORMÁRKAZ debería estar enfocada al cliente. Por eso se optó por una estrategia de “Gestión de la Relación con el Cliente” o CRM. Esto se decidió sin tener que recurrir a una investigación formal de mercados, pero la decisión que se debe tomar ahora, que es la manera en cómo se compondrá el Marketing Mix, no puede hacerse sin la ayuda de un procedimiento formal.

En el *Anexo 6* y *Anexo 7* del presente documento se muestran respectivamente la investigación exploratoria y los cursos alternativos de acción resultantes de dicha investigación. Estos cursos alternativos para el Marketing Mix son caminos posibles para solucionar los problemas anteriormente listados con respecto a IMPORMÁRKAZ. Sin embargo, sólo la investigación concluyente permitirá seleccionar cuáles de estos cursos alternativos son los más adecuados.

#### **4.4 INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE**

La investigación concluyente está diseñada para suministrar información para la evaluación de cursos alternativos de acción. Puede subclasificarse en investigación descriptiva e investigación causal.<sup>25</sup> De los dos tipos de investigación concluyente, descriptiva y causal, se ha decidido trabajar con una de tipo descriptiva con un diseño de sección transversal, es decir, haciendo una encuesta en un único punto del tiempo. La de tipo descriptiva se acomoda más al caso particular de este estudio, debido a que ésta permite: describir en forma gráfica las características de los fenómenos de marketing, determinar la frecuencia de ocurrencia y hacer predicciones en cuanto a dichos fenómenos. A continuación, en la Tabla 2, se presenta una descripción resumida de la investigación de mercados concluyente. La descripción detallada se muestra en el *Anexo 9*. Los cuestionarios de la encuesta, en los *Anexos 10 y 11*.

---

<sup>23</sup> KINNEAR/TAYLOR, Investigación de Mercados, 5ª edición, Mc Graw Hill, Pág. 89.

<sup>24</sup> KINNEAR/TAYLOR, Investigación de Mercados, 5ª edición, Mc Graw Hill, Pág. 13.

<sup>25</sup> KINNEAR/TAYLOR, Investigación de Mercados, 5ª edición, Mc Graw Hill, Pág. 129

*NOTA: Las preguntas incluidas en las encuestas son el resultado de las necesidades de información planteadas, las cuales a su vez, se han propuesto para evaluar los cursos alternativos de acción resultantes tras haber aplicado la investigación exploratoria. Para mayor comprensión, remitirse al Anexo 9.*

Tabla 2. Ficha técnica para la investigación de mercados de tipo concluyente

<b>Objetivo de la investigación</b>	Identificar los intereses, preferencias, y necesidades del mercado de IMPORMÁRKAZ (con base en los clientes activos e inactivos), así como las condiciones planteadas por el mismo, con el fin de diseñar las estrategias de apoyo a la aplicación de la filosofía CRM dentro de la empresa, especialmente su Marketing Mix.
<b>Fuentes de datos</b>	Base de Datos actual de IMPORMÁRKAZ. Encuestados.
<b>Método de recolección de datos</b>	Encuesta por correo
<b>Características deseadas de los encuestados</b>	Quien responda la encuesta deberá ser la persona que mantenga una relación lo más estrecha posible con IMPORMÁRKAZ y por supuesto, quien conozca sus productos y los de su competencia. Por ejemplo, el jefe de compras.
<b>Hipótesis para la investigación</b>	<p>H1: El proveedor que hace mayor presencia a nivel nacional es Lhaura Vet, atendiendo a más del 40% del mercado de IMPORMÁRKAZ.</p> <p>H2: El principal criterio para la selección de proveedor de instrumental por parte de al menos el 50% de los almacenes veterinarios es el precio.</p> <p>H3: Al menos el 60% del mercado atendido por la empresa está dispuesto a adquirir una nueva marca de instrumental de la misma calidad de las marcas tradicionalmente encontradas en Colombia.</p> <p>H4: Para más del 50% del mercado de la empresa, la presencia hecha por IMPORMÁRKAZ no es alta.</p> <p>H5: IMPORMÁRKAZ cuenta con una probabilidad de más del 50% de recuperar clientes inactivos.</p>

Tabla 2. (Continuación)

<b>Definición de la población de estudio</b>	<b>Elementos</b>	Jefes de compra de almacenes agropecuarios o veterinarios.
	<b>Unidades de muestreo</b>	Almacenes agropecuarios o veterinarios que han comprado en IMPORMARKAZ.
	<b>Alcance</b>	Regiones de Colombia donde se ubican los clientes activos e inactivos de IMPORMARKAZ.
	<b>Tiempo</b>	Octubre y Noviembre de 2008.
	<b>Tamaño de la población</b>	Clientes activos: 136 Clientes inactivos: 55 Población total: <b>191</b>
<b>Método de muestreo</b>		Nombre del muestreo: Aleatorio Simple Estratificado Herramienta: Generador de números aleatorios.
<b>Método y Fórmulas para cálculo el tamaño de la muestra*</b>		<p>Método: construcción de intervalos de confianza alrededor de las proporciones de la muestra mediante la fórmula del error estándar.</p> <p>Error estándar de la proporción: <math>\frac{D}{z} = \sqrt{\frac{\pi(1-\pi)}{n}}</math></p> <p>O despejando <math>n</math>: <math>n = \frac{\pi(1-\pi)z^2}{D^2}</math></p> <p>En este caso, <math>n = 384,16</math></p> <p>Corrección de población finita (fpc) - usada cuando <math>n \geq 0.1 * N</math>, donde <math>N</math>: tamaño de la población, <math>N = 191</math>. En este caso, <math>384,16 \geq 0,1*(191) = 19,1</math>.</p> <p>Por tanto: <math>fpc = n_c = \frac{nN}{N+n-1} = 128</math></p> <p>Cálculo por estrato:</p> <p>Clientes activos: <math>Na * n_c / N</math> Clientes inactivos: <math>Ni * n_c / N</math></p> <p>Donde: <math>Na</math>: clientes activos del total de la población <math>Ni</math>: clientes inactivos del total de la población y <math>Na + Ni = N</math></p>
<b>Parámetros</b>		Nivel de confianza: 95%; Precisión: $D = p - \pi = \pm 0.05$ ; $Z=1,96$ ; $\pi = 1 - \pi = 0,5$
<b>Tamaño de la muestra por estratos</b>		Muestra clientes activos: 91 Muestra clientes inactivos: 37 Total muestra: <b>128</b>

Fuente: Autor. \* NARESH, MALHOTRA, Investigación de Mercados, Pearson, 2004, Pág. 392

**4.4.1 Tabulación y Depuración de los datos.** Luego de recuperar los cuestionarios respondidos por los clientes, el paso siguiente debe ser el ordenamiento y sistematización de los datos para poder obtener resultados descriptivos a nivel estadístico y gráficas que ayuden a entender mejor los fenómenos de marketing hallados en la muestra. Para esta labor, se utilizará la herramienta Excel 2007, de Microsoft Office. La idea es, al final, mediante el cálculo de intervalos de confianza, extrapolar las características de la muestra al total de la población, obteniendo resultados útiles para tomar las decisiones adecuadas en cuanto al Marketing Mix de la empresa como parte de la estrategia CRM.

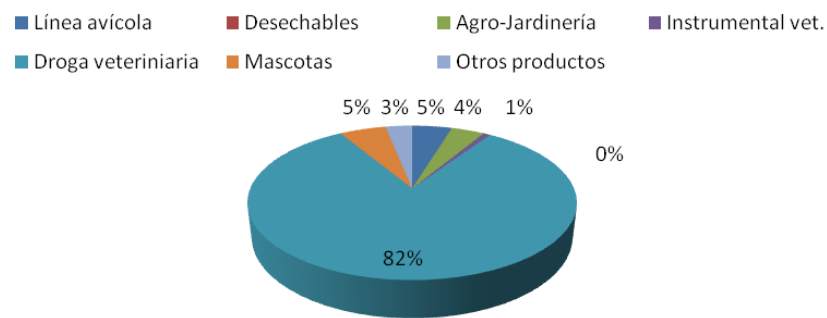
**4.4.2 Resultados y análisis de la investigación de mercados.** Tras tener los resultados de la investigación, se puede proceder a realizar el respectivo análisis para cada variable.

El mayor número de encuestados se dio en el departamento de Santander, donde estaba el 30% del total de clientes seleccionados en el proceso de muestreo (*Ver Anexo 18, Figura 1*). Esto puede sugerir que alrededor de este mismo porcentaje del total de clientes de la empresa se encuentra en esta región del país. A continuación le siguen Cundinamarca, con un 11% del total; Norte de Santander con el 9%, Cesar (8%), y Antioquia y Huila, cada uno con un 6%. Los demás departamentos aportan cada uno entre el 1% y el 5% de los clientes encuestados. Esto indicaría que son los Santanderes donde se ubica la mayor cantidad de clientes de la empresa, con un porcentaje aproximado del 40% del total, lo cual se da debido principalmente al hecho de que éste es el lugar donde se encuentran las instalaciones de IMPORMÁRKAZ, y es lógico que pueda llegar a atender más fácilmente a almacenes veterinarios de su propia región.

A continuación, se presentará el análisis del grupo de preguntas compartidas, es decir, que fueron realizadas tanto para clientes activos como inactivos:

- ¿Cuál es la categoría de productos agropecuarios que le aporta mayor beneficio económico a su negocio?

Figura 3. Líneas de productos de mayor beneficio económico para el cliente

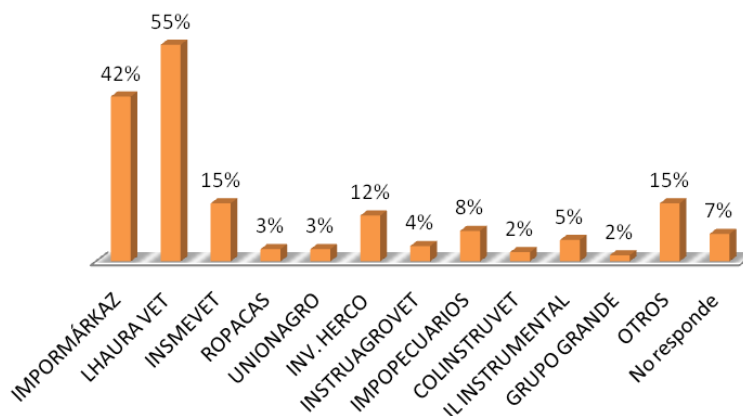


Fuente: Estudio de mercados.

Para los almacenes agropecuarios, la línea de productos más apreciada por el beneficio económico que les brinda, es la droga veterinaria, con un 82% de las respuestas. Con un porcentaje muy inferior, se encuentran las líneas para mascotas, avícola y agro-jardinería, cuyos porcentajes de respuesta están entre el 3% y 5%. En cuanto al instrumental veterinario, para menos del 1%, o sea un solo cliente, esta línea es la más importante. Para ninguno lo es la línea de los desechables, que es otra categoría que también distribuye la empresa santandereana. Éste es un llamado a IMPORMÁRKAZ para empezar a tomar medidas que hagan que sus productos se conviertan en elementos mucho más benéficos a nivel de rentabilidad y ventas tanto para sus clientes como para sí misma.

- Nombre los proveedores a los que más acude para comprar el instrumental

Figura 4. Proveedores a los que más acuden los clientes



Fuente: Estudio de mercados.

De los clientes de la empresa, incluyendo activos e inactivos, el 42% incluyen a IMPORTMÁRKAZ como uno de los proveedores a los que más acuden para adquirir el instrumental, lo cual no es tan bueno considerando que los clientes activos encuestados representan el 71% del total, lo que indicaría que el hecho de que haya clientes que han adquirido productos en la empresa en el último año, no implica necesariamente que nuestra empresa sea una de sus preferidas para comprar instrumental veterinario.

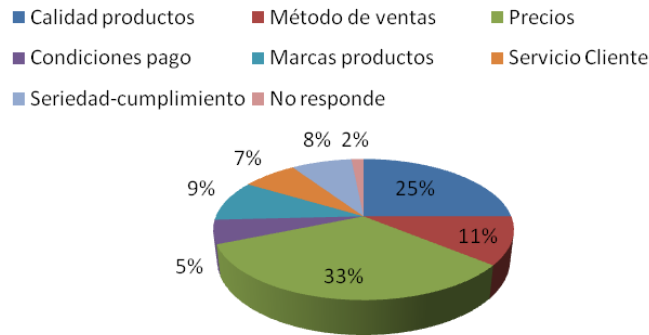
La segunda compañía de la lista es Lhaura Vet, con un 55% de respuestas que la incluyen como proveedor preferido, lo cual indica que es el distribuidor colombiano de instrumental veterinario mejor posicionado en el mercado.

Por otro lado, se encuentran muchas otras compañías que también son preferidas por los clientes de la empresa, entre las cuales se destacan Insmevet, Inversiones Herco, Impepecuarios y JL Instrumental, con porcentajes de preferencia entre el 5% y el 15%.

(Ver Figura 3 del Anexo 18, Proveedores preferidos por estratos del estudio. Ver Figura 4 del Anexo 18, Proveedores preferidos por zonas).

- ¿Cuál de las siguientes razones es la que más lo ha llevado a seleccionar a ese/esos proveedor(es)?

Figura 5. Criterios de los clientes para la selección de proveedor

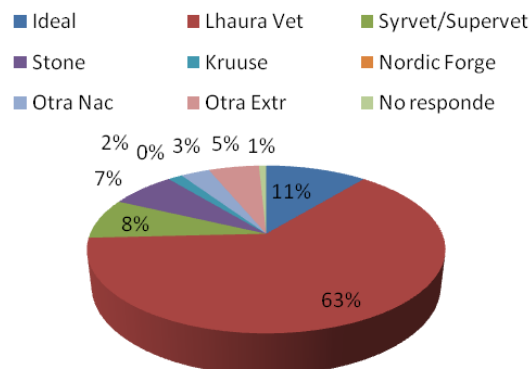


Fuente: Estudio de mercados.

Los criterios con que un almacén veterinario escoge su proveedor de instrumental son muchos, pero para este caso se quiso saber si un distribuidor tenía que escoger entre varios criterios, cuál era el más importante. Por otro lado, si existía un distribuidor con un alto nivel de preferencia, por qué razón principal lo estaban escogiendo. La gráfica muestra que el criterio de mayor peso para la selección de un proveedor de instrumental por parte de los distintos jefes de compras, con un 33% de las respuestas, es su nivel de “Precios” ofrecido, seguido de la calidad de sus productos (25%) y método de ventas (11%). Las marcas de los productos, cumplimiento, servicio al cliente y condiciones de pago son también consideradas, pero en menor grado.

- De las siguientes marcas de instrumental veterinario, su preferida es:

Figura 6. Marcas preferidas por el cliente



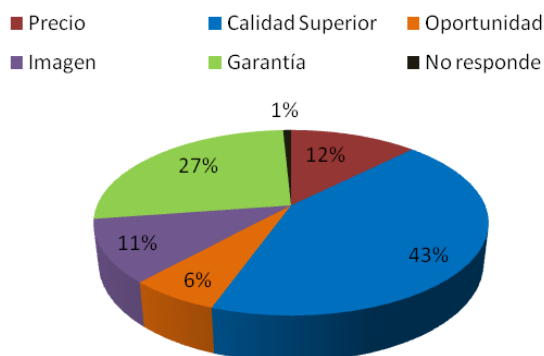
Fuente: Estudio de mercados.

Es evidente que entre las marcas de instrumental presentadas a los clientes para la selección de su preferida, la ganadora es Lhaura Vet con un rotundo 63%. La que le sigue es Ideal, con un 11%; Syrvet o Supervet con un 8%, Stone con el 7%, Otra extranjera con un 5%, y finalmente Kruuse con tan sólo un 2% del total. Esto indica que las marcas que distribuye IMPORMÁRKAZ suman un 28%, que es aún mucho menor que un 63% de LHAURA VET. Por otro lado, hay que contar con que muchos otros competidores de la empresa también distribuyen marcas como Syrvet, Ideal y Stone, lo cual significa que este 28% de aceptación y preferencia por parte de los clientes no implicaría una gran oportunidad de ventas, sino que las posibilidades de ingresos se ven repartidas entre nuestra compañía y los demás proveedores de su tipo, que son la mayoría en Colombia.

(Ver Figura 5 del Anexo 18, Marcas preferidas por tipo de cliente).

- La marca que seleccionó es su preferida principalmente por:

Figura 7. Razones de preferencia de marca por parte de los almacenes agropecuarios



Fuente: Estudio de mercados.

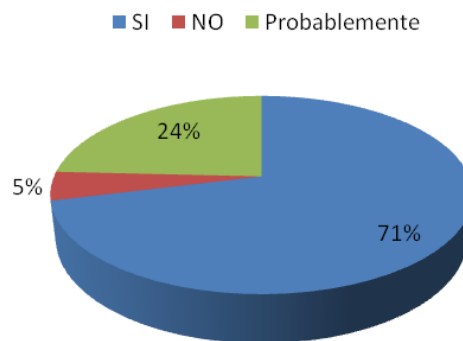
Al momento de evaluar cuál es el criterio mayormente tenido en cuenta por los clientes para seleccionar una marca, se puede notar que la Calidad Superior de los productos, con un 43% de las respuestas, es lo más significativo para ellos; seguido de la garantía brindada por la misma, con un 27%. Asimismo, el precio y la imagen que transmite la marca son factores importantes, pero no tanto como los dos primeros.

*NOTA: Es necesario aclarar que el hecho de que los factores más importantes para definir proveedor sean precio y calidad de sus productos, mientras que para seleccionar una determinada marca son calidad, garantía y luego precio, se debe a que los almacenes veterinarios primero escogen su proveedor de acuerdo a su nivel*

de precios, quienes manejan prácticamente las mismas marcas de instrumental veterinario diferenciándose por una o dos marcas distintas a los demás; y luego, del proveedor seleccionado ordenan una, dos o hasta tres marcas de instrumental, considerando la calidad de éstas, así como su garantía.

- ¿Estaría dispuesto a adquirir una nueva marca de calidad igual a las marcas actuales a un precio competitivo?

Figura 8. Nivel de aceptación de una nueva marca de instrumental



Fuente: Estudio de mercados.

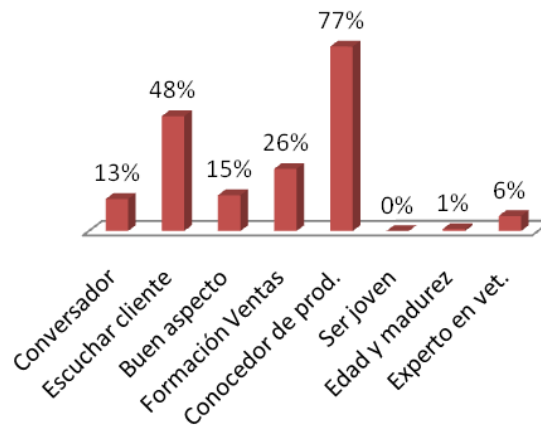
Antes de realizar el estudio de mercados, se esperaba obtener una alta favorabilidad en cuanto a la aceptación de una nueva marca de instrumental con la misma calidad de las marcas que se encuentran actualmente en el mercado, y efectivamente se evidencia que las expectativas se han cumplido. El 71% del total de los encuestados está dispuesto a adquirir una nueva marca, dadas ciertas condiciones de calidad y precio, un 24% del total posiblemente lo estaría, y tan sólo el 5% respondió negativamente a la pregunta. Esto quiere decir que puede existir un mercado potencial de alrededor del 95% de los almacenes veterinarios en Colombia para una nueva marca de instrumental ganadero.

Por otro lado, la aceptación de una nueva marca por los almacenes agro-veterinarios en Colombia también podría analizarse desde los dos estratos con que fue calculada la muestra, partiendo de que esta variable es una de las de mayor interés.

(Ver Figura 6 del Anexo 18, Aceptación de una nueva marca por tipo de cliente)

- Características que necesariamente debería tener un vendedor que vaya a atenderlo:

Figura 9. Características necesarias en un representante de ventas



Fuente: Estudio de mercados.

Dentro de las características que los clientes creen más necesarias en un representante de ventas, se encuentran “ser un buen conocedor de sus propios productos” y “saber escuchar al cliente” con un 77% y un 48% respectivamente. Es decir, se nota una exigencia bastante alta y a la vez muy generalizada por parte del mercado en cuanto al respaldo de un asesor por los productos que ofrece. Al mismo tiempo, los jefes de compras valoran notablemente el hecho de que se escuchen sus opiniones, sus sugerencias y peticiones, es ésta precisamente una de las principales ventajas de un sistema CRM: brindar el conocimiento necesario acerca de las preferencias y singularidades de cada cliente o prospecto, con el fin de hacer la relación proveedor-almacén mucho más personalizada. Además, se puede ver que otras características altamente apreciadas son “la formación en ventas” (26%), “tener un buen aspecto” (15%) y finalmente, “ser un buen conversador” (13%). El factor edad en un representante parece no importarles a los decisores de la compra en los almacenes veterinarios.

- ¿Con qué frecuencia debería visitarlo el representante de ventas de su proveedor?

Figura 10. Frecuencia de visita ideal por parte del vendedor a los clientes

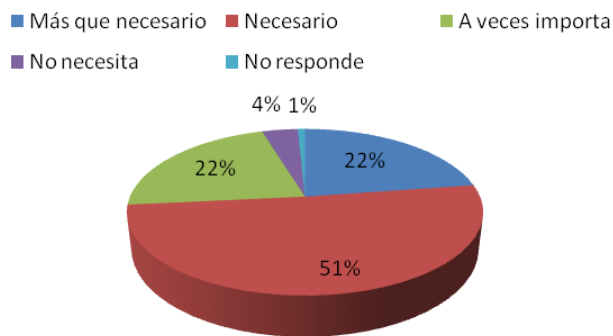


Fuente: Estudio de mercados

La mayoría de los encuestados respondió la opción de “una vez al mes” con un 62% del total, el 18% respondió “dos veces al mes”, el 15% seleccionó “cada dos meses o más”, y el 4% escogió “una vez por semana”. Esto indica que si se hablara en términos generales, el cliente prefiere una visita de una vez al mes.

- ¿Qué tan necesario es el servicio de instrucción y capacitación por parte de su proveedor?

Figura 11. Necesidad de instrucción y capacitación en clientes



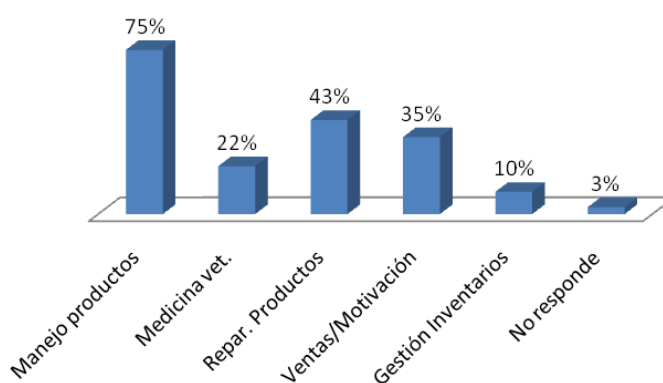
Fuente: Estudio de mercados.

Más de la mitad considera que es necesario (51%), otro 22% lo considera más que necesario y el mismo porcentaje (22%) considera que a veces es importante, mientras

sólo un 4% considera que no requieren de instrucción o capacitación. En otras palabras, el 95% no considera que la capacitación por parte de su proveedor no sea importante. Esto quiere decir que la instrucción a los clientes es algo totalmente fundamental, e IMPORMÁRKAZ ha incurrido en el grave error de nunca hasta el momento incluir instrucción o capacitación dentro de su servicio al cliente.

- ¿En qué temas deberían enfocarse la instrucción y la capacitación?

Figura 12. Temas de instrucción y capacitación

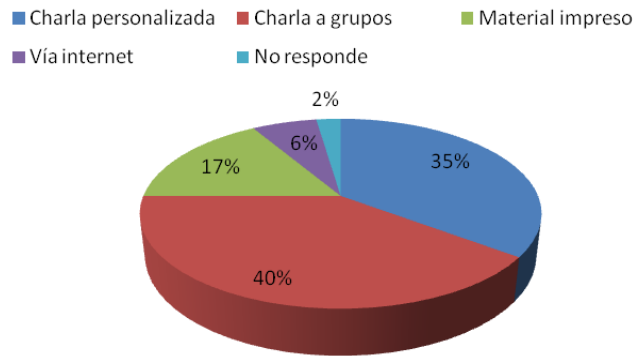


Fuente: Estudio de mercados.

En este aspecto, el 75% de los clientes se inclina por el “manejo de productos”, el 43% lo hace por “mantenimiento y reparación de los productos”, el 35% por “técnicas de ventas y motivación”, siendo estos tres los temas mayormente considerados. Con porcentajes un poco más bajos, 22% y 10% respectivamente, los temas “aspectos de medicina veterinaria” y “gestión de inventarios y almacenamiento de mercancías” también fueron seleccionados. Estos resultados permiten evidenciar que los clientes deben ser capacitados en relación con los productos que IMPORMÁRKAZ ofrece, específicamente en cuanto a su uso correcto y su mantenimiento. Esto no sólo beneficiará al cliente sino a la empresa misma, ya que con un correcto uso de los productos, y un mantenimiento adecuado, la mayor duración de los artículos se traducirá en una percepción de mayor calidad.

- La mejor manera en que usted podría recibir la capacitación es:

Figura 13. Métodos preferidos por el cliente para su capacitación

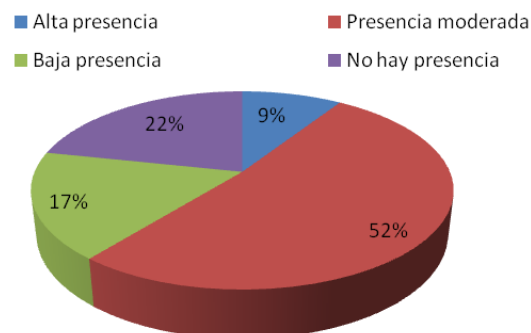


Fuente: Estudio de mercados.

Con un 40%, los clientes se inclinaron por las capacitaciones en grupo al personal de sus almacenes. De igual modo, con un porcentaje muy cercano al anterior (35% de las respuestas) se encuentra la charla personalizada, con el 17% está el uso de material impreso, y finalmente, con tan sólo un 6%, instrucción a través de la internet. Esto quiere decir que aunque muchos jefes de compra prefieren ser capacitados a través de instructivos impresos y por internet, el 75% del total prefieren estar frente a frente con su capacitador, lo cual debe tenerse en cuenta al momento de llevar a cabo este servicio, que debería ser un estándar y no un elemento diferenciador.

- ¿Cómo percibe a IMPORMÁRKAZ en cuanto a presencia y cobertura en la región donde ustedes se encuentran?

Figura 14. Nivel de presencia de IMPORMÁRKAZ percibida por los clientes

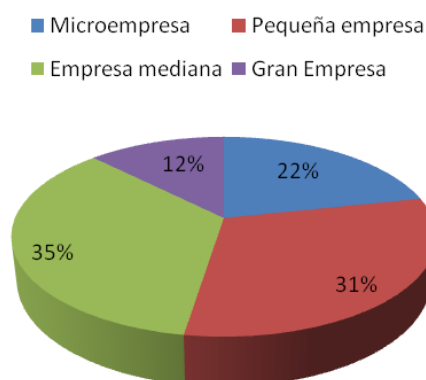


Fuente: Estudio de mercados.

Definitivamente IMPORMÁRKAZ, a nivel general, no está haciendo un alto nivel de presencia. Por un lado, para el 52% de los encuestados, la presencia de la empresa es moderada; para el 22% del total, la compañía prácticamente no hace presencia en su zona; para el 17%, la presencia es baja; y tan sólo para el 9%, la empresa tiene un alto nivel de presencia. Esto revela la deficiente labor realizada por la empresa en cuanto a presencia y cobertura a nivel general en el territorio nacional. (Ver Figura 7, Anexo 18, *Presencia percibida por tipo de cliente*)

- Cuando piensa en IMPORMÁRKAZ se imagina:

Figura 15. Tamaño de la empresa percibido por los clientes

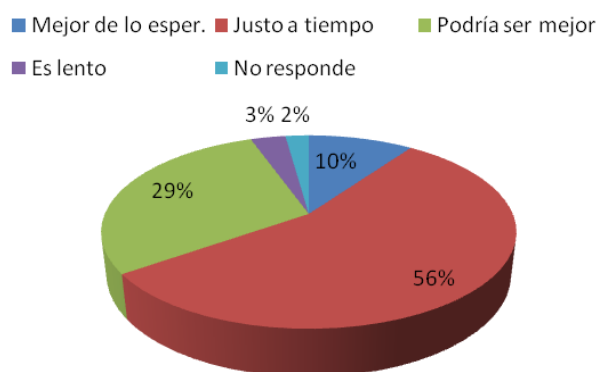


Fuente: Estudio de mercados.

Conociendo las definiciones dadas para microempresa, pequeña empresa, empresa mediana y empresa grande dadas a los encuestados en cada opción de respuesta, se pueden analizar los resultados con respecto a la imagen que tienen los clientes acerca del tamaño de IMPORMÁRKAZ. El 35% cree que la empresa es mediana, es decir, que tiene más de 15 empleados y cuenta con grandes instalaciones operativas y administrativas, mientras el 31% cree que se trata de una empresa pequeña con alrededor de 10 empleados. Un 22% respondió que es una microempresa con menos de 5 empleados, y un 12%, una compañía con más de 30 trabajadores y dividida por departamentos. Se podría entonces decir que IMPORMÁRKAZ está reflejando una imagen como la empresa que realmente es para alrededor de la tercera parte del mercado que atiende. Para el porcentaje más amplio de su mercado genera una imagen de una empresa un poco más grande de lo que es, y para el 34% está reflejando una imagen muy distinta a la que debiera ser, para un 22% del mercado una imagen más negativa, y para un 12% de éste, una imagen mucho más positiva. (Ver Figura 8, Anexo 18, *Imagen del tamaño de la empresa por tipo de cliente*).

- Tiempo de entrega de pedidos en comparación con los demás proveedores.

Figura 16. Calificación del tiempo de entrega de pedidos

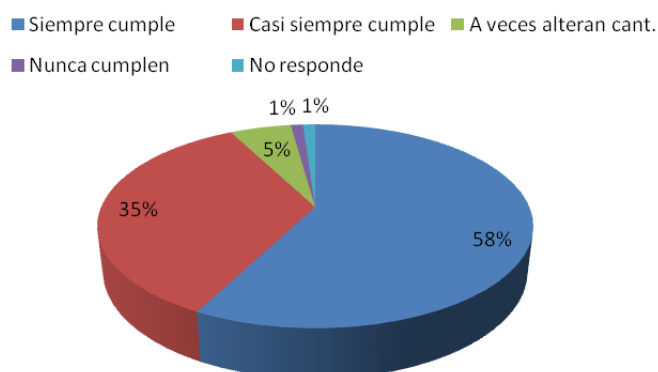


Fuente: Estudio de mercados.

IMPORMÁRKAZ, según el 56% de los encuestados, entrega sus órdenes justo a tiempo, aunque el 29% de las respuestas coincidieron en que este servicio podría ser mejor. Por otro lado, el 10% respondió que el servicio es mejor de lo esperado, y finalmente, el 3% coincidió en que el servicio es lento. Es decir, el total de respuestas positivas con respecto al tiempo de entrega de mercancía fue del 66%, contra un 32% de respuestas negativas.

- Cumplimiento con cantidades pedidas por el cliente a IMPORMÁRKAZ:

Figura 17. Calificación del cumplimiento con cantidades ordenadas

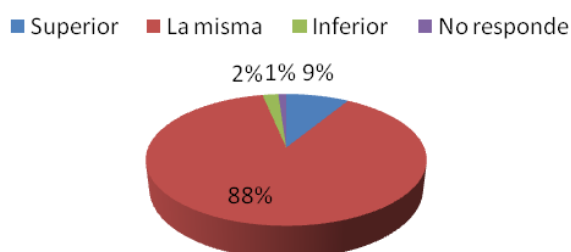


Fuente: Estudio de mercados.

El 58% de las respuestas indican que IMPORMÁRKAZ siempre cumple con las cantidades de los productos que han sido pactadas al momento de la orden. El 35% opina que la empresa siempre cumple, mientras el 5% opina que a veces se alteran las cantidades y tan sólo el 1% expresa incumplimiento en cuanto a los productos y sus cantidades. Esto indica que no existe una inconformidad por parte de los clientes en este tema.

- La calidad de los productos ofrecidos por IMPORMÁRKAZ es:

Figura 18. Calidad de los productos con respecto a los demás proveedores

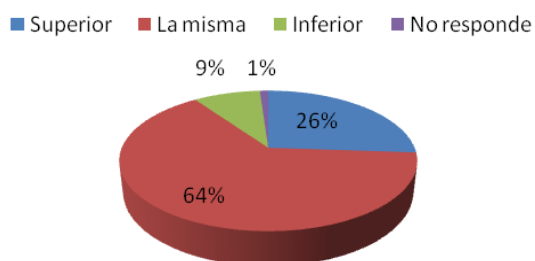


Fuente: Estudio de mercados.

Estos resultados muestran una consideración prácticamente unánime por parte de clientes activos e inactivos de IMPORMÁRKAZ: la calidad de los productos de la empresa es la misma de los productos de los demás proveedores de instrumental, o en otras palabras, las marcas actuales de instrumental veterinario manejan, en términos generales, el mismo nivel de calidad. Esto se infiere del 88% de los encuestados.

- La calidad de la atención al cliente ofrecida por IMPORMÁRKAZ es:

Figura 19. Calidad de la atención al cliente con respecto a los demás proveedores

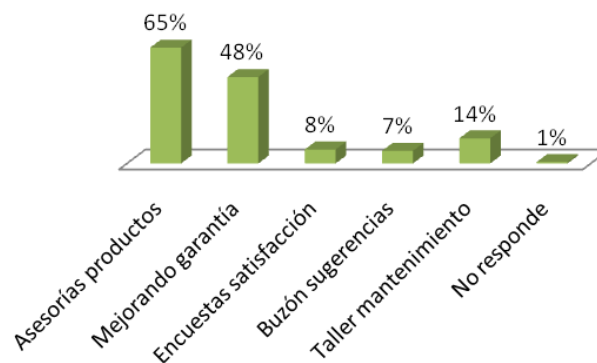


Fuente: Estudio de mercados.

Con un 64% de las respuestas, se evidencia que la calidad de la atención el cliente dada por IMPORMÁRKAZ, comparada con la de los demás proveedores, es la misma. Sin embargo, el 26% expresa que el servicio el cliente brindado por la empresa es de mayor calidad que los demás, y a su vez, un 9% percibe la atención al cliente como inferior.

- ¿Cómo se podría mejorar el servicio post-venta?

Figura 20. Maneras de mejorar el servicio post-venta



Fuente: Estudio de mercados.

De nuevo el tema de asesoría con productos es el predominante. Con un porcentaje del 65%, los clientes prefieren una mayor preocupación por parte de IMPORMÁRKAZ después de la venta, para atender a los clientes en temas de productos. Igualmente, otra de las sugerencias para lograr mejorar el servicio post-venta es aumentando la garantía de las marcas y productos vendidos.

- Mejor manera en que inquietudes, necesidades y quejas sean comunicadas al personal de la empresa:

Figura 21. Mejor canal de comunicación para recibir inquietudes y quejas

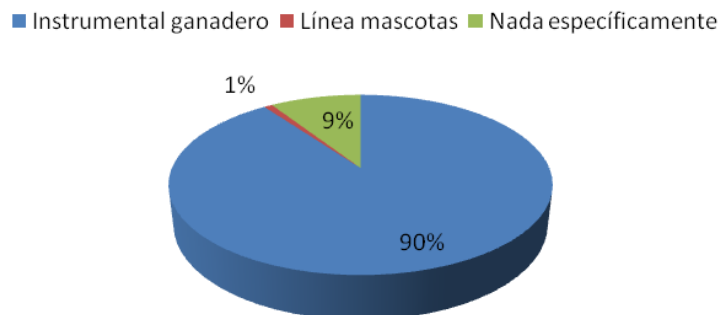


Fuente: Estudio de mercados.

Asimismo, al momento de realizar una sugerencia, o exponer una inquietud o queja, el 63% de los clientes prefiere hacerlo a través del representante de ventas, el 17% mediante una llamada telefónica, el 10% con un buzón de sugerencias, mientras el 6% se inclina por un mensaje escrito recogido por el vendedor y el 3% preferiría una oficina de atención al cliente. Esto revela que el primer método, siendo incluso uno de los más sencillos, resulta ser el más adecuado como canal de comunicación entre el cliente y la empresa, pero ello por supuesto requiere un gran compromiso de parte de la fuerza de ventas.

- Cuando piensa en IMPORMÁRKAZ, la relaciona especialmente con:

Figura 22. Líneas de productos con las cuales es relacionada IMPORMÁRKAZ



Fuente: Estudio de mercados.

Es increíble cómo de siete opciones brindadas a los encuestados, sólo tomaron tres. De éstas el 90% fue para la opción de instrumental veterinario, lo cual quiere decir que, IMPORMÁRKAZ, como empresa importadora y distribuidora de instrumental ganadero, está siendo relacionada correctamente con la línea de productos que comercializa.

- ¿Qué opina del portafolio de productos de IMPORMÁRKAZ en cuanto a su variedad?

Figura 23. Variedad del portafolio de productos



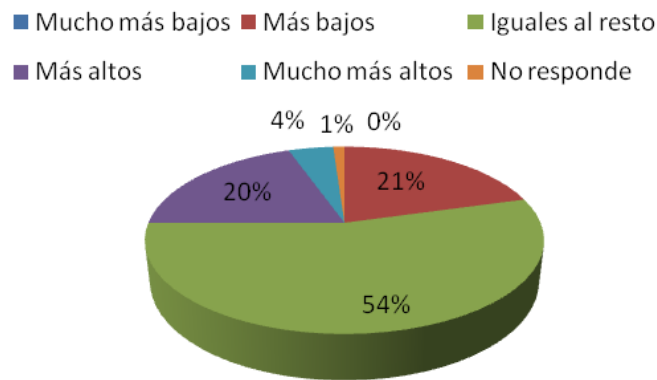
Fuente: Estudio de mercados.

El portafolio de productos, para el 43% de los clientes, tiene lo justamente necesario, mientras para el 21% de ellos éste es muy completo en cuanto a su variedad. Es decir, un 54% del total de clientes no considera que el portafolio ofrecido por la compañía carezca de productos. Sin embargo, un 33% sí está de acuerdo con que le faltan categorías que deberían incluirse. Esto muestra que la compañía podría incluir más productos para prestar un servicio con mayor valor a sus clientes, generando una mayor satisfacción en los almacenes veterinarios al presentarles una propuesta de producto mucho más completa, no dando cabida a la posibilidad de que sus clientes adquieran los productos que IMPORMÁRKAZ no tiene, con sus competidores. De cualquier modo, esto podría ser una mejora a mediano plazo, no necesariamente a corto plazo.

*(Ver Figura 15, Anexo 18, Categorías de productos que deberían incluirse).*

- ¿Cómo considera los precios ofrecidos por IMPORMÁRKAZ con respecto a los precios de los demás proveedores?

Figura 24. Precios ofrecidos por la empresa comparados con los demás proveedores

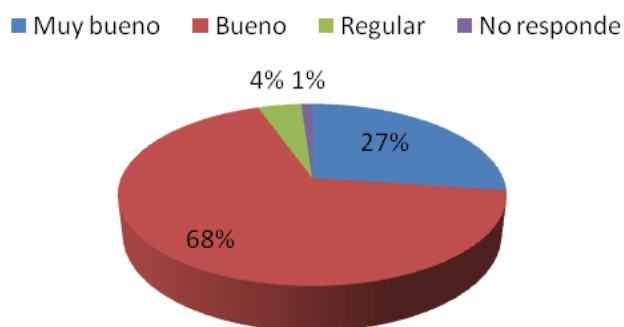


Fuente: Estudio de mercados.

Es evidente que para la mayoría (54%) de los clientes los precios ofrecidos por IMPORMÁRKAZ son iguales a los precios que ofrecen sus competidores. Al mismo tiempo, la percepción de precios más bajos es del 21%, mientras un 24% considera que los precios son más altos. El 4% percibe unos precios mucho más altos por parte de la compañía. Esto indicaría que IMPORMÁRKAZ no está reflejando en absoluto una imagen de precios bajos para sus clientes, contrario a lo que esperaban encontrar sus directivos.

- Servicio prestado por la(s) empresa(s) transportadora(s) que IMPORMÁRKAZ utiliza:

Figura 25. Calificación del servicio de las empresas transportadoras

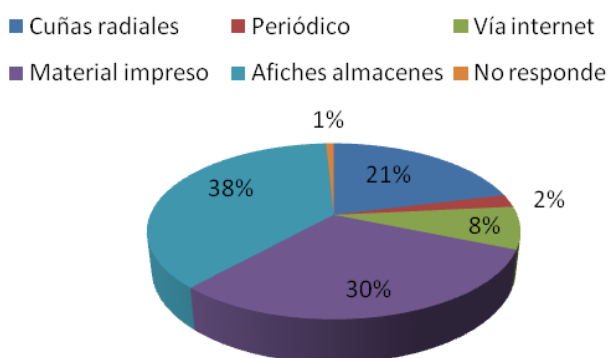


Fuente: Estudio de mercados.

El 68% de las respuestas indicaron un servicio bueno, el 27% un servicio muy bueno, y tan sólo un 4% respondió regular. Esto quiere decir que dichas transportadoras tienen una aprobación por parte del 95% de los clientes, que es una proporción bastante positiva.

- Manera más eficaz en la que se podría promocionar los productos y a la compañía misma:

Figura 26. Métodos más indicados para la promoción de la compañía y de sus productos

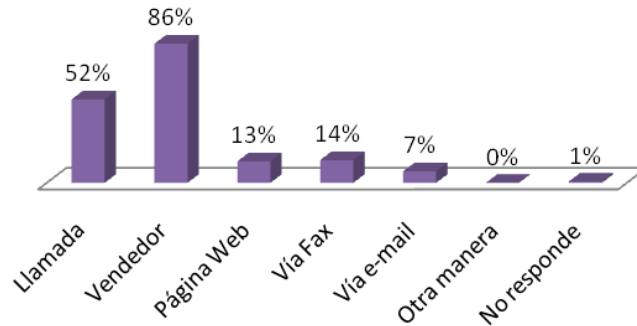


Fuente: Estudio de mercados.

Acerca de la manera más eficaz para que un proveedor se promocioe a sí mismo y a sus productos, la mayor proporción, con un 38%, fue para la opción de instalar afiches que muestren los productos y que sean pegados en los almacenes veterinarios atendidos por la empresa; el 30% se inclinó por material publicitario impreso enviado a los jefes de compras, el 21% prefirió las cuñas radiales, el 8% publicidad vía internet y tan sólo el 2% a través de un periódico entre los ganaderos y veterinarios. Es decir, las opciones más indicadas son afiches en los almacenes y material impreso para decisores de compra.

- Al momento de requerir uno o varios de los productos, usted preferiría pedirlos a través de:

Figura 27. Métodos preferidos por los clientes para realizar pedidos

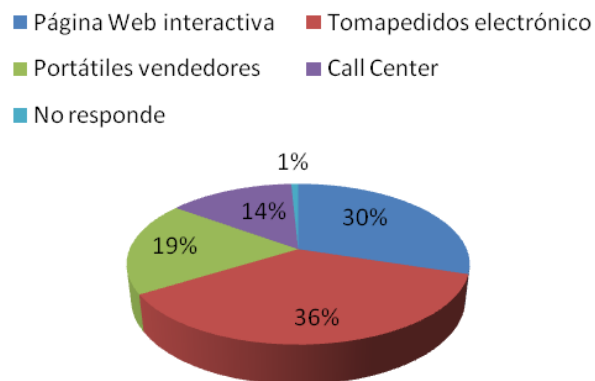


Fuente: Estudio de mercados.

Los resultados a esta pregunta dejan claro la importancia de tener un representante de ventas para cada zona que IMPORMÁRKAZ está dispuesta a atender, ya que el 86% de los clientes prefieren hacer sus pedidos a través de un vendedor de manera presencial en sus almacenes veterinarios. Además, otro método bastante aceptado por los clientes, con un 52%, es la llamada telefónica. Con porcentajes muy bajos en comparación con los dos primeros métodos, se encuentran hacer pedidos a través de una página web (13%), hacerlo vía fax (14%) o a través de e-mail (7%).

- Maneras de implementar TECNOLOGÍA para mejorar la atención:

Figura 28. Maneras de implementar tecnología para mejorar la atención al cliente



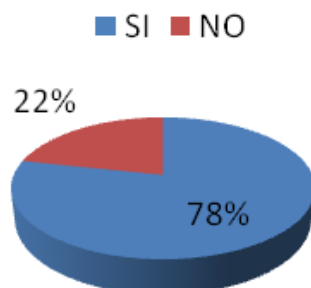
Fuente: Estudio de mercados.

Aunque no hay una tendencia hacia un solo tipo de tecnología para ser implementada a la hora de mejorar la atención al cliente, se puede decir que las respuestas mayormente seleccionadas fueron el uso de dispositivos electrónicos que permita tomar y despachar los pedidos más ágilmente (36%), así como la implementación de una página web muy completa (30%). Las opciones de dotar a los representantes de computadores portátiles para que sirvan incluso de catálogos y el centro de llamadas, también fueron tenidas en cuenta, aunque en menores proporciones (19% y 14% respectivamente).

En seguida, se presentan las preguntas que se realizaron únicamente a clientes inactivos:

- ¿Conoce o recuerda a la empresa IMPORMÁRKAZ?

Figura 29. Nivel de recordación de la empresa por parte de clientes inactivos

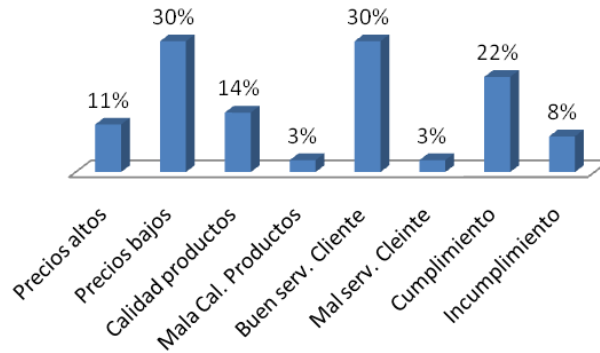


Fuente: Estudio de mercados.

Midiendo qué tanto recuerdan a IMPORMÁRKAZ sus clientes inactivos, se puede ver que el índice es bueno. El 78% respondió positivamente a la pregunta de si recordaban a la empresa, mientras el 22% respondió que no. Esto indica que la compañía al menos no fue olvidada del todo por estos clientes, y aumenta así la oportunidad para atenderlos de nuevo.

- ¿Por qué recuerda a IMPORMÁRKAZ?

Figura 30. Razones por las cuales los clientes inactivos recuerdan a IMPORMÁRKAZ

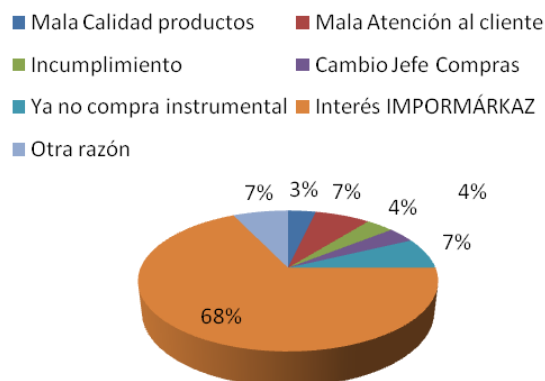


Fuente: Estudio de mercados.

Para fortuna de la empresa, las razones positivas por las que ésta es recordada superan a las razones negativas. La gráfica muestra, por ejemplo, que en cuanto al factor precios, el 30% de los inactivos recuerdan a IMPORMÁRKAZ por precios bajos contra un 11% por precios altos; en cuanto a la calidad de los productos sucede que el 14% de los clientes inactivos la recuerda por buena calidad de sus productos y apenas un 3% por mala calidad. Hablando del servicio al cliente, el 30% la relaciona con un buen servicio, mientras un 3% lo hace con un mal servicio. En el factor cumplimiento, el 22% muestra una relación de la empresa con cumplimiento y un 8% la relaciona con incumplimiento. Esto demuestra que IMPORMÁRKAZ tiene una gran posibilidad de volver a atender a sus clientes inactivos.

- ¿Qué le llevó a NO mantener sus relaciones comerciales con IMPORMÁRKAZ ?

Figura 31. Causas de pérdida de contacto con los clientes inactivos

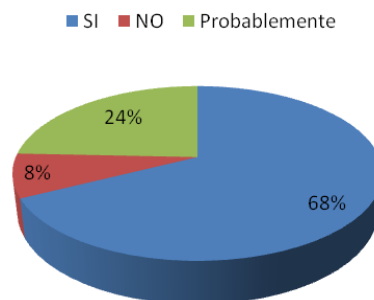


Fuente: Estudio de mercados.

Los resultados muestran que para el 68% de los casos, se trató de simple falta de interés y pérdida de contacto por parte de la empresa santandereana con todos estos clientes. Una vez más, se ratifica el acierto de la decisión tomada en cuanto a implementar una estrategia de gestión de la relación con el cliente por parte de la empresa. Las demás razones fueron seleccionadas con tasas mucho más bajas que la primera, y se trata de mala atención al cliente (7%), las compañías encuestadas ya no compran instrumental (7%), incumplimiento (4%), cambio de jefe de compras (4%), mala calidad de los productos (3%), y otras razones (7%). Esto confirma de manera aún más evidente la posibilidad que IMPORMÁRKAZ tiene para conseguir una alta tasa de recuperación de clientes perdidos o inactivos.

- ¿Estaría dispuesto a volver a comprarle a IMPORMÁRKAZ?

Figura 32. Disposición para volver a comprar en IMPORMÁRKAZ



Fuente: Estudio de mercados.

Con esta pregunta se visualiza de manera definitiva la probabilidad de éxito que tendría IMPORMÁRKAZ al intentar reactivar sus clientes inactivos. Esta probabilidad de éxito está en alrededor del 68% si se tienen en cuenta sólo las respuestas con un SI definitivo, y del 92% si a esta tasa se suma la de respuestas probablemente. Por otro lado, el 8% de los clientes inactivos expresó no estar dispuestos a volver a comprar a la empresa. Lo anterior significa que a la hora de emprender la labor de recuperación de clientes, la empresa puede ponerse una meta que, aunque debe ser realista, puede llegar a ser muy prometedora.

*(Ver Figura 17 del Anexo 18, Razones para no volver a comprar a IMPORMÁRKAZ).*

#### 4.5 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADOS

- LHAURA VET es el competidor más fortalecido de la industria, ya que su presencia en más del 55% de los almacenes veterinarios le dan el primer lugar entre los proveedores. Además, su presencia es equilibrada entre las distintas regiones de Colombia. Las principales razones para ello son sus precios, y al mismo tiempo la calidad de sus productos y el método de ventas en ese orden. Por otro lado, LHAURA VET cuenta con su marca exclusiva que lleva el mismo nombre de la compañía. Agrocampo S.A., por su parte, contrario a lo que se creía, no es un competidor fuerte, ya que, aunque tiene las capacidades para hacerlo, no está interesado en atender el mismo mercado de IMPORMÁRKAZ.

- LHAURA VET es, con un 63% de preferencia, indiscutiblemente la marca preferida por los almacenes veterinarios en Colombia, mientras las marcas comercializadas por IMPORMÁRKAZ – Stone, Kruise, Ideal, Syrvet y Nordic - tienen un bajo nivel de preferencia. Los jefes de compra, a nivel general, prefieren LHAURA VET por su calidad, por la garantía que brinda su compañía, por sus precios y su imagen, la cual se encuentra altamente afianzada en la mente del ganadero colombiano. Es en este punto donde se hace evidente la necesidad de una gestión de marca, la cual puede convertirse en una verdadera ventaja competitiva.

- La introducción de una nueva marca de instrumental veterinario tiene una probabilidad de éxito muy alta – aproximadamente un 95%- , lo cual debe conllevar a IMPORMÁRKAZ a contemplar seriamente la posibilidad de aceptar la distribución exclusiva de instrumental europeo con marca propia para la empresa; esto, obviamente, teniendo en cuenta los criterios de selección de marca por parte de los clientes.

- La fuerza de ventas es el método más adecuado y efectivo para concretar negocios con los almacenes veterinarios (86% de preferencia), seguido del teléfono; por lo cual es tan importante, según el propio mercado, que los representantes de ventas tengan el conocimiento suficiente de los productos que ofrecen, y además, sepan escuchar al cliente. En promedio, los vendedores deberían realizar visitas mensuales a los almacenes, y además, realizar llamadas de seguimiento entre visitas. Comparando a la fuerza de ventas de IMPORMÁRKAZ con la de sus competidores, la competencia tiene un desempeño levemente más alto en trato con el cliente, conocimiento de los productos ofrecidos y disponibilidad para atender al cliente. En cuanto a pronta solución de inquietudes y cumplimiento, IMPORMÁRKAZ lleva la delantera.

- El servicio de capacitación es requerido por más del 73% de los clientes, e IMPORMÁRKAZ tiene absolutamente descuidado este aspecto. Los temas que la empresa debería incluir en sus capacitaciones son manejo correcto de sus productos, así como mantenimiento de los mismos. Como tema adicional podría incluir “Técnicas de Ventas y Motivación”. A nivel general, podría seleccionar como métodos de capacitación sesiones dirigidas a grupos en los almacenes veterinarios, charla personalizada a quien requiera instrucción o incluso material impreso. Sin embargo, la estrategia CRM busca, en lo posible, brindar a cada cliente una propuesta única y ajustada a sus necesidades en todos los aspectos.
- IMPORMÁRKAZ es una empresa percibida como distribuidora de instrumental veterinario con un nivel de presencia muy bajo en Colombia a nivel general: sólo un 52% de su mercado actual percibe presencia moderada y apenas el 9% percibe una alta presencia. Esto indica la pobre labor de presencia llevada a cabo por la empresa. Por otro lado, los clientes inactivos identifican a IMPORMÁRKAZ con su tamaño real con tendencia a definirla como microempresa; mientras los clientes atendidos, le asignan el tamaño real tendiendo a imaginarla como una empresa de mayor tamaño.
- En el tema de despacho y distribución de sus productos, IMPORMÁRKAZ pasa la prueba, ya que el tiempo de entrega es aprobado con un 66%, pero podría mejorar; el nivel de cumplimiento en cantidades y productos ordenados por los clientes tuvo una aprobación de más del 58%; el empaque de la mercancía tuvo un nivel de favorabilidad del 97% y el servicio prestado por las empresas transportadoras fue aprobado con un 95%.
- Como se creía antes de indagar al mercado, la calidad de los productos de la empresa es igual a la de los demás proveedores en términos generales (88% de acuerdo), ya que hay excepciones como es el caso de la marca LHAURA VET, cuya garantía le da al cliente la percepción de un mayor nivel de calidad. IMPORMÁRKAZ podría incluir algunas categorías de productos dentro de su portafolio tal como los usados en agricultura y jardinería, y para el cuidado de pequeñas especies; sin embargo, no es necesario que lo haga en el corto o mediano plazo.
- La empresa presenta el mismo nivel de calidad en atención al cliente con respecto a sus competidores, según el 64% de su mercado actual. Esto quiere decir que IMPORMÁRKAZ se encuentra dentro del promedio. Una manera de mejorar su servicio podría ser brindando asesorías sobre sus propios productos y mejorando la garantía otorgada por los mismos. Además, a la hora de establecer un canal para recibir inquietudes de parte de sus clientes, debería principalmente capacitar muy bien a su fuerza de ventas para desempeñar tal labor. Si se quisiera implementar tecnología para atender mejor al cliente, se podría hacer uso del internet y hardware que permita agilizar el proceso de despacho de órdenes.

- La propuesta de producto que IMPORMÁRKAZ está presentando a sus clientes, que incluye la variable precio, no está siendo tentadora para los almacenes, ya que en promedio sus precios son iguales a los de sus competidores. Esta situación muestra algo muy distinto a lo que se creía del nivel de precios de empresa; en realidad sus precios no son más bajos que los de su competencia.
- Dado que la débil comunicación para promover la compañía, así como a sus productos, es una de las causas de la baja presencia hecha por la empresa, cuando IMPORMÁRKAZ decida mejorar su nivel de presencia debería empezar a hacerlo mediante el uso de afiches y pendones que sean ubicados en las instalaciones de los almacenes veterinarios que atiende, así como usando material impreso que circule entre los jefes de compra.
- IMPORMÁRKAZ tiene una alta probabilidad de recuperar clientes inactivos ya que, por un lado, la principal causa de pérdida de contacto comercial con este grupo de clientes ha sido la falta de interés por parte de la empresa santandereana, y por otro, la empresa es recordada por el 78% de estos clientes, quienes lo hacen principalmente por aspectos positivos de precio, servicio al cliente y cumplimiento. Además, la tasa de clientes con disposición a volver a comprar en IMPORMÁRKAZ está entre un 68% y 92%.

#### **4.6 SELECCIÓN DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN**

De acuerdo a los resultados de la investigación concluyente y a la comprobación de hipótesis, cuyos cálculos se muestran en la sección de Anexos (*Ver Anexo 19*), se pueden escoger los cursos de acción alternativos más convenientes para el Marketing Mix, cuyas cuatro variables formarán parte de las estrategias que se expondrán en la matriz DOFA (*Ver Anexo 20, de cursos alternativos de acción seleccionados*).

## 5. MARCO INDUSTRIAL Y COMPETENCIA

IMPORMÁRKAZ pertenece a una industria en la cual la mayoría de distribuidores de instrumental son pequeñas empresas o microempresas que no manejan estrategias bien definidas. Esta industria permite la entrada con cierta facilidad de nuevos competidores.

### 5.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis del Marco Industrial se ha llevado a cabo con base en el concepto de las “cinco fuerzas” planteado por Michael Porter<sup>26</sup>. Éstas son: la facilidad de entrada de nuevos competidores a la industria a la que pertenece IMPORMÁRKAZ, el grado de competencia actual en la industria, la amenaza de productos sustitutos, el poder de los proveedores de la compañía, y finalmente, el poder que ejercen los clientes de IMPORMÁRKAZ. Para cada uno de estos cinco aspectos, se presenta un conjunto de interrogantes para recolectar la información que se consideró necesaria. Las fuentes fueron vendedores de la empresa, otros empleados y clientes. En el *Anexo 4* se pueden ver las preguntas utilizadas y las respuestas consolidadas para cada pregunta.

A continuación se presentan de manera resumida los hallazgos para cada una de las cinco fuerzas:

#### 1. Entrada de nuevos competidores.

Realmente no existe dificultad para la entrada de nuevos distribuidores de instrumental, ya que conseguir los contactos de proveedores no es una tarea difícil. Además, la actividad de compra y venta de productos es una labor que no requiere una vasta experiencia, como sí pasa con la manufactura. De hecho, ya están apareciendo nuevos competidores pequeños tales como Pavacas, Instruagrovet e Insmevet, los cuales se encuentran ofreciendo los mismos productos a precios muy competitivos. Esto puede estar afectando las ventas de IMPORMÁRKAZ en ciertas zonas del país.

#### 2. Rivalidad entre competidores actuales.

Los principales competidores actuales son Inversiones Herco, Lhaura Vet y Agrocampo. Sin embargo, existen otras empresas de menor tamaño que también

---

<sup>26</sup> DE KLUYVER, Cornelis y MERLI, Alicia. Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos, p. 45.

luchan por el mismo mercado, tales como Colinstruvet y Grupo Grande. La rivalidad actual es alta, ya que cada empresa está tratando de atender a clientes de todo el país, lo cual no sucedía hace tres o cuatro años. Además, aunque compiten principalmente por precios, la fuerza de ventas es un factor decisivo a la hora de mantener y aumentar la participación en el mercado.

### 3. Amenaza de productos sustitutos.

Para la mayoría de los productos vendidos por IMPORMÁRKAZ no se conocen productos sustitutos, y en los pocos casos en los que existen, la misma empresa también los ofrece dentro de su portafolio de productos. Además, si un nuevo producto es lanzado al mercado como sustituto de otro, generalmente la empresa, así como sus competidores, tienen acceso a este nuevo producto. La verdadera amenaza está en la propuesta integrada de producto de los demás competidores, que sí se puede convertir en sustituto de la propuesta de IMPORMÁRKAZ.

### 4. Poder de negociación de los proveedores:

Teniendo en cuenta que las líneas de productos más importantes para la empresa son, en su orden, el instrumental para ganadería, elementos de identificación, artículos para vacunación y productos para mascotas, los proveedores más valiosos para IMPORMÁRKAZ son Syrvet, Stone, Pig Drinking, Kruuse e Ideal. El poder de negociación de estos proveedores es muy alto, ya que cada uno, es prácticamente el único en su tipo, por lo cual la empresa debe esforzarse por mantener unas buenas relaciones con ellos. Estos proveedores no parecen estar interesados en integrarse hacia adelante ni en fusionarse. Simplemente, su estrategia es contar con distribuidores seleccionados para cada país.

### 5. Poder de negociación de los compradores.

Los clientes de IMPORMÁRKAZ son almacenes agropecuarios que compran al por mayor y venden al detal, y el poder negociador de cada uno depende fundamentalmente del porcentaje de participación de su nivel de compras con respecto al total de compras realizadas por el total de los clientes. En la empresa existen alrededor de 5 clientes, por ejemplo, que generan cerca del 20% del total de ingresos. Su poder de negociación es muy alto. De este modo, a medida que se reduce el tamaño y capacidad de compra del cliente, disminuye su poder negociador.

## 5.2 COMPETIDORES DE IMPORMÁRKAZ

### 5.2.1 Lhaura Vet S.A<sup>27</sup>.

- **Visión 2010.** Lograr exportar a todos los países de América latina y ser a nivel nacional el primer fabricante de productos para el manejo y cuidado de ganaderías y pulverizadores manuales de uso agrícola logrando año tras año un crecimiento real sostenido con una planeación estratégica fundamentada y acorde con el mundo empresarial actual.

- **Misión.** Nuestra organización fue creada para ser líder en el mercado nacional e internacional en el Diseño, comercialización y manufactura de instrumental veterinario, instrumentos para el manejo y cuidado de ganaderías, equipos de uso en agricultura para aplicación de insumos químicos y herramientas de uso agrícola. ; aportamos a la productividad del campo y así aseguramos el éxito económico, la permanencia, el crecimiento y el desarrollo de la organización, del país y de todos nuestros colaboradores.

#### - **Estrategia de Marketing Mix<sup>28</sup>.**

**Producto.** Dentro de su portafolio de productos, Lhaura Vet, como empresa manufacturera e importadora, cuenta con: instrumental veterinario, termómetros, línea no reusable, aisladores de corriente para cercas eléctricas, línea avícola, línea agrícola, accesorios para pulverizadora, y jardinería. A nivel nacional, Lhauravet S.A., es enormemente reconocida por sus jeringas para vacunación, las cuales son fabricadas por su propia cuenta. Al igual, por sus productos agrícolas como lo son sus fumigadoras.

**Precio.** Lhaura Vet se encuentra compitiendo enormemente a través de sus precios para los productos que importa y comercializa. Por otro lado, en cuanto a la marca que manufactura por su cuenta, vende esta línea de productos a precios considerablemente más altos que el resto de marcas, basándose en un mensaje que transmite a sus clientes acerca de la calidad de estos artículos, hecho que se respalda en las certificaciones de calidad alcanzados por la empresa en varios procesos, así como en los sellos de calidad ICONTEC para ciertos productos.

---

<sup>27</sup> Página web de Lhaura Vet.

<sup>28</sup> Análisis del autor del proyecto con base en el sitio web de Lhaura Vet y entrevistas con los representantes de ventas y gerente general de IMPORMARKAZ

**Promoción.** Esta empresa bogotana, que vende sus productos en distintas ciudades y poblaciones de Colombia, así como en ciertos países de Latinoamérica, promociona sus productos a través de su página en internet y mediante sus vendedores externos. Su página web es muy completa y ello permite a sus clientes tener acceso en línea a un catálogo muy útil, y que los mismos sepan más de la compañía. Además utilizan afiches y pendones en los almacenes veterinarios que atiende.

**Distribución.** Lhaura Vet S.A., hace presencia no sólo a nivel nacional en varias ciudades y poblaciones de Colombia, sino también distribuye sus productos en otros países de Latinoamérica. Algunos de ellos son: Ecuador, Perú y Venezuela. Sus clientes son almacenes agropecuarios. Para la venta de sus productos, hace uso de sus vendedores externos, y por supuesto, del teléfono, como importante herramienta de venta y toma de pedidos. El despacho de los pedidos se lleva a cabo a través de compañías de transporte terrestre de mercancía.

**Servicio.** No tiene programas de capacitación a los clientes. Sin embargo su garantía por los productos que vende es excelente, lo cual le brinda una enorme ventaja sobre sus competidores. No maneja buzones de sugerencias. Sin embargo, su página web establece una cercana relación con sus clientes.

#### - Certificaciones<sup>29</sup>

ISO 9001 versión 2000  
ISO 14001 versión 2004

**5.2.2 Inversiones Herco Ltda<sup>30</sup>.** Inversiones Herco es una empresa que importa y comercializa productos veterinarios, instrumental para ganadería y medicamentos para animales. Se trata de una compañía pequeña que lleva más de una década operando desde la ciudad de Barranquilla. Su tamaño y características en cuanto a fuerza de ventas, número total de empleados e infraestructura, la hacen muy similar a IMPORMÁRKAZ.

---

<sup>29</sup> Sitio web de Lhaura Vet

<sup>30</sup> Análisis del autor del proyecto con base en entrevistas con clientes de IMPORMARKAZ, su gerente general y vendedores.

#### - Estrategia de Marketing Mix.

**Producto.** Inversiones Herco maneja un portafolio de productos más amplio que el de IMPORMÁRKAZ, ya que además de manejar las línea de instrumental, termómetros y desechables, también comercializa medicamentos veterinarios e insumos agrícolas.

**Precio.** Inversiones Herco Ltda. maneja niveles de precios más económicos para ciertos productos, y más caros para otros, en relación con IMPORMÁRKAZ. Sin embargo, se podría decir que, en promedio, la empresa santandereana maneja niveles de precios más bajos que los de Herco en cuanto a instrumental veterinario, que es el grupo de productos en el cual éstas mayormente compiten.

**Promoción/Comunicación.** La única manera de Inversiones Herco Ltda. promocionar sus productos es su fuerza de ventas, que es lo mismo que sucede con IMPORMÁRKAZ, aunque en ocasiones también se utiliza el denominado telemercadeo. En este aspecto se puede decir que las compañías son idénticas. No existen campañas publicitarias a través de ningún medio de comunicación.

**Distribución.** Herco vende sus productos a través de sus representantes de ventas, fundamentalmente. Éstos viajan hasta las zonas asignadas por su gerente de ventas, visitan a sus clientes, y toman del pedido. Finalmente, éste es despachado desde las bodegas de Herco en Barranquilla, tardándose en llegar hasta su destino un tiempo que depende de lo que la compañía transportadora se tome en llegar a la ciudad o población de interés.

**Servicio.** Al igual que los demás competidores de la industria, no tienen un servicio de capacitación a los clientes de ningún tipo. No manejan página web y su garantía es muy limitada.

**5.2.3 Agrocampo S.A<sup>31</sup>.** Es una comercializadora de productos veterinarios de gran tamaño, tanto por número de empleados, como por volúmenes de ventas y tamaño de sus instalaciones. Desde hace más de 27 años hace presencia en la ciudad de Bogotá, y poco a poco, ha incursionado con sus productos en prácticamente todas las regiones de Colombia. Agrocampo, en cuanto a ventas, opera de dos maneras al mismo tiempo: es almacén ganadero y veterinario autoservicio con venta directa al detal, y es distribuidor al por mayor para los distintos almacenes veterinarios del país.

- **Visión.** Ser el Hipermercado de productos agropecuarios preferido, por servicios, calidad y soluciones. Ser una empresa con un sistema de información orientada hacia

---

<sup>31</sup> Sitio web de Agrocampo S.A.

el servicio al cliente. Alcanzar una madurez empresarial en el área de asesoría en medicamentos veterinarios, para beneficio de nuestros clientes. Buscar la excelencia en el recurso humano, como eje funcional de toda la empresa.

- **Misión.** La misión identifica el alcance de las actividades de la empresa. Es su razón de ser, así como sus valores. La misión de nuestra empresa se define de la siguiente manera: “Agrocampo es una empresa especializada en la comercialización de medicamentos veterinarios, en satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes permanentemente, en hacer la diferencia por nuestra lealtad, honestidad y creatividad, y en buscar la excelencia por medio del engrandecimiento de los miembros de nuestra organización a través de la capacitación y dignificación del trabajo”

#### - **Estrategia de Marketing Mix<sup>32</sup>**

**Producto.** Agrocampo S.A., siendo un almacén autoservicio de venta directa al público, está comprometido a ofrecer dentro de su portafolio, casi cualquier tipo de producto relacionado con la veterinaria y/o la ganadería. Por esta razón, dentro de sus productos ofrecidos, se pueden encontrar: instrumental veterinario, termómetros, línea no reusable, aisladores de corriente para cercas eléctricas, línea avícola, línea agrícola, accesorios para pulverizadora, jardinería, droga veterinaria y productos para mascotas.

Se podría decir que esta empresa de veterinaria y ganadería es una de las compañías de esta línea que cuenta con el portafolio de productos más completo de todo el país.

**Precio.** Éste es parte de la estrategia que maneja Agrocampo S.A. Los precios que maneja esta empresa, son a nivel general, bajos, tanto para consumidor final, como para clientes distribuidores. Sin embargo, dependiendo del producto, unos pueden ser un poco más caros o más baratos con respecto a la competencia.

**Promoción.** Agrocampo S.A. cuenta con una página web muy completa, a través de la cual establece una relación con sus clientes, y al mismo tiempo, se muestra como una compañía sólida y confiable para sus compradores.

Sumado a lo anterior, Agrocampo maneja promociones especiales de acuerdo a ciertas fechas, tal como lo es el cumpleaños de Agrocampo. Además de esto, lleva a cabo muchos eventos con los que les brinda a sus clientes la posibilidad de compartir momentos muy agradables junto a sus mascotas, por ejemplo.

---

<sup>32</sup> Análisis del autor con base en entrevistas con el gerente general, vendedores y clientes de IMPORMARKAZ

Finalmente, también se promociona a través de sus representantes de ventas que viajan a muchos almacenes veterinarios y ganaderos de distintas regiones de Colombia, así como mediante su Call Center.

**Distribución.** En cuestión de ventas y distribución de sus productos, Agrocampo maneja venta directa al público de manera autoservicio, con venta y entrega inmediata de sus productos en su único punto de ventas en Bogotá.

Por otro lado, en cuanto a sus clientes distribuidores, Agrocampo utiliza sus vendedores externos para atenderlos, y empresas de transporte terrestre de mercancía tales como TCC, Envía o Coordinadora, para despachar sus pedidos.

Finalmente, su call center ejerce una labor muy importante al momento de promocionar sus productos y venderlos, tanto para clientes finales como para sus clientes distribuidores.

**Servicio.** En este aspecto Agrocampo es superior a sus competidores, ya que posee buzones de sugerencia, una página web interactiva y un call center para recibir cualquier tipo de recomendación o queja. Sin embargo, su servicio de capacitación es muy limitado.

### **5.3 CONCLUSIONES PARA EL MARCO INDUSTRIAL Y LA COMPETENCIA**

- La industria tiene un bajo nivel de impermeabilidad, ya que, aunque existen ciertas barreras de entrada, convertirse en distribuidor de instrumental veterinario no es una tarea difícil si se cuenta con precios competitivos, pues el precio es uno de los principales criterios de compra. Además, no se requiere de gran capital para empezar este negocio.

- La entrada de nuevos competidores pequeños que muy probablemente pueden ofrecer bajos precios – al igual que IMPORMÁRKAZ- puede estar afectando las ventas de la compañía santandereana, lo cual indica que si todos los competidores continúan manejando las mismas marcas, puede darse una guerra de precios, por lo cual la conservación de la porción del mercado dependa enormemente de factores como el servicio al cliente.

- Los competidores actuales más importantes para la empresa son Inversiones HERCO, LHAURA VET y AGROCAMPO. Cada uno pertenece a una categoría distinta: comercializadoras pequeñas, fabricantes y almacenes grandes de venta directa. De los tres, los que presentan un mayor nivel de rivalidad con

IMPORMÁRKAZ son los dos primeros, ya que éstos luchan más directamente por atender el mismo mercado que la compañía y están empezando a hacer mayor presencia en zonas tradicionalmente atendidas por IMPORMÁRKAZ.

- La ciudad más representativa para IMPORMÁRKAZ debido al nivel de ventas que allí se genera es Medellín. Cada cliente atendido por la empresa tiene su propio poder de negociación de acuerdo a su tamaño y compras realizadas a la compañía. Existen entre cuatro y seis clientes que juntos aportan más del 50% de las ventas de la compañía, lo cual es alarmante, ya que el retiro de uno o varios de estos clientes podría causar graves problemas a la empresa.

## 6. ANÁLISIS DEL MARCO GENERAL EN EL AMBIENTE EXTERNO

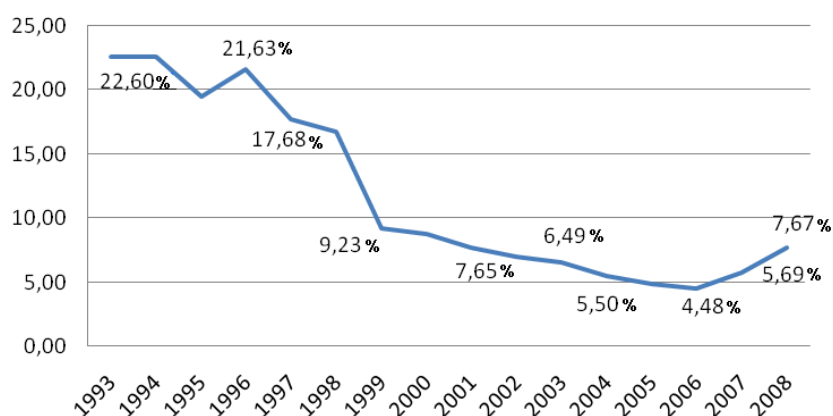
Con el fin de completar el estudio del ambiente externo, que comenzó con el estudio detallado del mercado de la empresa, se analizará el denominado marco general, donde se encuentran las variables más relevantes a nivel económico, demográfico, político, tecnológico, y global (*Ver Figura 1. El ambiente externo y sus componentes*).

Se realizará un análisis teniendo en cuenta aspectos económicos de Colombia, Santander y el mundo a nivel general y a nivel agropecuario, aspectos demográficos y socioculturales, aspectos político-jurídicos, aspectos tecnológicos y globales.

### 6.1 ASPECTOS ECONÓMICOS

Si se analiza la inflación desde 1993, ésta ha venido disminuyendo de un año a otro, pasando de cifras de dos dígitos muy altas a cifras de un dígito hoy en día. Sin embargo, para el 2008 el acumulado de ésta fue de 7.67%, igualándose a la inflación del 2001 y sobrepasando enormemente la última meta fijada de 4.9%. Además, fue la más alta de los últimos 7 años. Ya para el 2009 el Banco de la República ha propuesto una meta de inflación entre el 4.4% y 5.5%, que por primera vez en 17 años, no será menor o igual a la meta del año anterior<sup>33</sup>.

Figura 33. Variación porcentual del IPC - Base: 1998

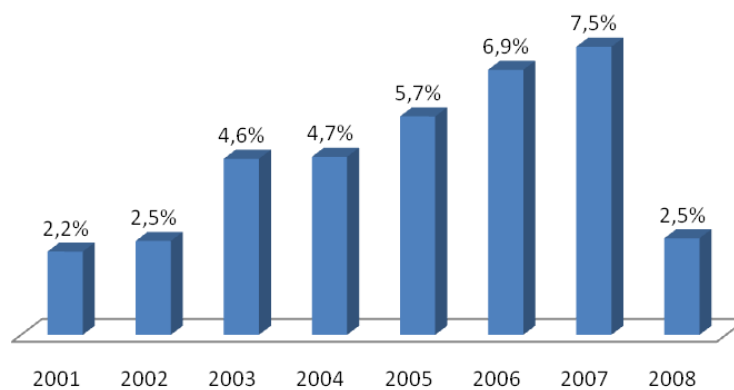


Fuente: DANE.

<sup>33</sup> [http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/2008-11-22/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4679971.html](http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/2008-11-22/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4679971.html)

Algunos de los factores que están generando el alza del IPC son productos relacionados con las necesidades básicas (Ver valores IPC 2007 y 2008, Anexo 1, Tabla 1). Esto indicaría que la población colombiana está tratando de repartir sus ingresos de tal forma que su alimentación, su vestido, su vivienda y el mantenimiento de su salud, sean suplidos pese al aumento de precios de los productos básicos. De ahí que se esté destinando menos dinero, como es de suponerse, para la compra de cualquier otra clase de bienes, aunque se trate incluso de bienes de capital, tal como los productos comercializados por IMPORMÁRKAZ.

Figura 34. Variación porcentual del PIB anual - Base: 2000

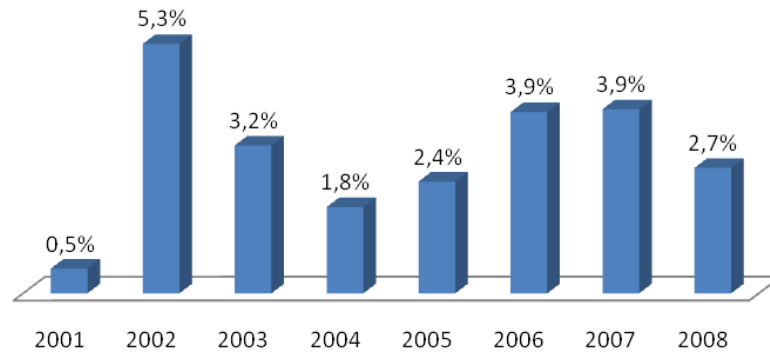


Fuente: DANE.

Haciendo referencia ahora al Producto Interno Bruto total, a precios constantes del año 2000, mostrado en la Figura 3., se puede evidenciar un incremento consecutivo en el mismo desde el año 2001 hasta el año 2007, en el cual se obtuvo el mayor crecimiento económico de los últimos ocho años, para finalmente, en el 2008, causarse una caída en el crecimiento económico del país. El crecimiento en el 2008, del 2.7%, es una gran evidencia de la desaceleración que está sufriendo la economía colombiana, la cual se encuentra directamente relacionada con el panorama de crisis mundial. De la misma manera, los pronósticos para el 2009 no son los mejores, ya que según la calificadora de riesgo Standard & Poor's el crecimiento de la economía colombiana estará alrededor del 3% para este año<sup>34</sup>. Otros se atreven a decir que será del 0%.

<sup>34</sup> <http://www.dinero.com/noticias-crecimiento/pib-colombia-sera-del-2009-sp/55861.aspx>

Figura 35. Variación porcentual del PIB para el sector Agropecuario, silvicultura, caza y pesca



Fuente: DANE.

Aún mejor que analizar el PIB Total, es centrar la atención en el PIB de las actividades Agropecuarias, Silvicultura, Caza y Pesca, ya que es este sector del que depende directamente la demanda de los productos de IMPORMÁRKAZ. El mayor crecimiento del PIB en los últimos 8 años se dio en el año 2002, con un 5.3%. Sin embargo, después de este periodo se presenta una alta variabilidad en el cambio del PIB año a año y no se puede decir que hubo un crecimiento continuo, cosa que sí sucedió con el PIB total. Además, el crecimiento de este sector ha estado por debajo del 4% anual después del año 2000, excepto por el año 2002. Para una mayor comprensión del comportamiento del PIB, se pueden comparar los sectores más representativos de la economía. Para ello, remitirse a la *Figura 1 del Anexo 1*.

Otro aspecto que a nivel económico puede analizarse son las importaciones. En las *Figuras 2 y 3 del Anexo 1*, se puede apreciar la tendencia ascendente de las compras al exterior en el sector agrícola de bienes de capital. Esto indicaría mejores condiciones para importar este tipo de productos.

En lo que concierne a la tasa de cambio, desde el 2005 hasta lo corrido del 2009, la TRM ha tenido una tendencia bajista con algunos picos máximos en ciertos períodos de propensión al alza tal como lo fue Junio de 2006 con un valor de \$2486 o Septiembre de 2007 con \$2191 (*Ver Figura 11 del Anexo 1*). Desde ese momento hasta Junio de 2008 se presentó una tendencia a la baja, que llevó el precio del dólar a un valor mínimo de \$1652, el cual no se registraba desde 1999. De ahí en adelante hasta hoy, la TRM ha presentado una tendencia alcista. Para finales de marzo de 2009, por ejemplo, la tasa de cambio alcanzó niveles que casi llegaron a los \$2600. Esta tendencia no es nada benéfica para IMPORMÁRKAZ, ya que con esto tiene que comprar dólares mucho más caros para pagar sus obligaciones en el extranjero. Sin

embargo, hay que tener en cuenta que una tasa de cambio alta puede llegar a favorecer a los exportadores de productos agropecuarios, sector del cual también depende la empresa, y de la misma manera sobre la economía en general.

Por otro lado, la *Figura 12 del Anexo 1* muestra claramente la volatilidad de la tasa de cambio durante Febrero y Marzo de 2009 y la devaluación que está sufriendo el peso colombiano, debido, entre muchos otros factores, a las políticas estadounidenses que propician el regreso a su nación del capital de los inversionistas, que por el pánico y la desconfianza generalizados, habían preferido invertir en países distintos a Estados Unidos.

Asimismo, se puede revisar el precio del petróleo, como elemento influyente en el fenómeno inflacionario actual (*Ver Figura 13 del Anexo 1*). El petróleo, hasta la mitad del año 2008 parecía no detener su marcada tendencia a subir de precio, llegando a un valor de casi USD\$150 el barril. Contrario a lo que se esperaba, el precio del crudo empezó a descender y para Marzo de 2009 tenía un precio que sobrepasaba levemente los USD\$ 50 el barril. Como bien se sabe, del petróleo dependen muchas materias primas, insumos y otros elementos usados en la fabricación de distintos productos a nivel mundial. Además, el alza del precio del crudo jalona terriblemente consigo el precio de otros recursos y bienes que en nada se relacionan con él. Es así como de ambas maneras el precio del crudo puede llegar a incidir sobre las operaciones de IMPORMÁRKAZ.

## **6.2 ASPECTOS A NIVEL AGROPECUARIO**

La variación anual del PIB agropecuario por actividad (*Ver Figura 4 del Anexo 1*), para el caso específico de las actividades de Producción de Café, del sector Agropecuario, Silvicultura y pesca, y para la actividad relacionada con animales vivos y productos animales; deja en claro que estas dos últimas actividades, con las que se relaciona la actividad de IMPORMÁRKAZ presentan una variación anual sin tendencia reconocible, pero son mucho más estables que actividades agrícolas como la producción de café.

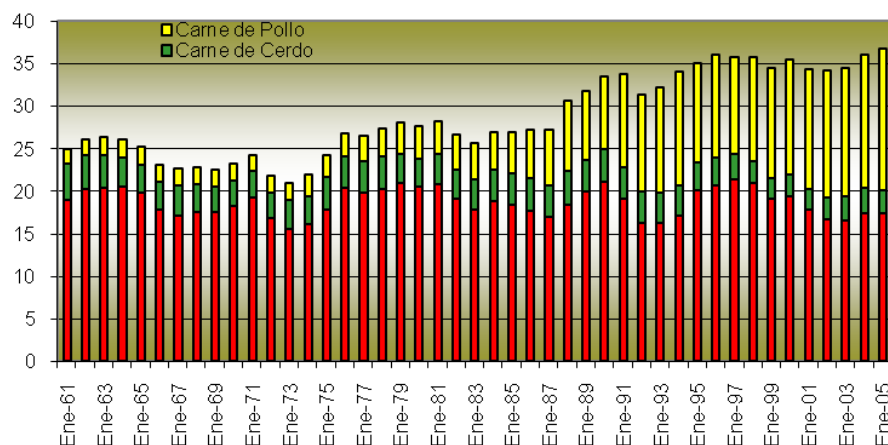
Por otro lado, analizando específicamente el sacrificio de ganado vacuno en Colombia (*Figura 16, Anexo 1*), se nota que el número de cabezas de ganado sacrificadas presenta ciertas variaciones que son más fácilmente identificables cada cinco o hasta diez años. La variación de un año a otro no es tan marcada, y desde el 2003 se evidencia un aumento paulatino año tras año, sacrificándose en el 2008 más de cuatro millones de reces. Si se sigue aumentando el número de cabezas de ganado

destinadas a sacrificio, este factor será muy importante e influyente para IMPORMÁRKAZ a nivel nacional en cuanto a ventas.

Como se puede apreciar en la *Figura 5 del Anexo 1* de Distribución de Volumen de Producción de Carnes en Colombia en el año 2005, para el caso de la producción por peso (toneladas), se produjo una cantidad de carne de pollo muy cercana a la cantidad de carne de res, mientras que la producción de cerdo fue de un 7% del total. Esto podría indicar una oportunidad para IMPORMÁRKAZ en el mercado de los productores de carne de pollo, ya que actualmente el fuerte de la empresa lo constituyen los instrumentos utilizados para la crianza de ganado bovino.

Igualmente se puede observar que la carne de res es más costosa de producir que la carne de pollo (*Figura 6, Anexo 1*). Asimismo, se concluye que el consumidor final paga más por la carne de res que por la carne de pollo (*Figura 7, Anexo 1*). Analizando la evolución del consumo de carne por habitante en Colombia desde 1961 hasta el año 2005, que se muestra en la *Figura 36*, se puede evidenciar un comportamiento aparentemente cíclico en el consumo de carne de res por los colombianos. Sin embargo, a largo plazo, se puede decir que el nivel es relativamente constante. De la misma manera, la carne de cerdo muestra un nivel de consumo relativamente constante, y ésta es consumida en un nivel bajo por los colombianos. Pero lo sorprendente es la tendencia de incremento del consumo de carne de pollo con el paso de los años. Mientras en el año 61 el consumo de carne de pollo era cerca de la mitad del consumo de carne de cerdo, hoy día prácticamente ha igualado el consumo de carne de res. De cualquier modo, es evidente la oportunidad que puede tener IMPORMÁRKAZ en el mercado de criadores de aves con el instrumental.

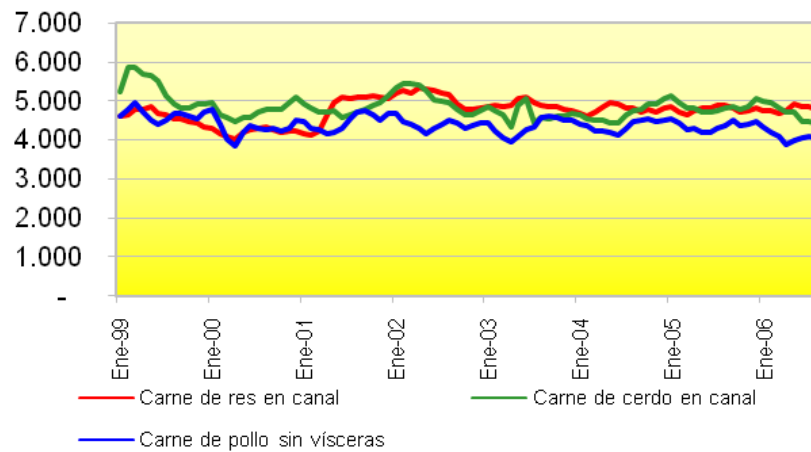
Figura 36. Total de consumo per cápita de carnes en Colombia (1961 - 2005)



Fuente: FEDEGÁN.

La *Figura 37* también explica la tendencia de aumento del consumo de carne de pollo, ya que como se observa, el precio de ésta es más bajo que el precio de la carne de res y de cerdo, cuyos precios se entrecruzan en la gráfica en varias ocasiones.

Figura 37. Precios constantes de la carne de res, cerdo y pollo



Fuente: Observatorio Agrocadenas.

Ahora, sería conveniente analizar algunas cifras que se relacionan más específicamente con la crianza de ganado vacuno en Colombia. Las siguientes cantidades fueron calculadas con base en las estadísticas presentadas por el DANE acerca del sacrificio de ganado vacuno en Colombia para el primer trimestre de 2008, así como de la movilización de reces entre departamentos para su sacrificio durante el mismo período:

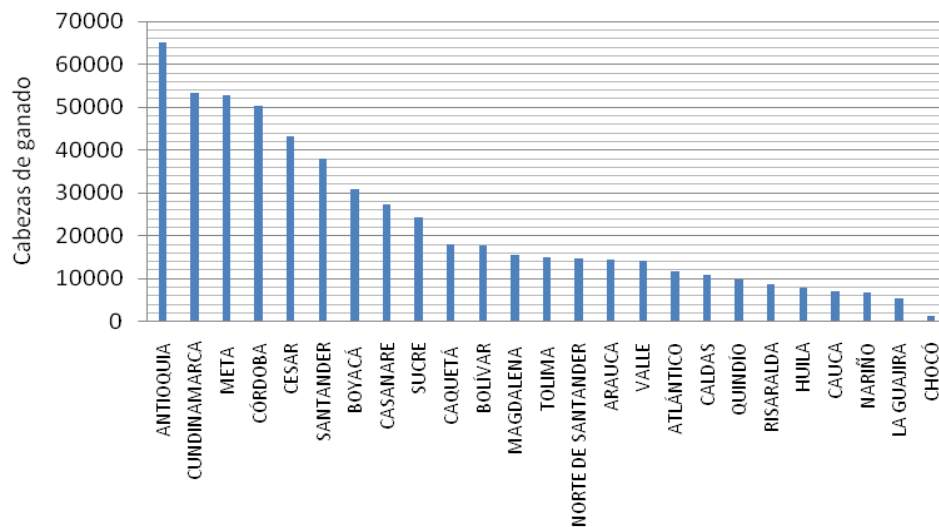
Tabla 3. Crianza de ganado vacuno en los departamentos más representativos de Colombia (primer trimestre de 2008)

	DEPARTAMENTO	CABEZAS DE GANADO	PARTICIPACIÓN	ACUMULADO
1	ANTIOQUIA	65.074	11,5%	11,5%
2	CUNDINAMARCA	53.443	9,4%	21,0%
3	META	52.899	9,4%	30,3%
4	CÓRDOBA	50.444	8,9%	39,2%
5	CESAR	43.101	7,6%	46,8%
6	SANTANDER	38.127	6,7%	53,6%
7	BOYACÁ	30.955	5,5%	59,1%
8	CASANARE	27.297	4,8%	63,9%
9	SUCRE	24.252	4,3%	68,2%
10	CAQUETÁ	18.135	3,2%	71,4%
11	BOLÍVAR	17.695	3,1%	74,5%
12	MAGDALENA	15.701	2,8%	77,3%
13	TOLIMA	15.010	2,7%	79,9%
14	NORTE DE SANTANDER	14.788	2,6%	82,6%
15	ARAUCA	14.423	2,6%	85,1%
16	VALLE	14.329	2,5%	87,6%
17	ATLÁNTICO	11.684	2,1%	89,7%
18	CALDAS	11.072	2,0%	91,7%
19	QUINDÍO	9.825	1,7%	93,4%
20	RISARALDA	8.852	1,6%	95,0%
21	HUILA	7.821	1,4%	96,3%
22	CAUCA	7.170	1,3%	97,6%
23	NARIÑO	6.824	1,2%	98,8%
24	LA GUAJIRA	5.372	0,9%	99,8%
25	CHOCÓ	1.294	0,2%	100,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>565.587</b>		

Fuente: Autor. Cálculos con base en cifras del DANE.

La lista de Departamentos está ordenada por número de reces criadas, de mayor a menor. Esto permite visualizar cuáles son las regiones de Colombia en las que IMPORMÁRKAZ debería hacer mayor énfasis para lograr conseguir cierta participación del mercado y al mismo tiempo alcanzar un alto nivel de ventas.

Figura 38. Número de reses criadas en Colombia por departamentos en orden descendente



Fuente: Autor.

Como se puede ver en la Figura 38, los seis departamentos donde existe mayor número de reses para cría son Antioquia, Cundinamarca, Meta, Córdoba, Cesar y Santander. Suponiendo que la demanda de los productos que comercializa IMPORMÁRKAZ para cada sitio está relacionada directamente con la cantidad de reses que estén siendo mantenidas en dichos lugares, la empresa debería seguir el orden de esta lista de departamentos para conseguir abarcar más rápidamente los mejores mercados en cuanto a demanda potencial, lo cual se relaciona directamente con el nivel de ventas.

La *Figura 10 del Anexo 1*, por su parte, también permite evidenciar que si IMPORMÁRKAZ quisiera alcanzar el 80% de las ventas potenciales de Colombia, tomando como referencia regiones y departamentos, debería ocuparse de los primeros 13 departamentos de esta lista.

El anterior análisis se realizó visualizando las reses criadas por departamento. Sin embargo, para llegar a este punto tuvieron que calcularse las reses criadas por ciudades y municipios. En orden de importancia, las ciudades que para el primer trimestre de 2008 aportaron el 80% del total de las reses criadas en Colombia, que sumaron 22 localidades, se muestran en la *Tabla 6 del Anexo 1*.

En este caso, se puede ver que la ciudad donde más se cría ganado vacuno es Villavicencio, seguida de Montería, y en el tercer lugar se encuentra Valledupar. A continuación se encuentran Medellín, Bogotá, Yopal, y Bucaramanga, la cual se

encuentra en el séptimo lugar. Este análisis es muy valioso al momento de iniciar una expansión en el mercado por ciudades, más que por departamentos.

### **6.3 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS**

Es necesario considerar las características de la población colombiana para encontrar influencias sobre el nivel de éxito de IMPORMÁRKAZ, pero debido a que esta empresa no atiende directamente a los consumidores y usuarios, sino a otras empresas, la influencia es indirecta; por ejemplo, al momento de incidir sobre la demanda de carne bovina y de pollo en Colombia.

La *Figura 1 del Anexo 2* muestra las estimaciones de la cantidad de habitantes del país desde 1985 hasta el año 2005. De ahí en adelante, y con base en los censos de 1985, 1993 y de 2005, se presentan las proyecciones (realizadas por el DANE) de nivel de habitantes hasta el año 2020. Estos valores indican un crecimiento constante del nivel de población colombiana, así que se esperaría al mismo tiempo un aumento del consumo de carne, tanto de res como de pollo, y por tanto una oportunidad clara para que IMPORMÁRKAZ supla a los criadores de reses y pollos con los equipos necesarios para llevar a cabo esta labor.

Con respecto a las tasas de desempleo y subempleo, se tendrán en cuenta en aras de tener una idea más acertada de las condiciones de vida. La tasa de desempleo conserva, desde el año 2001, una tendencia a la baja (*Ver Figura 2, Anexo 2*). Esto puede notarse mejor si se traza una línea media imaginaria a lo largo de la curva. Por otro lado, la curva que describe el nivel de subempleo del país (*Ver Figura 3, Anexo 2*), permite evidenciar una tendencia a permanecer en el mismo nivel durante los últimos ocho años. Es decir, aunque parece estar disminuyendo el desempleo en Colombia desde el 2001, actualmente parece seguir habiendo muchas personas en condición de subempleados. En resumen, en Febrero de 2009, a nivel nacional la Tasa de Desempleo fue de 12,5%. Igualmente, la Tasa de Subempleo Objetivo fue 10,3% y la Tasa de Subempleo Subjetivo fue 29,4%. De cualquier modo, al menos a nivel general, es menor la proporción de colombianos que se encuentran sin recibir ingresos con respecto a hace ocho años, lo cual es benéfico, ya que puede generarse más consumo. Así, se espera que el sector agropecuario se vea mayormente beneficiado y de este mismo modo, IMPORMÁRKAZ.

## **6.4 ASPECTOS POLÍTICO-JURÍDICOS**

En cuanto a los factores políticos y legales que podrían afectar las operaciones de IMPORMÁRKAZ, existen dos tipos de aspectos fundamentales a considerar: aquéllos relacionados con la actividad de la empresa en sí misma como importadora, y los que tienen que ver con las actividades agropecuarias, de las cuales depende directamente la compañía.

Considerando el primer tipo de aspecto, se pueden citar fundamentalmente las políticas de gobierno y decisiones que tienen que ver con la importación de artículos veterinarios. Afortunadamente, el sector agropecuario está bien protegido en este país, y debido a que los tipos de productos con los que trabaja IMPORMÁRKAZ no son fabricados en Colombia, en su mayoría, los aranceles para éstos son relativamente bajos (entre el 5% y el 10%). Esto permite que el instrumental para crianza de ganado ingrese a territorio colombiano con relativa facilidad y sin incrementar considerablemente los costos de mercancía para el importador.

Considerando ahora el segundo tipo de factor, es necesario anotar que el gobierno colombiano ha dado muestras de protección a las actividades del campo en Colombia, lo que brindaría cierto grado de tranquilidad en cuanto a las incidencias político-jurídicas que podría llegar a afectar dichas actividades. No obstante, es necesario recordar las posibles implicaciones que podría acarrear una firma de TLC entre Estados Unidos y Colombia en el sector pecuario, las cuales incluirían, por ejemplo, una notable ausencia de competitividad por parte de los ganaderos nacionales para producir carnes con altos estándares de calidad a bajo costo, frente a la carne que llegase desde los Estados Unidos, la cual es producida con alta calidad y con tecnologías que permiten obtener carne más barata.

Otro factor importante es la seguridad para los ganaderos. Si los actos de violencia tales como secuestros, extorsiones, asesinatos y otros, continúan, o llegan a aumentar hasta un nivel en el que se encontraban hace ocho años, la cría de ganado en Colombia va a ser una actividad muy difícil de llevar a cabo y por tanto, IMPORMÁRKAZ también podría verse afectada.

## **6.5 ASPECTOS TECNOLÓGICOS**

Las condiciones actuales del mundo han convertido las distintas manifestaciones de tecnología en estándares más que en elementos diferenciadores.

Para tener una idea clara de lo que está pasando a nivel general en Colombia en materia de tecnología, se puede tomar como referencia la información de la investigación realizada por el DANE en el año 2006, relacionada con un Modelo de Medición de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC tanto para los hogares como para las empresas. Sin embargo, se tomarán en cuenta principalmente las estadísticas que se relacionan directamente con las empresas comerciales, que es la categoría a la que pertenece IMPORMÁRKAZ.

Como lo muestra la *Figura 1 del Anexo 3*, el computador como herramienta tecnológica básica es un estándar para las empresas, así como el internet. Una compañía comercializadora que no cuente con estos dos elementos básicos de tecnología difícilmente va a lograr al menos subsistir en su medio. De igual modo, se evidencia que cerca del 32% de las empresas en el 2006 ya contaban con su propio sitio web, e IMPORMÁRKAZ no se encuentra dentro de ese porcentaje – que muy seguramente debe haber crecido-, lo cual pone a la empresa en desventaja.

La *Figura 2 del Anexo 3* muestra el porcentaje de empresas que cuentan con cada una de las herramientas mencionadas (computadores, internet y sitio web) según la cantidad de empleados que posea la compañía. De acuerdo al tamaño de IMPORMÁRKAZ por el criterio de empleados, ésta se sitúa en la categoría de empresas con un número de empleados entre 0 y 9, y en este grupo se puede notar que tan sólo el 9.5% de éstas poseen un sitio web. Sin embargo, el 70,9% de las grandes empresas contaban en el 2006 con página de internet propia.

Finalmente, el 90.4% de las compañías comercializadoras que cuentan con el servicio de internet lo utiliza para comunicarse (por ejemplo a través de e-mail), el 75.4% lo usa para servicios financieros, el 72% lo hace para buscar información, el 49.3% para hacer transacciones con el gobierno, el 45.2% para hacer pedidos, el 37% para servicio al cliente, el 34% para recibir pedidos y el 7.2% para distribuir pedidos en línea (*Figura 3, Anexo 3*). De todos los usos listados, los tres últimos no forman parte de las operaciones de IMPORMÁRKAZ, lo cual indica que la empresa está en desventaja con respecto al 37% de las empresas en cuanto al servicio al cliente, con respecto al 34% de éstas en lo que se refiere a recibir pedidos en línea, y con respecto al 7.2% en cuanto a distribuir artículos online. Estas tres funciones del internet, precisamente, pueden incluirse dentro de una estrategia CRM.

Acerca del personal y la capacitación al mismo, se encuentra que a pesar de que es el área comercial donde las empresas cuentan con mayor tecnología para la comunicación, la capacitación para el uso de este tipo de tecnología es muy baja, por lo cual IMPORMÁRKAZ también podría llegar a encontrar una ventaja con respecto a

otras empresas de su industria, si implementa software adecuado para la comunicación y además capacita al personal correspondiente para ello.

## **6.6 ASPECTOS GLOBALES**

Existen ciertos hechos a nivel global que podrían llegar a incidir sobre las operaciones de la compañía, unos en un mayor grado que otros. Dentro de éstos, se encuentra la firma del TLC Colombia – Estados Unidos. Su incidencia indirecta sobre las operaciones de la empresa ya se explicó en los aspectos político-jurídicos.

Por otro lado, lo que parece ser una crisis mundial podría constituirse en un problema generalizado de volatilidad e incertidumbre en la economía colombiana, lo cual podría llegar a repercutir también sobre las ventas de la empresa. Algunos de las variables que podrían verse directamente afectadas a nivel nacional son el crecimiento del PIB, la tasa de cambio y la inflación.

## **6.7 CONCLUSIONES PARA EL ANÁLISIS DEL MARCO GENERAL**

- La crisis económica a nivel mundial está repercutiendo sobre la economía colombiana en muchos aspectos y esto puede evidenciarse en la variación del PIB de Colombia para el 2008, con su crecimiento más bajo en los últimos seis años (2.5%). Asimismo, los pronósticos para el 2009 no son los mejores. Este panorama general es una amenaza para las operaciones de IMPORMÁRKAZ. Por otro lado, la inflación también genera incertidumbre.
- El PIB agropecuario también se vio afectado por el panorama general, creciendo menos en el 2008 (2.7%) en comparación con los años anteriores; sin embargo, no presenta una variabilidad muy alta en comparación con otras actividades de la economía. Por su lado, las importaciones de bienes de capital para el sector agrícola, que se encuentran muy relacionadas con la labor de la empresa, han aumentado y ganado participación en los últimos tres años.
- La tasa de cambio ha presentado una enorme variación en los últimos dos años y tras haber alcanzado un valor mínimo de \$1652 en Junio de 2008, en lo que va del año 2009 casi llegó a los \$2600. Esto muestra el gran nivel de incertidumbre presente en la TRM. La misma incertidumbre se evidencia en el precio del barril de crudo que en el último año llegó casi a los USD \$150, y ha descendido en el 2009 hasta menos de los USD \$40. Otras dos amenazas para IMPORMÁRKAZ.

- Tanto el precio de la carne bovina, como su nivel de consumo per cápita y el nivel de inversión en esta industria presentan tendencias negativas, lo cual indica que la línea de productos para bovinos comercializada por la empresa puede verse claramente afectada. Mientras tanto, el precio de la carne de pollo, su incremento de consumo per cápita y el nivel de inversión en esta industria, indican que la línea de productos para avicultura puede llegar a constituirse como una buena oportunidad para la empresa.
- Existe un gran potencial de mercado dentro del territorio de Colombia para zonas que no están siendo atendidas por IMPORMÁRKAZ. Los departamentos con mayor potencial, ya sean actualmente atendidos o no por la empresa, en orden de importancia, son: Antioquia, Cundinamarca, Meta, Córdoba, Cesar, Santander, Boyacá, Casanare, Sucre, Caquetá, Bolívar, Magdalena y Tolima.
- En cuanto a tecnología, IMPORMÁRKAZ, para el año 2006, no se encontraba dentro del 32% de las empresas colombianas que tenían website propio, y aún no cuenta con página web, lo que quiere decir que se encuentra en desventaja con respecto a muchísimas más empresas comerciales que a la fecha ya deben tenerla. Además, para el 2009 ya muchas empresas deben contar con sistemas basados en la web para su servicio al cliente, para recibir pedidos y distribuir productos, ya que en el 2006 la proporción de empresas que lo hacían era de 37%, 34% y 7.2% respectivamente.
- El TLC es uno de los factores que puede afectar a IMPORMÁRKAZ negativamente, si se tiene en cuenta la posible incidencia de este acuerdo bilateral sobre la industria de las carnes y la ganadería, ya que la entrada de carne estadounidense con altos estándares de calidad y a bajo costo podría convertirse en una amenaza para las carnes colombianas obtenidas a más altos costos y con menor eficiencia.

## 7. ANÁLISIS DOFA Y PROPOSICIÓN DE ESTRATEGIAS

Para identificar Oportunidades y Amenazas, se llevó a cabo el estudio de los factores externos a la empresa. Para reconocer Debilidades y Fortalezas, se realizó el análisis interno de la compañía. Sin embargo, en el mercado se ha logrado reconocer tanto oportunidades y amenazas, como fortalezas y debilidades que no se pudieron detectar en los análisis anteriores. Estos aspectos están principalmente ligados a las experiencias de los almacenes veterinarios al relacionarse comercialmente con IMPORMÁRKAZ, así como con sus competidores. Las fortalezas y debilidades detectadas, incluyendo las halladas en el análisis de la cadena de valor, son:

Tabla 4. Fortalezas y debilidades identificadas en IMPORMÁRKAZ

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura Organizacional flexible</li> <li>- Salarios atractivos para los vendedores</li> <li>- Actitud de la Dirección de la empresa</li> <li>- Clima organizacional</li> <li>- Posibilidad de manejo exclusivo de una nueva marca</li> <li>- Alta probabilidad para recuperar clientes inactivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing Mix no definido</li> <li>- Fuerza de Ventas de la empresa</li> <li>- Sistemas de información muy básicos</li> <li>- Proceso de reclutamiento y selección del personal</li> <li>- Sin formación y desarrollo de los empleados</li> <li>- Sin Sistema de Gestión de Calidad y Certificación</li> <li>- Lenta recuperación de Cartera</li> <li>- Marcas manejadas son poco preferidas</li> <li>- Falta del servicio de capacitación a los clientes</li> <li>- Bajo nivel de presencia de la empresa en Colombia</li> <li>- Imagen reflejada por la empresa</li> </ul>

Fuente: Autor.

Cada una de estas fortalezas y debilidades fueron ponderadas en común acuerdo con la dirección de la empresa. La ponderación o peso se relaciona con el nivel de importancia o de influencia del factor sobre el éxito de la compañía y debe estar en un rango entre 1% y 100%, así que el total de ponderaciones suman 100%. Además, cada factor se calificó en una escala de 1 a 4, dependiendo de qué tan positivo o

negativo es para la empresa, es decir, 1 y 2 son debilidades y 3 y 4 son fortalezas, donde 1 es una gran debilidad y 4 es una gran fortaleza. (Ver Anexo 15, de Perfil de Capacidad Interna). Debido a que  $(1+4)/2 = 2.5$ , éste es el valor de referencia. Así, si el resultado es mayor que 2.5, la empresa está más fortalecida que debilitada, y si ocurre que la calificación final es menor que esta cifra, la compañía está debilitada.

Dado que la calificación para el Perfil de Capacidad Interna de IMPORMÁRKAZ da como resultado 2.22, que es menor que 2.5, se puede deducir que la empresa se encuentra debilitada.

De igual modo, las oportunidades y amenazas detectadas tanto en el análisis externo general como en el estudio del mercado, son:

Tabla 5. Oportunidades y amenazas del medio para IMPORMÁRKAZ

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- PIB pecuario animales vivos estable</li> <li>- Variación precio carne de pollo favorable</li> <li>- Inversión industria carne de pollo favorable</li> <li>- Potencialidad de mercado en zonas no atendidas</li> <li>- Proyecciones de población colombiana (crecimiento)</li> <li>- Relativo aumento de seguridad para ganaderos</li> <li>- Surgimiento de nuevos almacenes veterinarios</li> <li>- Alta aceptación por parte del mercado de una nueva marca de instrumental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volatilidad del dólar</li> <li>- Incertidumbre indicadores macroeconómicos y crisis general</li> <li>- Incertidumbre Precio del petróleo</li> <li>- Variación en inversión, consumo y precio de carne de res</li> <li>- Posible firma del TLC</li> <li>- Aumento del número de competidores</li> <li>- Tendencia del mercado de comprar al precio más bajo</li> <li>- Facilidad para contactar proveedores por parte de la competencia</li> <li>- Bajas exigencias para nuevos competidores</li> <li>- Visita de nuestras zonas por competidores</li> <li>- Fuerza de Ventas de los competidores</li> <li>- Una inminente guerra de precios</li> <li>- Poder de negociación de los proveedores</li> <li>- Integración hacia atrás de ciertos clientes</li> <li>- LHAURA VET como competidor más fuerte en Colombia</li> <li>- Alto posicionamiento de LHAURA VET como marca</li> </ul>

Fuente: Autor.

En este caso también, mediante el uso del llamado Perfil de Oportunidades y Amenazas, se puede obtener una puntuación acerca de cuán amenazada o favorecida a nivel externo se encuentra IMPORMÁRKAZ. Para ello, se han ponderado los factores externos listados en el cuadro anterior, en un rango entre 1% y 100% de tal forma que la suma de los pesos sea 100%. La valoración para cada factor también depende de si se trata de una amenaza (1 o 2) o una oportunidad (3 o 4). (Ver Anexo 16, de Perfil de Oportunidades y Amenazas). De este modo, se obtiene como calificación total 1.87, valor que es mucho menor que 2.50. Esto indica que la empresa también se encuentra altamente amenazada.

Es así como finalmente, se puede construir la denominada Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), en la cual no sólo aparecen estos cuatro tipos de factores para el caso específico de IMPORMÁRKAZ, sino que además en ella se plasma de manera resumida la propuesta de un conjunto de estrategias que permitan dar solución a los problemas de la empresa considerando cada uno de los factores internos y externos listados y ponderados con anterioridad.

Las cuatro clases de estrategias que se pueden formular son: F-O, D-O, F-A y D-A. Para cada tipo se nombrarán las estrategias que se propone implementar. Sin embargo, éstas pueden visualizarse mejor en la Matriz DOFA, en los Anexos.

Estrategias F-O. Tienen como objeto utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades de su entorno. Estas estrategias serán: recuperar clientes inactivos, aumentar la participación en el mercado visitando nuevos clientes, incrementar el número de productos para avicultura ofrecidos, y la distribución exclusiva de la nueva marca europea.

Estrategias D-O. Se trata de mejorar o eliminar las debilidades presentes en la empresa mientras se aprovechan las oportunidades halladas al exterior de la compañía. Estas estrategias serán: diseñar el Marketing Mix como apoyo al CRM, y aumentar la cantidad y calidad de la fuerza de ventas.

Estrategias F-A. La idea es usar las fortalezas de la compañía para contrarrestar las amenazas presentes en el ambiente externo de la empresa. Las estrategias F-A serán: la mayor fidelización posible de los clientes actuales, la adopción de una estrategia de costos bajos y precios competitivos, y de nuevo, la distribución exclusiva de la nueva marca europea generando un mayor valor agregado.

Estrategias D-A. Tienen por objeto al mismo tiempo minimizar las debilidades de la compañía y contrarrestar las amenazas del entorno. Estas estrategias serán: la

diferenciación en cuanto al servicio al cliente, mejorar los procesos de selección y formación del personal, diseño de una política para mejorar la recuperación de cartera, la adquisición de software y hardware, e impulsar las marcas actuales a través de precios competitivos.

En el *Anexo 21* de este documento se presenta, a manera de cuadro resumen, la matriz DOFA, con cada una de las estrategias propuestas. Dichas estrategias fueron planteadas en común acuerdo con la dirección de IMPORMÁRKAZ, considerando la selección de los cursos alternativos de acción a partir del estudio de mercados.

## 8. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA CRM Y PROPOSICIÓN DE VALOR

En este capítulo se presentará el diseño y planificación correspondientes a la estrategia de Gestión de Relación con el Cliente, lo cual incluirá el planteamiento de una propuesta de actividades a desarrollar, los objetivos y metas de cada política para el diseño del Marketing Mix, así como la declaración de los logros esperados tras aplicar la estrategia. Además, se asignarán los recursos necesarios y se elaborarán los respectivos presupuestos. Los temas principales sobre los cuales se llevará a cabo esta planeación son: Análisis interno, Análisis del entorno (incluyendo el mercado), Política de Producto, Política de Precio, Política de Comunicación, Política de Distribución y Política de Servicio.

Para desarrollar dicha planificación y el diseño de la estrategia general CRM, que por supuesto incluirá las estrategias planteadas en la matriz DOFA, se ha tomado como base la metodología presentada a lo largo del libro “Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM”, de Ignasi Vidal<sup>35</sup>. Cada meta propuesta, así como sus actividades correspondientes, fueron el resultado de los aportes realizados por el autor del proyecto, e igualmente por el gerente general de la empresa, el contador y los representantes de ventas.

### 8.1 CRM Y MARKETING ANALÍTICO

Los análisis realizados de los ambientes externo e interno fueron muy importantes, dado que sirvieron de bases para proponer estrategias F-O, F-A, D-O y D-A, las cuales se integrarán a la estrategia general CRM. Sin embargo, estos análisis fueron genéricos – para toda la compañía, no específicamente para marketing– y, por cuanto fueron llevados a cabo previamente a la implementación del presente proyecto, ninguno se hizo aplicando la filosofía CRM en particular, tal como lo propone Ignasi Vidal en su libro. Por ello se hace necesario diseñar la metodología para estos dos tipos de análisis desde el punto de vista de lo que específicamente CRM les pueda aportar, considerando además, que toda implementación debe estar basada en un proceso de retroalimentación y mejora continua.

**8.1.1 Análisis interno CRM.** Debido a que se trata de un análisis enfocado al área de mercadeo, la aplicación de la solución CRM al análisis interno se hará teniendo en

---

<sup>35</sup> VIDAL, Ignasi. Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. Madrid, FC Editorial, 2004, 333 p.

cuenta, en gran parte, la información que dentro de la empresa se pueda administrar acerca del cliente. Sin embargo, también incluirá ciertos aspectos de gerencia y dirección de recursos de la empresa.

**Objetivo de la propuesta:**

Acondicionar el proceso de estudio interno de la empresa haciendo uso de la solución CRM, con el fin de llevar un control específico y detallado de los clientes, e incorporar la sistematización al análisis y utilización de recursos de la compañía.

**Metas:**

- Trabajar con un Centro de Información del Cliente, donde se lleve cronológicamente una constancia de las relaciones entre clientes y la empresa.
- Conocer la situación financiera de los clientes para crear una estrategia de recuperación de cartera y sistematizar el acceso a dicha información.
- Medir el grado de lealtad y de participación del cliente.
- Gestionar la recepción de llamadas (concordante con televentas y telemarketing en la Mezcla de Mercadotecnia).
- Obtener dos nuevos clientes por vendedor o por zona cada mes.
- Lograr información actualizada y veraz para la toma de decisiones de la dirección.
- Incrementar la liquidez de la empresa a corto, mediano y largo plazo mediante el aumento de la rotación de cuentas por cobrar de la empresa.
- Aumentar la rentabilidad operativa de la empresa.
- Mejorar la imagen que perciben los clientes de la empresa en cuanto a presencia.

**Actividades:**

- Asegurar que el software CRM a adquirir contemple la opción de Centro de Información del Cliente e implementarlo creando sus políticas pertinentes.
- Extraer del software administrativo actual de la empresa la información relacionada con la situación financiera de los clientes y analizarla.
- Crear una estrategia de recuperación de cartera que incluya la sistematización del acceso a la información por parte de los vendedores.

- Diseñar una política de análisis por cliente para conocer y mejorar su aporte de rentabilidad, así como sus grados de lealtad.
- Establecer las políticas de recepción de llamadas considerando las televentas y el telemarketing.
- Establecer la política de revisión y uso de la información por parte de la dirección.
- Programar las capacitaciones a la dirección, a los representantes de ventas y al personal administrativo.

**Asignación de recursos:**

- Recursos humanos: se requerirá del apoyo y trabajo por parte de directivos, representantes de ventas y personal administrativo.
- Recursos físicos: instalaciones de la empresa.
- Recursos tecnológicos: software administrativo actual, herramienta informática CRM.
- Recursos financieros: utilidades de la compañía.

**Presupuesto:**

Tabla 6. Presupuesto para la propuesta de Análisis interno

CONCEPTO	VALOR
Capacitación del personal	\$ 90.000
Parte de la Plataforma CRM relacionada con el CIC*	\$ 500.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 590.000</b>

\*Centro de Información del Cliente: valor aproximado para seis meses de arrendamiento de acuerdo al valor total  
Fuente: Autor.

**8.1.2 Análisis del entorno CRM (incluyendo el mercado).** Una solución CRM también debe incluir la posibilidad de evaluar el entorno de la empresa, ya que la organización está inmersa en un contexto que mezcla un sinnúmero de variables económicas, políticas, legales, etc., y por supuesto, de mercado. Además, conquistar la mente del usuario de instrumental y de los jefes de compra implica presentar una propuesta de producto competitiva, pero también, aumentar la participación de mercado de la compañía desplazando al competidor actual.

**Objetivo de la propuesta:**

Aprovechar las facilidades que debe brindar una solución CRM para integrar el proceso de análisis de factores externos de la compañía a la estrategia de Gestión de Relación con el Cliente.

**Metas:**

- Obtener una metodología sistemática para el análisis de la competencia, así como sus políticas de recolección de información y uso de la misma.
- Construir una política de segmentación del mercado de IMPORMÁRKAZ.
- Constituir un método para la búsqueda de oportunidades de mercado mediante estudios realizados.

**Actividades:**

- Crear un sistema sencillo para análisis de la competencia con sus respectivas políticas y ponerlo en marcha.
- Segmentar el mercado de IMPORMÁRKAZ según el criterio más conveniente y de acuerdo a unas políticas previamente definidas.
- Establecer y aplicar una metodología para buscar oportunidades en el mercado.
- Asegurar que las actividades anteriores se integren totalmente a la propuesta CRM.
- Capacitar al personal de Ventas en cuanto al análisis de la competencia y del mercado.

**Asignación de recursos:**

- Recursos humanos: gerente general, representantes de ventas, recepcionista. Tanto para el diseño de las políticas como para la ejecución de las actividades se requerirá del trabajo aportado por todo el personal que se relaciona con el cliente.
- Recursos físicos: instalaciones de la empresa.
- Recursos tecnológicos: software administrativo actual, herramienta informática CRM.
- Recursos financieros: utilidades de la compañía.

## Presupuesto:

Tabla 7. Presupuesto para la propuesta de Análisis externo

CONCEPTO	VALOR
Gastos de nuevas oportunidades de negocio	\$ 600.000
Parte de la plataforma CRM para análisis externo*	\$ 500.000
Capacitación del personal	\$ 80.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.180.000</b>

\*Valor aproximado para seis meses de arrendamiento de acuerdo al valor total

Fuente: Autor.

## 8.2 CRM Y MARKETING RELACIONAL: MARKETING MIX

**8.2.1 Política de Producto.** A partir de la aplicación de las cinco dimensiones del producto (*Ver Anexo 29*) y el concepto que se origina de ellas, se procede a crear una propuesta de producto lo suficientemente atractiva para el mercado actual y potencial de IMPORMÁRKAZ, la cual no esté dada únicamente en términos de calidad y precio.

### Objetivo general de la propuesta:

Dotar a la empresa de una política de producto que sea valorada por el mercado, como instrumento de marketing que le permita alcanzar la mente del decisor de compra en los almacenes veterinarios, así como del consumidor, y haga a la compañía lo suficientemente competitiva en la industria de distribuidores de instrumental veterinario.

### Metas:

- Desarrollar y poner en marcha un “concepto de producto” con un valor agregado mucho mayor al de la propuesta inicial, a través de la definición y uso de las cinco dimensiones (*Ver Anexo 29*).
- Diseñar el proceso de introducción de la nueva marca de instrumental europeo, incluyendo “branding” o gestión de marca, y “packaging” o gestión del empaque.
- Generar y aumentar la satisfacción de los clientes en cuanto a la marca DINAVET.

**Actividades:**

- Definir para cada dimensión del concepto de producto la manera en que los productos del portafolio de IMPORMÁRKAZ, incluyendo por supuesto las marcas tradicionales, aportarán más valor al cliente.
- Seleccionar el nombre de la nueva marca de instrumental y llevar a cabo el diseño del logotipo.
- Definir el tipo de empaque que se deberá usar y las características y requerimientos del mismo.
- Realizar las capacitaciones necesarias ante el personal correspondiente acerca de la Política de producto.
- Poner en marcha un sistema de encuestas realizadas a los clientes acerca de la marca DINAVET.

**Asignación de Recursos:**

Humanos: Directivos de la empresa, representantes de ventas, recepcionista. La elaboración de las ideas, su aplicación y seguimiento en lo relacionado con la propuesta de producto deberá estar a cargo de todo el personal de la empresa que al mismo tiempo tiene conocimiento del portafolio de productos de la compañía y se relaciona con el cliente.

Tecnológicos: software administrativo actual y plataforma CRM.

Físicos: instalaciones de la empresa y de los clientes.

Financieros: utilidades de la compañía.

**Presupuesto:**

Tabla 8. Presupuesto para la política de producto

CONCEPTO	VALOR
Diseño del logo para la nueva marca	\$ 50.000
Diseño de los empaques para la nueva marca	\$ 50.000
Capacitaciones del personal de la empresa	\$ 80.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 180.000</b>

Fuente: Autor.

**8.2.2 Política de Precio.** A través de esta política se pretende posicionar el producto frente al comprador en términos monetarios. Con ella, la empresa podrá presentar una propuesta mucho más atractiva a los almacenes agropecuarios, junto con el concepto de producto.

**Objetivo general de la propuesta:**

Establecer la política de precios que adoptará IMPORMÁRKAZ para atender a sus clientes activos, inactivos y potenciales, obteniendo una combinación producto-precio con el atractivo suficiente para lograr competir adecuadamente con las mejores propuestas del mercado.

**Metas:**

- Definir la asignación de precios de los productos según las variables que influyen en la sensibilidad de precio para el caso particular de la empresa (*Ver Anexo 33*).
- Llevar a cabo una nueva fijación de precios teniendo en cuenta aspectos contables, competitivos y de demanda.
- Definir qué tipo de estrategia específica (descrime de mercados o precios de penetración) se utilizará para la nueva marca de instrumental europeo.
- Obtener una política financiera que mejore la recuperación de cartera.

**Actividades:**

- Definir las variables influyentes sobre la sensibilidad del precio para el caso particular de la empresa.
- Estudiar las listas actuales de precios de la empresa y las de sus competidores más fuertes para compararlas.
- Llevar a cabo una reunión con las directivas de IMPORMÁRKAZ para tratar aspectos contables, de competencia y de demanda sobre el precio.
- Definir junto a la dirección de la empresa los tipos de descuentos que se pueden manejar y bajo qué criterios (temporales, por volumen de compra, fijo por cliente).
- Concretar con el gerente general la estrategia de precios que se implementará con la nueva marca de instrumental veterinario (descrime o precios de penetración).

- Asignar los precios de acuerdo a lo anterior.
- Capacitar al personal con respecto a la política de precios de la empresa.

**Asignación de recursos:**

Humanos: dirección de la empresa, representantes de ventas y contador fundamentalmente, ya que se requerirá tomar decisiones en cuanto a precio desde varios puntos de vista: de competencia, de demanda y de rentabilidad.

Tecnológicos: Software contable de la empresa

Físicos: instalaciones de la compañía.

Financieros: utilidades de IMPORMÁRKAZ.

**Presupuesto:**

Tabla 9. Presupuesto para la política de precio

CONCEPTO	VALOR
Capacitación del personal de ventas	\$ 80.000
Gastos extras	\$ 100.000
TOTAL	\$ 180.000

Fuente: Autor.

**8.2.3 Política de Distribución y ventas.** Mediante la política de distribución se pretende definir las actuaciones por medio de las cuales la empresa va a colocar el producto en las manos del consumidor o usuario final, que es el ganadero o veterinario.

**Objetivo de la propuesta:**

Diseñar y reestructurar la política de distribución de la empresa, mejorando la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles para ello y agregando los que sean necesarios, con el fin de incrementar las ventas de IMPORMÁRKAZ.

**Metas:**

- Obtener un Centro de Información del Comercial o vendedor (CICO).

- Adoptar la planificación de las tareas comerciales.
- Manejar presupuestos de ventas y cobros dentro de la actividad comercial del vendedor.
- Adoptar un sistema de retribución tanto cuantitativa como cualitativa para los representantes de ventas de la empresa.
- Establecer la gestión de la televenta.
- Especificar y establecer el e-business o comercio electrónico dentro de la empresa.
- Contar con el proceso de selección de los representantes de ventas integrado a la solución CRM.
- Obtener un programa de capacitaciones para los vendedores.
- Contar con una base de datos relacionada con el conocimiento que se tiene del cliente de modo que ésta se encuentre siempre a disposición de cualquier nuevo vendedor.
- Aumentar en al menos un 10% las ventas de la empresa a través de sus clientes actuales en cada período con respecto al mismo período del año anterior.
- Incrementar en al menos un 20% el monto en ventas realizadas a clientes inactivos durante cada uno de los primeros tres meses del proceso de recuperación de los mismos.
- Aumentar las ventas por concepto de nuevos clientes en al menos un 10% mensual durante el primer año a partir del primer valor en ventas de este tipo.
- Aumentar la proporción de clientes que retiene la empresa de un año a otro. Esta proporción no debe ser inferior al 95%.
- Aumentar las compras realizadas por parte de cada cliente de la empresa en al menos un 5% cada año.
- Recuperar el 70% de los clientes inactivos de IMPORMÁRKAZ en tres meses.
- Aumentar el número de pedidos realizado por cada cliente durante el año.
- Disminuir al mínimo posible el promedio de días en los cuales los clientes no realizan ningún tipo de compra a IMPORMÁRKAZ.
- Aumentar las ventas de la marca DINAVET en el 2009.

- Incrementar el número de capacitaciones realizadas al personal de IMPORMÁRKAZ.
- Aumentar la participación de los representantes de ventas y el personal de la empresa en general para resolución de problemas y aprovechamiento de oportunidades.

**Actividades:**

- Llevar a cabo una reunión con el gerente general para establecer los requerimientos del CICO (Centro de Información del Comercial) y el modo de utilizarlo.
- Realizar los ajustes a la política de Distribución y Ventas de IMPORMÁRKAZ a nivel general.
- Planificar y llevar a cabo la recuperación de clientes inactivos.
- Acordar junto a la dirección las cifras de los primeros presupuestos y la frecuencia con que éstos se llevarán a cabo.
- Establecer los sistemas de retribución e incentivos.
- Diseñar el proceso de la televenta y conectarlo a la estrategia CRM.
- Diseñar y establecer la aplicación del comercio electrónico dentro de la empresa.
- Establecer el proceso de selección del personal de ventas.
- Adaptar cada actividad anterior a la herramienta CRM que se haya seleccionado.
- Capacitar al personal correspondiente de la empresa acerca de la política de ventas y distribución, y sobre la aplicación de la herramienta CRM en ella.

**Asignación de recursos:**

Humanos: gerente general de IMPORMÁRKAZ, representantes de ventas, secretaria y contador.

Tecnológicos: herramienta informática CRM.

Físicos: instalaciones de la compañía.

Financieros: utilidades de IMPORMÁRKAZ.

## Presupuesto:

Tabla 10. Presupuesto para la política de distribución y ventas

CONCEPTO	VALOR
Parte de la Plataforma CRM relacionada con el CICO*	\$ 500.000
Gastos recuperación de clientes Inactivos	\$ 500.000
Retribuciones e Incentivos iniciales	\$ 400.000
Gastos de televenta y telemarketing	\$ 200.000
Reclutamiento, Selección y Contratación de nuevos vendedores	\$ 350.000
Capacitación a los representantes con respecto a Ventas	\$ 160.000
Gastos de apertura de nuevos clientes	\$ 300.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.410.000</b>

\*Centro de Información del Comercial: valor aproximado para seis meses de arrendamiento de acuerdo al valor total

Fuente: Autor.

**8.2.4 Política de Comunicación.** Con la estructuración y materialización de esta política se pretende establecer y poner en marcha los canales y mensajes que empleará la empresa para transmitir al público objetivo el concepto de producto que tiene para ofrecer.

### Objetivo de la propuesta:

Diseñar y aplicar métodos precisos y efectivos dentro de la política de comunicación para la empresa, conectándola con la herramienta informática CRM, con el fin de mejorar la imagen de IMPORMÁRKAZ e incrementar el nivel de recordación de sus productos en la mente del consumidor y de los jefes de compra de los almacenes agropecuarios.

### Metas:

- Utilizar las tres dimensiones de la comunicación (Ver Anexo 43) como eje central para el diseño y realización de esta política.
- Contar con un apartado en la estrategia CRM para la política de comunicación donde queden explícitas las campañas, los canales usados, los presupuestos, y la representación de cada campaña con respecto al total.

- Controlar tanto para la promoción de marca como para la promoción de producto la efectividad de cada campaña realizada.
- Contar con la información necesaria, tal como cotizaciones, de parte de los proveedores de comunicación, para lograr un mayor poder de negociación.
- Aumentar al menos al 50% el uso por parte del cliente de medios alternativos de promoción y ventas tal como la página web de IMPORMÁRKAZ.

**Actividades:**

- Definir los tres ejes básicos o dimensiones de la comunicación para el caso particular de la política de comunicación de IMPORMÁRKAZ.
- Construir formatos donde aparezcan las distintas campañas de comunicación usadas, el presupuesto individual y total.
- Establecer las campañas iniciales que se utilizarán en la empresa y la metodología para desarrollarlas.
- Estandarizar la manera de medir la efectividad de las campañas de promoción de producto y de marca.
- Recopilar y administrar la información de los proveedores de comunicación para conseguir mejores negociaciones.
- Capacitar al personal correspondiente de la empresa con respecto al tema de comunicación.

**Asignación de recursos:**

Humanos: dirección de la empresa, representantes de ventas.

Tecnológicos: Software CRM.

Físicos: instalaciones de la compañía.

Financieros: utilidades de IMPORMÁRKAZ.

## Presupuesto:

Tabla 11. Presupuesto para la política de promoción

CONCEPTO	VALOR
Campañas iniciales de comunicación	\$ 1.500.000
Diseño e Implementación de la Página Web para la empresa	\$ 1.500.000
Capacitación del personal de ventas con respecto a la comunicación	\$ 80.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.080.000</b>

Fuente: Autor.

*NOTA:* En el *Anexo 23* se presenta un cuadro de las actividades del proyecto, incluyendo sus responsables y la fecha de realización.

### 8.2.5. Política de Servicio.

El CRM en sí mismo es una estrategia que apunta hacia el nivel más alto posible del servicio al cliente, y es por ello que deben plantearse ciertas metas y actividades para desarrollar independientemente una propuesta de Servicio, la cual busque el nivel máximo de satisfacción por parte del cliente.

#### Objetivo de la propuesta:

Plantear y llevar a cabo la implementación de actividades y procedimientos que sean valorados por los clientes de la empresa a través del concepto del Servicio Post-Venta como una variable importante de la mezcla de Mercadotecnia, y la cual esté conectada con las herramientas informáticas CRM.

#### Metas:

- Aumentar el contacto realizado por la empresa con sus clientes. Esto es, disminuir al mínimo posible el promedio de días en los cuales no se tiene contacto con los clientes de la empresa.
- Aumentar la proporción de clientes que retiene la empresa de un año a otro. La retención debe ser de al menos el 95%.
- Disminuir al menor número posible la cantidad de reclamos realizados por los clientes de IMPORMÁRKAZ.
- Obtener una política de garantía.

- Adoptar una herramienta y unos procesos que permitan realizar el seguimiento tanto cuantitativo como cualitativo de la relación con el cliente, así como del desempeño comercial por agente de ventas, no sólo en término de cifras monetarias.
- Obtener un programa y una política de capacitaciones para los clientes.

**Actividades:**

- Establecer un programa de capacitaciones para los clientes de la empresa.
- Conectar la necesidad de aumento de contacto con el cliente con las herramientas informáticas CRM.
- Implementar un método efectivo para medir los reclamos y sugerencias de parte de los clientes.
- Establecer una política de garantía para los productos de la empresa.
- Utilizar la información del estudio de mercados para implementar nuevas alternativas de servicio al cliente, incluyendo capacitaciones.

**Asignación de recursos:**

Humanos: dirección de la empresa, representantes de ventas, recepcionista, auxiliar de bodega.

Tecnológicos: Software CRM.

Físicos: instalaciones de la compañía.

Financieros: utilidades de IMPORMÁRKAZ.

**Presupuesto:**

Tabla 12. Presupuesto para la política de servicio

CONCEPTO	VALOR
Capacitación para los clientes	\$ 800.000
Gastos Extras para mayor agregación de valor	\$ 300.000
Parte de la Plataforma CRM relacionada con el Monitoreo de Servicio	\$ 100.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.200.000</b>

Fuente: Autor.

## 9. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM

Tras haber realizado el diseño de las actividades que deberán formar parte de la estrategia CRM y explicada la manera en que ésta deberá componerse, el siguiente y más importante paso es su implementación. En este capítulo se presenta la realización de las actividades planeadas, la materialización de las metas trazadas y de los presupuestos asignados. Se explicará el criterio de selección de la herramienta informática, así como sus políticas de uso. Igualmente, el modo en que deberán ser desarrollados los análisis externo e interno de acuerdo al CRM, y finalmente, se hará una descripción detallada de las políticas de Producto, Precio, Promoción y Distribución y su correspondiente realización. Todo esto estará ligado a la utilización del software escogido. El desarrollo presentado a continuación, que no es más que la realización de las actividades listadas en el Capítulo 8, ha sido producto de decisiones basadas en ideas del autor del presente proyecto y su director, así como en los aportes del gerente de la empresa y varios de sus colaboradores.

### 9.1 SELECCIÓN DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA CRM

Conocidos los requerimientos informáticos para cada una de las propuestas y políticas que se implementarían, tal como lo son el análisis interno y externo (desde la perspectiva de CRM), y las políticas de Marketing Mix, se procedió a la búsqueda de proveedores de software CRM en Colombia y Santander y a la evaluación de las distintas posibilidades presentadas por éstos. El objetivo era seleccionar la opción que más se ajustara a la empresa de acuerdo a varios criterios importantes con el fin de materializar la estrategia CRM haciendo uso del software paso a paso de manera paralela a ésta.

**9.1.1 Opciones de proveedores de software CRM<sup>36</sup>.** Son varios los proveedores de software para la Gestión de la Relación con el Cliente que hacen presencia en Colombia, cada uno con sus propias ventajas y desventajas frente al caso particular de IMPORMÁRKAZ. A continuación se presenta un listado de los proveedores de software CRM que se logró contactar y una breve descripción de cada uno.

---

<sup>36</sup> Información suministrada por los propios proveedores de software CRM

- **Oracle.** Es una de las compañías desarrolladoras de Software más grandes del mundo. Dentro de su portafolio de productos y servicios se encuentran soluciones empresariales de todo tipo, desde programas para la evaluación de proyectos de inversión hasta plataformas de Gestión de Relación con el Cliente. Su cobertura es a nivel internacional.

- **Contacto CRM.** Es una microempresa bogotana cuyo representante legal es Santiago Arturo Torres León. Se encuentra enfocada en una solución práctica y sencilla CRM para empresas pequeñas y microempresas a nivel nacional.

- **SIIGO – Informática y Gestión S.A.** Se trata de una compañía que opera a nivel de Latinoamérica, especialmente en Colombia, Ecuador y Perú. Maneja software para administración de empresas, lo cual incluye ERP y CRM. Su servicio es principalmente para pequeñas y medianas empresas.

- **Megasistemas.** Es una pequeña empresa de la ciudad de Medellín, la cual se centra en ofrecer un software administrativo y contable al cual está agregando una herramienta CRM que apenas está siendo probada. Es el proveedor actual de software administrativo de IMPORMÁRKAZ.

- **Microsoft Dynamics.** Se trata de una vertiente de La Microsoft. Su propósito es atender el mercado de las empresas de cualquier tamaño que se encuentren interesadas en la adquisición y puesta en marcha de una solución CRM. Utiliza sus herramientas tradicionales de Office para esto.

- **Independientes.** De manera independiente, también hay desarrolladores de software que diseñan y crean cualquier tipo de software para empresas a la medida de la compañía. Su principal ventaja es su versatilidad. Su principal desventaja, la incertidumbre en cuanto al éxito de la implementación.

### 9.1.2 Criterios para la selección del proveedor y el software<sup>37</sup>.

- **Experiencia en PYMES.** Se trata del nivel de especialización del proveedor en pequeñas y medianas empresas. Si un determinado proveedor es utilizado en un alto grado por PYMES, este hecho es positivo para IMPORMÁRKAZ.

- **Integración a la gestión de la empresa.** El software seleccionado debe integrarse de la mejor manera posible a los procesos actuales de la empresa. Esto incluye la posibilidad de trabajar en actualización directa con el software administrativo actual.

---

<sup>37</sup> VIDAL, Ignasi. Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. Madrid, FC Editorial, 2004, 333 p.

- Ergonomía operativa. Se trata de qué tan cómodo es para el usuario trabajar en el software. Esto incluye los ambientes usados, colores, pantallazos, los métodos de introducción de datos y la interfaz usuario-software a nivel general.
- Precio. Los costos implicados en la implementación y uso del software según el proveedor será un factor muy importante para la decisión de selección.
- Soporte técnico y asesoría. La plataforma CRM seleccionada debe contar con la posibilidad de solución rápida de problemas e inquietudes de parte de su proveedor.
- Escalabilidad y actualizaciones. Es la capacidad para crecer en información, número de usuarios y actualizarse sin que se alteren el uso correcto y eficiente del software o el curso normal de los procesos de la empresa.
- Tiempo de implantación. Cada software, dependiendo de su complejidad y de la disponibilidad del proveedor, se puede implementar en un número determinado de días o semanas.
- Capacitaciones a usuarios. Los proveedores tienen planes de capacitación a las personas de las empresas que se dispongan a administrar y hacer uso de la herramienta informática.

Para llevar a cabo la selección de la herramienta informática, se ha construido un cuadro resumen donde se valora a cada proveedor de software CRM de acuerdo a los ocho criterios establecidos para la selección del mismo (*Ver cuadro de valoración cualitativa en el Anexo 25*).

Sin embargo, esta valoración es sólo a nivel cualitativo, por lo cual se procedió a cuantificar las descripciones del cuadro anexo, otorgándole una calificación o puntaje a cada proveedor de software en una escala de cero (0) a cien (100) para cada uno de los criterios. Además, se asignó un peso o nivel de importancia a cada criterio, en forma de porcentaje, siendo por ejemplo el más importante los costos incurridos por año (con un 25% de importancia), y el menos importante la escalabilidad o capacidad para crecer en información y actualizarse sin generar fallas (con un 7%). La asignación, tanto de calificaciones por proveedor como de porcentaje de importancia por criterio, fue llevada a cabo mediante una reunión con la dirección de la empresa. De esta manera, se hizo coincidir un puntaje con cada casilla de información cualitativa del cuadro mostrado, obteniéndose así una tabla de puntajes (*Ver Anexo 26, de la tabla de puntajes*).

A partir de dicha tabla, se puede concluir que el proveedor que alcanzó un mayor puntaje general fue Contacto CRM, con 70 puntos en total. El segundo puntaje más alto fue el programador independiente, con 66, y Oracle, por su parte, obtuvo 30

puntos con el menor puntaje. Los otros tres proveedores tuvieron puntajes intermedios. Es por esta razón que se decide seleccionar como proveedor para la plataforma CRM a CONTACTO de la ciudad de Bogotá. La *Figura 39*, debajo, muestra la página de inicio del software en internet.

Figura 39. Página de inicio de la plataforma Contacto CRM en Internet



Fuente: Plataforma Contacto CRM.

Es necesario dejar claro que a pesar de que Oracle es el proveedor más grande y consolidado de los mencionados, es el que se ajuste en un menor grado a las necesidades específicas de IMPORMÁRKAZ, y el menos conveniente.

**NOTA:** la información para describir el producto de cada proveedor a nivel de cada criterio fue extractada del contacto realizado con cada uno de ellos. En algunos casos el asesor de ventas del proveedor visitó la empresa para realizar su propuesta, y en otros, el contacto fue únicamente telefónico y vía internet.

## 9.2 ANÁLISIS INTERNO

### 9.2.1 Políticas para el Centro de Información del Cliente, CIC.

- El CIC estará disponible las 24 horas del día, 7 días a la semana, a través de internet, con acceso desde cualquier computadora, para cualquier representante de ventas (*Ver Figura 2 del Anexo 27, Imagen del CIC*).
- Cada representante contará con una clave de acceso a su propia cuenta.

- Cada usuario del CIC será responsable de la actualización y mantenimiento de la información del grupo de clientes que le han sido asignados.

- El CIC comprenderá:

- Historial: éste permitirá llevar un registro del proceso de contacto con cada cliente de tal forma que se pueda hacer un seguimiento detallado del mismo (*En la Figura 3 del Anexo 27 puede verse la imagen de la sección Historial en internet*).
- Casos: permitirá iniciar, desarrollar y finalizar actividades importantes y de relativa larga duración con cada cliente, logrando conocer en qué etapa de la actividad se encuentra el proceso. Es fundamental para las nuevas oportunidades de negocio (*Ver Figura 4, Anexo 27, Imagen de sección de Casos*).
- Tareas: esto facilitará la programación de compromisos de cualquier tipo adquiridos con el cliente por parte del asesor, y el cumplimiento de los mismos (*Ver Figura 5 del Anexo 27, Imagen de la sección Tareas*).
- Contactos: para cada cliente incluido en el sistema se tendrá la posibilidad de tener información sobre los distintos contactos o personas con las que se tiene relación en cada almacén.
- Presupuestos de ventas por cliente.
- Estadísticas de ventas por cliente.
- Nivel de cartera por cada almacén veterinario.

- Deberá registrarse en la sección de historial, para cada cliente, cualquier tipo de contacto que se tenga con éste, desde una llamada telefónica hasta el cierre de un negocio.

- Cada vez que se realice una venta (se genere una factura), ésta deberá registrarse en la sección de Ventas del software y agregarse la tarea de cobro para la fecha correspondiente de acuerdo al tipo de cliente, tal como se muestra en la *Tabla 12*, en la página siguiente.

- Los representantes tendrán acceso a informes de cartera exportados a Excel desde el software administrativo actual de la empresa.

- El personal de ventas podrá solicitar un reporte por cliente acerca de las compras realizadas por éste para un lapso de tiempo determinado.

- Los clientes estarán clasificados según su tamaño y nivel de compras.

Una primera clasificación que se realizará de los clientes de la empresa será con base en su tamaño y nivel de compras a IMPORMÁRKAZ, dos factores que están íntimamente ligados, y que según la experiencia del gerente de ventas y las características del sector, se correlacionan en un grado muy alto. Es por esta razón que se ha escogido el nivel de compras mensual promedio realizadas por el cliente para otorgarle un cierto nivel de privilegio, lo cual incluye:

1. Los días de crédito máximos que se le conceden para el pago de cada factura, y
2. La lista de precios que se le asigna para efectuar la facturación de sus órdenes (esto quedará definido en la política de precios).

Así, a mayor nivel de compras mensuales de un cliente determinado, mayor será el plazo que se otorgará al mismo para pagar, y mayor también el descuento que se le dará en los precios de los productos con respecto a la “Lista de precios 1” o lista básica. Para esto, se han establecido unos intervalos de compras, cuyos valores fueron determinados de acuerdo a un análisis hecho al comportamiento de compra de los clientes en el último año (*Ver Anexo 22, cuadro de ventas mensuales promedio por cliente*) y a la opinión del gerente y sus representantes de ventas. Así, los intervalos de promedio de compras mensuales por cliente son:

Tabla 13. Clasificación de los clientes de acuerdo a su promedio mensual de compras

Promedio mensual de compras	Tipo de cliente	Lista de precios	Plazo de crédito	Número Máx. de Facturas Acumulables
Menor que \$125.000	1	1 (básica)	35 días	2
Entre \$125.000 y \$400.000	2	1 (básica)	45 días	3
Entre \$400.000 y \$1.000.000	3	2 (5% descuento sobre básica)	60 días	4
Entre \$1.000.000 y \$2.000.000	4	3 (7% descuento sobre básica)	90 días	5
Mayor que \$2.000.000	5	4 (10% descuento sobre básica)	120 días	5

Fuente: Autor.

### **9.2.2 Acceso de los representantes de ventas a la información relacionada con la situación financiera de los clientes.**

- El representante tendrá acceso permanente a la información de cartera (cuentas por cobrar) registrada en el software CRM.
- Los representantes recibirán al menos dos reportes por semana en formato Excel de las cuentas por cobrar relacionadas con sus clientes asignados.
- Cada vendedor podrá recibir un reporte de la cartera de sus clientes asignados en forma impresa cada dos semanas si éste lo considera necesario.
- Cada vez que un representante se disponga a viajar a otras ciudades para visita de clientes, deberá tener su relación de cartera impresa actualizada para realizar los respectivos cobros.

### **9.2.3 Recuperación de Cartera.**

- Se otorgará un número de días de crédito según el tipo de cliente, su tamaño, nivel de compras y capacidad de pago. El establecimiento de los lapsos de tiempo deberá apuntar a la pronta recuperación de los pagos de las facturas.
- Cada cliente contará con un número máximo de facturas acumulables de acuerdo a su clasificación. A partir de ese número máximo de facturas, no se le podrá despachar la siguiente orden. Primero deberá cancelar la factura más antigua. Dicho número de facturas dependerá de su promedio mensual de compras (*Ver Tabla 12*).
- Las llamadas a clientes por motivo de cobro se llevarán a cabo si al representante encargado no le corresponde viajar a la zona de determinado almacén agropecuario, y el tiempo máximo de espera después del vencimiento de la factura ya ha transcurrido.

**9.2.4 Política de análisis por cliente.** Este análisis individual se diferencia del análisis general ya que en él, de manera independiente y única, se evaluará del desempeño comercial de cada almacén veterinario y se tomarán decisiones relacionadas. Será realizado al final de cada año y los indicadores que formarán parte de éste son:

- Variación anual en compras totales por cliente:

Es un indicador importante relacionado con la fidelidad del cliente. Se calcula de la siguiente manera:

$$V.C.C. = \frac{\text{Ventas por cliente año} - \text{Ventas por cliente año anterior}}{\text{Ventas por cliente año anterior}} * 100$$

- Cada año se revisará también el grado de lealtad de los clientes a nivel general, clasificándolos según el número de pedidos realizados en el año. (Ver indicadores de gestión en el capítulo de seguimiento y control).

- Participación individual en el total de utilidades:

$$\frac{\text{Utilidad bruta cliente}}{\text{Utilidad bruta empresa}}$$

El aporte que realiza cada cliente al total de las utilidades de la empresa debe trabajarse de manera individual, ya que precisamente, ésta es una de las ventajas de una estrategia CRM: el trato de cada cliente como una unidad de negocio en sí misma. En este caso, se tomará como un factor de clasificación y segmentación para reconocer la importancia que tiene cada cliente para el negocio, pero en él no se plantearán metas específicas por cliente.

### **9.2.5 Recepción y realización de llamadas considerando la televenta y el telemarketing.**

- Todo contacto telefónico (ya sea realizado o recibido por la empresa), deberá ser anotado en la sección de historial del Centro de Información del Cliente o CIC, incluyendo motivo de la llamada y persona con la que se habló. La próxima fecha de contacto se asigna por la sección de tareas.

- Los representantes de ventas o personal encargado de ofrecer productos realizarán llamadas de televenta a sus clientes entre una visita presencial y otra, para asegurarse de no dejar escapar alguna oportunidad de venta.

- El telemarketing será ejecutado principalmente llevando a cabo encuestas de test de producto, de precio, de oportunidades en el mercado, de satisfacción del cliente y otros temas de interés de la empresa.

- Cada mes, cada representante realizará llamadas a 5 nuevos almacenes veterinarios en su zona para abrir posibilidades de nueva ventas. Los prospectos de clientes o clientes potenciales deben agregarse a la plataforma CRM para su respectivo seguimiento y la definición de tareas y actividades.

### **9.2.6 Revisión y uso de la información por parte de la dirección.**

- El gerente de ventas y la dirección de la empresa en general tendrán un alto nivel de acceso (levemente mayor o menor dependiendo del cargo) a la información de las herramientas informáticas CRM.
- Cada vendedor deberá revisar el historial de sus clientes asignados permanentemente (todos los días) con el fin de detectar tendencias de compra y oportunidades de negocios en sus clientes activos, inactivos y potenciales. El vendedor modificará o complementará la información del perfil del cliente de acuerdo a su observación del historial para atender al cliente de una manera más particular y específica.
- El gerente de ventas se reunirá con cada representante cada semana, o cada vez que sea necesario, quien deberá sugerir a su superior realizar las modificaciones que crea adecuadas para incrementar las ventas y generar nuevas oportunidades de negocio de acuerdo a las necesidades, tendencias de compra y requerimientos de cada cliente. El gerente de ventas deberá evaluar las sugerencias realizadas por sus representantes.
- Cada mes se reunirán los integrantes de la dirección de la empresa para analizar los indicadores establecidos para la evaluación de la solución CRM, tomando decisiones de bajo impacto sobre sus clientes, políticas de facturación, cartera, mercado, etc.
- La dirección de la empresa deberá aprobar o no las propuestas de modificación a las variables del Marketing Mix planteadas por el encargado de mercadeo y ventas, cada vez que sea necesario.
- Cada año se tomarán decisiones sobre los resultados obtenidos con la estrategia CRM y sobre la organización en general, las cuales permitan el aporte necesario para la consecución de los objetivos estratégicos y misionales de IMPORMÁRKAZ.
- Las decisiones referentes a la actualización, cambio y adopción de nuevas implementaciones en las herramientas CRM y las políticas que las rigen, deben ser acordes al proceso de mejora continua y retroalimentación que es parte de esta filosofía.

## **9.3 ANÁLISIS EXTERNO**

### **9.3.1 Análisis de la competencia con sus respectivas políticas.**

#### **- Vendedores:**

Cada representante de ventas de la empresa deberá obtener la lista de precios reales de los competidores más fuertes de la empresa cada 6 o 12 meses (como máximo).

Cada representante de ventas deberá presentar un informe de competencia bimestral que contenga:

- Una lista de los competidores más importantes de su zona en orden de importancia.
- Nuevos competidores en la zona (si los hay).
- Promociones, ofertas y descuentos manejadas por los competidores.
- Manera en que cada competidor maneja la publicidad en la zona.
- Línea de producto más fuerte para cada competidor.
- Ventajas de los dos competidores más fuertes sobre IMPORMÁRKAZ.
- Ventajas de IMPORMÁRKAZ sobre los competidores más fuertes.

*(Ver Anexo 34, Formatos para análisis de la competencia)*

#### **- Encargado de Mercadeo y Ventas:**

El gerente o persona encargada de las estrategias de mercadeo y ventas deberá:

- Ingresar mensualmente a la página web de los competidores de la empresa a nivel nacional e investigar: sus ofertas, sus estrategias promocionales y de comunicación del momento y cambios en su catálogo de productos o en sus precios (si es posible).
- Evaluar y complementar el análisis realizado por los representantes de ventas.
- Liderar la realización de la encuesta periódica de sondeo relacionada con la competencia de IMPORMÁRKAZ.
- Dirigir la obtención de las listas de precios de la competencia llevada a cabo por los representantes de ventas cada 6 o 12 meses como máximo.

- Llevar a cabo su propio análisis de competencia a nivel nacional (*Ver Anexo 34, Formatos para análisis de la competencia*).
- Revisar el Marketing Mix de la empresa y realizar las respectivas propuestas de modificación de acuerdo al estudio de la competencia (*Ver Anexo 34, Formatos para análisis de la competencia*).

### **9.3.2 Metodología para buscar oportunidades en el mercado.**

- El gerente de mercadeo y ventas deberá construir un listado de clientes potenciales para cada zona mencionada, el cual deberá ser actualizado y alimentado permanentemente. La alimentación de la lista también será responsabilidad de los vendedores, quienes deberán proponer clientes potenciales a su gerente y él se encargará de incluirlos o no en dicha lista (*Ver Anexo 37, correspondiente al listado de clientes potenciales*).
- El gerente asignará, del listado mencionado, tres clientes nuevos mensualmente a cada representante de ventas, quien tendrá la obligación de visitarlos.
- Se establecerán encuestas telefónicas cortas a aplicar a muestras pequeñas de clientes actuales y potenciales, con el fin de identificar necesidades en el mercado y falencias de IMPORMÁRKAZ así como de sus competidores, y convertir esto en oportunidades. Se construirán las encuestas.
- Se analizarán los resultados de las encuestas y se establecerán nuevas estrategias relacionadas con la Mezcla de Mercadeo y con la plataforma CRM en general. Se pasarán las propuestas correspondientes a la dirección para su evaluación y consiguiente aprobación o desaprobación.

## **9.4 POLÍTICA DE PRODUCTO**

De acuerdo a los resultados del estudio del mercado de IMPORMÁRKAZ, se ha decidido aceptar la distribución exclusiva de instrumental extranjero con marca propia para la empresa. Sin embargo, igualmente se ha decidido mantener la venta de las marcas vigentes de instrumental veterinario y ganadero, con el fin de no correr el riesgo de perder participación en el mercado actual, ya que estas marcas han sido la razón de ser de la empresa hasta el momento.

La introducción de la nueva marca al mercado colombiano se hará teniendo en cuenta los parámetros de calidad, precio y garantía a los que tanto hacen referencia los

almacenes agro-veterinarios, cuyos jefes de compras consideran que no sólo el precio, sino también la calidad del producto, así como la garantía concedida por el distribuidor, son las razones más importantes a la hora de elegir proveedor y marcas de instrumental.

Philip Kotler presenta no el producto, sino “El Concepto de Producto”, a partir de sus cinco dimensiones (*Ver Anexo 29 con la definición de las cinco dimensiones*). Para cada una de éstas se explicará la manera en que IMPORMÁRKAZ trabajará para presentar su propuesta integrada de producto a la estrategia CRM:

**9.4.1 Beneficio básico.** Por su parte, las marcas que la empresa ha ofrecido tradicionalmente han demostrado tener los requerimientos mínimos de calidad exigidos por el mercado, ya que llevan entre cinco y siete años siendo muy bien aceptadas, es decir, han brindado el “beneficio básico a los clientes”.

Por otro lado, el nuevo instrumental europeo ya ha sido sometido a evaluación por parte tanto del personal de la empresa como de ciertos clientes a través de algunas muestras, obteniéndose muy buenas reacciones en cuanto a calidad, ya que, esta nueva línea, según las opiniones de quienes se consultaron, comparte muchas de las características de las actuales marcas del mercado. Esto coincide con el resultado de la investigación de mercados en la cual se indaga acerca de la calidad de los productos IMPORMÁRKAZ con respecto a los demás proveedores. Por eso, esta nueva marca de instrumental también brindará a sus clientes el “beneficio básico”.

#### **9.4.2 Concepto genérico.**

- **Gestión de marca (Branding).** A continuación se presentan los nombres de las marcas que tradicionalmente ha ofrecido IMPORMÁRKAZ:

- a. Stone, de Estados Unidos.
- b. Kruuse, de Dinamarca.
- c. Syrvet y Supervet, de Estados Unidos
- d. Ideal, de Estados Unidos
- e. Nordic Forge, de Estados Unidos

Como se puede notar, estos nombres son de procedencia extranjera, y el hecho de que sus nombres lo reflejen, les da la oportunidad de que sean aceptados con confianza por parte del mercado colombiano.

Por otro lado, para el caso de la nueva marca que se pretende manejar, el nombre e imagen de la misma son decisión de IMPORMÁRKAZ, de la misma manera que el empaque para los productos. Para este caso, se seleccionará un nombre que evoque confianza y seguridad, y que al mismo tiempo, refleje una imagen internacional. Los colores deberán ser llamativos y representativos, de tal forma que tanto el distribuidor como el usuario final relacionen el color de su empaque con el nombre de la marca y de esta manera el color forme parte de la identidad de la misma.

- **Nombre de la nueva marca: DINA VET.** El nombre que se propuso al proveedor español para la nueva marca de instrumental veterinario fue DINA VET. Este nombre ya ha venido trabajándose por más de cinco años dentro de la empresa para algunos productos, tales como los aretes para marcar ganado, pero no con suficiente fuerza; así que la idea es reafirmar esta marca y hacerla surgir con mayor fuerza en el mercado colombiano.

El nombre DINA VET se propone, no sólo porque ha sido una marca que IMPORMÁRKAZ ha mantenido casi desde sus inicios, sino también por las siguientes razones:

1. La palabra DINA está relacionada con una unidad de fuerza, mientras la partícula VET indica que los productos ofrecidos son para veterinaria.
2. Su fácil estructura y pronunciación permiten que sea recordada con facilidad.
3. La palabra puede utilizarse como sigla.

DINA VET, además, se constituye como una buena posibilidad para contrarrestar la marca LHAURA VET en el mercado colombiano. Obviamente, se debe ser consciente de que la gestión de marca es influyente sobre la decisión de compra, pero aún más importantes son los criterios de calidad, garantía y precio que el cliente tiene en cuenta para la selección de la misma.

Por otro lado, DINA VET siempre ha sido la sigla de “Distribución Nacional Veterinaria”, pero ahora, como se asignará al instrumental europeo de manejo exclusivo de la empresa, y dadas las circunstancias actuales de globalización, se ha planteado DINA VET como sigla de Distribución Internacional Veterinaria. Esto generará una mayor probabilidad de posicionamiento y mayor credibilidad de parte de los jefes de compra de los almacenes y los ganaderos.

- **Logotipo de la nueva marca.** El antiguo logotipo de la marca DINA VET era como se muestra a continuación:

Figura 40. Logotipo antiguo de DINAVET



Fuente: Archivos IMPORMÁRKAZ.

El verde siempre ha sido el color que se quiso formara parte de la identidad de la marca desde el momento en que ésta fue creada. Sin embargo, este logo, que representaba una especie de moneda donde aparecían las dos letras clave del nombre y el año de creación de la marca, es anticuado y demasiado clásico, según la opinión del gerente de ventas y los representantes, por un lado, y según la empresa española por el otro, así que se decidió darle otro enfoque. Para ello, se quiso eliminar los laureles, los cuales dan un toque de antigüedad. Además, se plantearon otros colores para el diseño del logo, y se conservaron la fecha y la abreviación de DINAVET (DV). Tras obtener un conjunto de propuestas por parte del diseñador gráfico y someterlas a evaluación del fabricante, se obtuvieron las siguientes posibilidades como las más adecuadas:

Figura 41. Propuestas para el nuevo logotipo de la marca DINAVET





Fuente: IMPORMÁRKAZ.

De las posibilidades planteadas, la dirección de IMPORMÁRKAZ y el departamento de Marketing del fabricante europeo, en común acuerdo, se inclinaron por el último diseño, ya que en primera instancia conserva el color verde que siempre ha identificado a DINAVET, y el nombre es resaltado con letras negras con un fondo verde. El tipo de letra es más moderno y el diseño en conjunto, está más acorde a las tendencias de marketing contemporáneo, dándole a la marca un carácter más internacional, que es el mensaje que se desea transmitir al mercado. Finalmente, se procedió a diseñar un manual de imagen representativo sencillo para el correcto uso de la marca y su nuevo logo. Éste puede verse en el *Anexo 32*.

- **Gestión de empaque (Packaging).** La gestión del empaque incluye aspectos como el diseño, uso de materiales, métodos y maquinaria para desarrollar empaques que protejan y preserven el producto. Como se sabe, el empaque es un factor muy importante para un producto debido a que, además de brindarle protección, ayuda a mercaderarlo y promoverlo. En el *Anexo 31* se definen los empaques que se tendrán en cuenta para la marca DINAVET.

#### **Selección del tipo de empaque:**

Para la selección del tipo de empaque que se va a utilizar para la marca DINAVET, se considerarán básicamente dos criterios:

- Costo: el incremento en los costos que se generen por unidad empacada.
- Agregación de valor al producto: el nivel en que ayude a aumentar la satisfacción del cliente y su preferencia por la marca.

Se calificó a cada tipo de empaque acudiendo a un procedimiento en el que se asignó un peso o importancia para los dos criterios: 45% para el costo y 55% para la

“agregación de valor”. A cada tipo de empaque se le dio una calificación según opinión del gerente general en una escala de cero (0.0) a cinco (5.0). La calificación para el costo se hizo dándole el mayor puntaje al empaque más económico y el menor puntaje al empaque más costoso. Para el caso del valor agregado, se realizó un análisis desde la experiencia de los vendedores de la empresa y del gerente de ventas. A continuación se muestra la tabla de calificación y el resultado final:

Tabla 14. Calificación y selección de los métodos de empaque de la marca DINAVET

Peso	45%	55%	
EMPAQUE	COSTO	VALOR AGREGADO	CALIFICACIÓN
BLISTER	3,5	4,0	<b>3,78</b>
SKIN	4,0	3,8	<b>3,89</b>
BOLSA	4,5	3,3	<b>3,84</b>

Fuente: Autor.

Es decir, el puntaje más alto lo alcanzó el empaque skin, seguido del empaque de bolsa y por último, el empaque tipo blister. Este será el orden importancia que se tendrá en cuenta para la selección de empaques para la marca DINAVET.

**9.4.3 Beneficio esperado.** En esta dimensión se incluye el factor intangible del producto, ya que se trata de integrar las percepciones y expectativas del cliente. IMPORMÁRKAZ, como empresa importadora y distribuidora de productos veterinarios, debe otorgar a sus clientes, junto al concepto de producto, lo que ellos esperan como agregados intangibles. Esto debe incluir garantía para cada uno de los artículos vendidos, servicio de instrucción y capacitación acerca del manejo y mantenimiento de los productos de la empresa, o el hecho de que el valor del flete no sea cargado al cliente sino sea asumido por el proveedor. Esto se explica mejor en la Política de Servicio.

**9.4.4 Valor añadido.** Esta cuarta dimensión, superior y envolvente de las tres anteriores, agrega el factor más diferenciador de la propuesta en comparación con las propuestas de la competencia. Se trata de que un producto de beneficio básico y esperado similar es diferenciado por el valor que se le agrega y lo hace único. Este valor añadido puede ser tangible o intangible y para el caso de la presente Estrategia CRM, éste se encuentra dentro de la Política de Servicio.

**9.4.5 Beneficio potencial.** En este caso el uso de la herramienta CRM se convierte totalmente en un poderoso recurso de conocimiento de aquello que cada cliente por aparte desea, pero se requiere de un alto nivel de precisión para llegar a este punto. Es decir, IMPORMÁRKAZ debe lograr conocer de la manera más detallada posible las preferencias y necesidades de cada almacén y de los contactos (jefes de compra, administradores, propietarios) en cada uno de éstos, para sorprender al cliente con lo inesperado. El beneficio potencial se traslapa en un alto grado con la quinta P del Marketing Mix: la variable Servicio.

## 9.5 POLÍTICA DE PRECIO

IMPORMÁRKAZ no podría establecer precios mayores a los de su competencia a excepción de que lograra ofrecer una propuesta totalmente distinta a la de sus competidores, con mucho más valor agregado y una mayor percepción de calidad de parte de sus clientes (*Ver en el Anexo 33 las variables que influyen en la sensibilidad del precio*). Sin embargo, el jefe de compras del almacén veterinario, según el estudio de mercados, es muy propenso a tomar la decisión de compra de acuerdo al precio del producto y, por otro lado, el competidor más fuerte para la empresa, LHAURA VET, maneja precios muy competitivos al mismo tiempo que ofrece una excelente garantía por sus artículos.

Es por esto que para establecer el precio, el camino más factible es ajustar los precios a nivel general de tal manera que éstos sean comparativamente iguales a los de la competencia, y al mismo tiempo ofrecer una propuesta con valor agregado más alto que el de la propuesta de los competidores. Esto se hará aprovechando la simplicidad en la estructura de IMPORMÁRKAZ y sus costos bajos, lo cual le brindará la posibilidad de mejorar su propuesta de producto a precios atractivos.

A nivel general, para cada producto se puede manejar un precio similar al precio del competidor que lo ofrezca más barato en el mercado, siempre y cuando las condiciones contables y de rentabilidad lo permitan.

**9.5.1 Estudio de las listas actuales de precios de la empresa y las de sus competidores más fuertes. Reasignación de precios.** Se tuvo acceso a la lista de precios del competidor más fuerte de la industria, LHAURA, y se compararon los precios de cada uno de los productos que ésta e IMPORMÁRKAZ tienen en común. Se consideró el hecho de que LHAURA concede el 10% de descuento sobre su lista

de precios base a los almacenes veterinarios con mayor capacidad de compra. Con base en los precios netos que manejan las dos compañías, se concluyó que IMPORMÁRKAZ, para cerca de la mitad de sus productos, ofrece precios hasta un 10% más bajos, pero de igual modo, para la otra mitad, los precios son más altos. Esto coincide con lo preguntado en el estudio del mercado, donde la mayoría de los encuestados (54%) indica que los precios de la empresa son iguales a los precios de los demás, el 20% indica que los precios son más altos y el 21% que son más bajos.

De igual modo se averiguaron los precios manejados por otros competidores de IMPORMÁRKAZ para el caso de los productos más representativos de la empresa. Dichos competidores fueron: COLINSTRUVET, INSTRUAGROVET, PAVACAS, HERCO e IMPOPECUARIOS. Sucedió lo mismo que con LHAURA VET: algunos productos resultaron con precios más altos y otros con precios más bajos.

Se programó una reunión con el gerente general y el contador de la empresa para tratar algunos aspectos contables y de demanda acerca del precio, buscando una mayor participación en el mercado a través de una política de precios competitivos, pero al mismo tiempo agregando suficiente valor a la propuesta de producto. Se revisaron con el contador aspectos relevantes como el impacto de disminuir los precios de ciertos productos sobre las utilidades y se tomó el indicador de margen bruto como principal medida para condicionar el precio mínimo posible. La empresa siempre ha venido trabajando con márgenes de alrededor del 26% para su portafolio de productos, y se tomó este valor como punto de partida para estimar el valor mínimo admisible de margen bruto al momento de calcular cada nuevo precio que debía disminuirse. Se tomó entonces un límite inferior aceptable del 20% de margen bruto para asignar cada precio nuevo. Es decir, para igualar los precios que eran más costosos en IMPORMÁRKAZ a los precios ofrecidos por la competencia, se disminuyeron estos precios teniendo en cuenta que el margen bruto mínimo admisible era del 20%. Así, si el precio de un determinado producto no podía bajarse hasta el precio de la competencia debido a que de ser así se trabajaría con un margen bruto menor al 20%, el precio asignado sería aquel correspondiente al margen del 20%, aunque éste fuera un poco mayor al precio del competidor. En el *Anexo 33* se presenta el método usado para la reasignación de precios y algunos ejemplos.

**9.5.2 Tipos de descuentos y criterios de manejo.** Los descuentos se verán reflejados directamente en las listas de precios. Existirán cuatro listas de precios fijas, una para cada cliente de acuerdo la misma clasificación por intervalos utilizada para otorgar los días de crédito a cada uno. Estos intervalos están directamente relacionados con el tamaño de la empresa y su capacidad de compra. Es decir, las

listas de precios son asignadas de acuerdo al promedio de compras mensuales de cada cliente y al volumen de compra para cada producto (*Ver Tabla 11*).

En la *Tabla 11* se puede ver que los clientes que realizan hasta un promedio mensual de \$400.000 en compras, no tendrán ningún tipo de descuento sobre la lista base, mientras quienes tienen un promedio mensual de compras de más de \$2.000.000 tendrán un descuento hasta del 10% sobre la lista base.

**9.5.3 Estrategia de precios a implementar con la nueva marca de instrumental veterinario.** Básicamente la estrategia que se manejará será la de precios de penetración en el mercado, es decir, esta nueva marca va a estar por debajo en precios con respecto a las demás, incluyendo a las otras marcas manejadas por IMPORMÁRKAZ. Esto se hará con el fin de que DINAVET sea introducida de manera decisiva. De cualquier manera, deberá revisarse la política inicial de precios bajos para DINAVET, ya que, si es conveniente, se seguirá manejando esta política. Al mismo tiempo, la marca DINAVET contará con un mayor valor agregado, tal como se explica en la Política de Producto con el “Concepto de Producto”.

## **9.6 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS**

**9.6.1 Descripción del Centro de Información del Comercial (CICO) y metodología de uso.** El centro de información del comercial o del vendedor (CICO) incluirá:

- Acceso permanente de parte del gerente de ventas a la información de historial, casos, tareas, contactos y demás de cada uno de los representantes de ventas de manera independiente.
- Control permanente sobre los presupuestos de ventas realizados por los representantes.
- Estadísticas acerca de cómo está compuesto el grupo de clientes manejado por cada representantes en cuando zonas, tipo de cliente (si es activo, inactivo o un prospecto) y otros parámetros de clasificación (*Ver Figura 6, Anexo 27, Imagen de análisis de composición de clientes*).
- Estadísticas de ventas y cuentas por cobrar por cada vendedor.
- Análisis de rentabilidad por vendedor y centros de costos.

Políticas y modo de uso:

- El gerente de ventas debe revisar mensualmente las estadísticas de ventas, cartera y rentabilidad por vendedor.
- El gerente de ventas revisará semanalmente o cada vez que lo requiera, el historial, la gestión de tareas y casos relacionados con clientes activos, inactivos y potenciales. Esto queda explicado de un mejor modo en la descripción del Centro de Información del Cliente.
- El encargado de mercadeo y ventas tomará las decisiones pertinentes sobre la información analizada.

### **9.6.2 Ajustes generales a la política de Distribución y Ventas de IMPORMÁRKAZ.**

Cada representante de ventas debe tener asignada una(s) zona(s) de trabajo y un conjunto de clientes correspondientes a dicha(s) zona(s). Su frecuencia de visita a cada almacén veterinario será de aproximadamente cada 30 días (una vez por mes), según conclusiones de la investigación de mercados.

Los métodos que la empresa usará para realizar la venta de sus productos a los almacenes veterinarios, teniendo en cuenta los resultados obtenidos con el estudio de mercados, son:

- Visita presencial del representante de ventas, como método principal.
- Vía llamada telefónica, ya sea que la realice el vendedor o una persona del área administrativa, o que se reciba de parte del cliente. Este será un método alternativo.

Toma de pedidos y despacho de órdenes:

- Todos los días, cada representante de ventas remitirá los pedidos tomados durante su jornada laboral del mismo día o del día anterior a la persona encargada de facturación en la empresa.
- Una vez la persona de facturación tenga el pedido en sus manos, ésta deberá facturarlos inmediatamente, para que el auxiliar de bodega haga su respectiva selección.
- El auxiliar de bodega deberá realizar la correspondiente selección de la orden para que ésta sea revisada y aprobada por su supervisor. De este modo, el auxiliar procederá a empacar la mercancía y se asegurará de que el pedido sea recogido por la empresa transportadora.

De esta manera, desde el momento en que el área de facturación reciba un pedido de uno de sus representantes, el tiempo máximo para que la mercancía sea despachada será de 1 día hábil.

**9.6.3 Políticas para la planificación de tareas.** Cada vez que se adquiriera un compromiso con un cliente activo, inactivo o potencial, o con IMPORMÁRKAZ, el representante de ventas utilizará la sección de tareas de la plataforma CRM (*Ver Figura 5 del Anexo 27, imagen de la sección tareas del CRM*).

Ejemplos de compromisos adquiridos con el cliente o con la empresa son:

- Visita para presentación de la empresa o del portafolio de productos.
- Llamada telefónica para concretar la toma de un pedido.
- Cambio de algún producto.
- Envío de una cotización o lista de precios impresa o por correo electrónico.
- Recogida de mercancía por concepto de devolución.
- Elaboración de presupuestos de ventas.
- Entrega al gerente de ventas del informe de competencia.

Muchos otros pueden ser los motivos de compromiso con el cliente o con la empresa de parte del vendedor, por lo cual la sección de tareas le será de gran ayuda para el cumplimiento a tiempo de tales compromisos. Para ello el representante de ventas deberá:

- Revisar el gestor de tareas de la plataforma CRM todos los días.
- Ingresar sin excepción al gestor de tareas cualquier tipo de compromiso adquirido con el cliente o con la empresa, cada vez que lo considere necesario.
- Actualizar el gestor de tareas, dando por finalizadas las tareas cumplidas.

**9.6.4 Plan de Recuperación de clientes inactivos.** Se sabe que el total de clientes inactivos de la empresa es 55, y el nivel de probabilidad de recuperación de este tipo de clientes es del 92% de acuerdo al estudio de mercados que se llevó a cabo (*Figura 32*). Esta alta disposición de los clientes inactivos por volver a la empresa se puede explicar si se revisan los porcentajes de nivel de recordación, así como de las causas de recordación a IMPORMÁRKAZ y de los motivos de pérdida de contacto. Por un

lado, 78% de los inactivos recuerda a la empresa (*Figura 29*), los cuales lo hacen principalmente por buenos precios, cumplimiento y buen servicio al cliente. La pregunta es: ¿entonces por qué no volvieron a comprar a la empresa? La respuesta a esta pregunta se encuentra en la expresión del 68% de los inactivos indagados: falta de interés y pérdida de contacto por parte de IMPORMÁRKAZ.

Con base en el análisis anterior, se propone una política para la exitosa recuperación de al menos el 70% de los clientes inactivos, en tres meses:

- Se pretende conseguir compras de nuevo por parte del 70% de los 55 clientes inactivos durante los primeros tres meses de aplicación del plan. Es decir, al término de tres meses se habrá tenido que recuperar 40 de los 55 clientes. Mientras tanto, para el primer mes se propone recuperar al 36% del total, es decir, 20 clientes. Para el segundo mes se espera recuperar 15 clientes (27%), y finalmente, para el tercero, la meta es de al menos 5 clientes, para un total de 40 clientes en los tres meses.
- Se utilizará el listado de clientes inactivos de la empresa para definir el plan de recuperación de este conjunto de almacenes veterinarios, asignando un determinado número de clientes inactivos a cada representante de ventas.
- Se debe presentar la nueva propuesta de producto y precio a los clientes inactivos, al mismo tiempo que se ejecuten las políticas de comunicación y distribución.

Es así como en la tabla de estado de clientes inactivos (*Anexo 36*), se puede notar el resultado de este plan de recuperación, a través del cual se consiguieron compras de nuevo por parte de 43 de los 55 inactivos, habiéndose puesto como meta la recuperación de 40 de ellos. Es decir, se excedió en 3 clientes el número que se había presupuestado. En el primer mes, en lugar de 20, se recuperaron 27 clientes, en el segundo, en lugar de 15, se obtuvo 11, y en el tercer mes, se obtuvo 5, tal como se planeó. Todo esto para un total de 43 clientes recuperados.

**9.6.5 Retribución e incentivos para los representantes de ventas.** Es muy importante definir los incentivos, de tipo monetario y no monetario que se implementarán con los vendedores. A partir de una reunión con el gerente general y el contador de la empresa, se propusieron los siguientes incentivos para los representantes, tomando como punto de partida las retribuciones y los incentivos actuales:

- Comisión del 1% por ventas y 2.5% por cobros. Las comisiones anteriores eran del 1% por ventas y el 2% por cobros.

- Bonificación trimestral especial de \$300.000 para el empleado administrativo o representante de ventas que realice la mejor propuesta formal para aumentar las ventas de los producto(s) referido(s) por el gerente en un porcentaje específico.
- Un incremento del 10% de su salario (incluyendo salario básico y el monto devengado por comisiones) para cada representante que sobrepase su cuota de ventas mensual.
- Una rifa de un viaje (y los días de vacaciones correspondientes para el viaje) a algún lugar de Colombia entre los vendedores que al menos durante 6 meses del año hayan sobrepasado la cuota de ventas.
- Condecoraciones especiales al final del año al mejor representante de ventas por resultados y a los empleados a nivel general con las mejores propuestas. Las condecoraciones se llevarán a cabo en la clausura de labores de la compañía.

**9.6.6 Proceso de la televenta y conexión con la estrategia CRM.** Uno de los métodos de venta a utilizar es el de la comunicación telefónica, llamado comúnmente televenta. La televenta se gestionará de la siguiente manera:

- El vendedor llamará a los clientes de su zona al menos una vez entre visitas presenciales para detectar posibilidades de nuevas órdenes.
- Las condiciones para la televenta que se refieren a los fletes y tiempo de envío serán las mismas que para la venta por visita presencial del representante de ventas.
- El proceso de televenta debe ser registrado en la sección historial de la plataforma CRM.

**9.6.7 Aplicación del comercio electrónico dentro de la empresa.** Dado que una de las herramientas con mayor favorabilidad en el estudio de mercados en preguntas relacionadas con uso de tecnología y servicio al cliente fue el internet (*Ver Figura 28*), se hace evidente la necesidad de crear una página web para la empresa, la cual pueda ser usada para diversos fines, muchos de ellos enfocados en formar parte de la mezcla de mercadeo de la compañía y darle soporte a la misma.

Para el caso del comercio electrónico, que es hoy uno de los medios más importantes en cuanto a ingresos para muchos sectores, a pesar de que para las compañías proveedoras de instrumental y otros productos veterinarios no sea un medio representativo en ventas, sí pueden lograrse algunos negocios con pago de contado o simplemente obtener solicitudes de pedidos de parte de clientes actuales y

potenciales. Es decir, este medio haría un gran aporte al posibilitar nuevas oportunidades de negocio.

La página web para la empresa tendrá como URL: <http://www.impormarkaz.com/> y haciendo referencia al proceso de ventas como tal, más que una venta inmediata se tendrá un gestor de pedidos en el cual los clientes podrán realizar solicitudes de órdenes, las cuales serán revisadas constantemente por la persona encargada de vigilar y administrar la página web. Cada solicitud de pedido será revisada y confirmada llamando al almacén correspondiente y verificando productos, cantidades y precios. El pedido no se puede despachar de inmediato al encontrarlo en el sitio web, debido a que podrían presentarse malentendidos.

El portal web contará con un catálogo online donde el cliente o potencial tendrá acceso a fotos de los productos con sus respectivos nombres y referencias. Como un servicio extra y que aún está siendo evaluado por salirse de los límites del mercado objetivo actual, se contará con lo que comúnmente se denomina carrito de compras. Esto posibilitará la adquisición por parte del ganadero o veterinario de cualquiera de los productos de la empresa de manera directa, en el momento en que lo desee. Por supuesto, el precio de venta directa por este medio será considerablemente más alto que el precio ofrecido a los almacenes veterinarios, los cuales son distribuidores de la empresa y el mercado de IMPORMÁRKAZ por excelencia. El valor del flete será cargado al total de la orden y el método de pago será tarjeta débito o crédito (*Ver imagen de la página web en el Anexo 48*).

La página web no es solamente un instrumento relacionado con la política de distribución y ventas, sino que formará parte importante de la política de promoción o comunicación, que es la próxima en ser explicada.

**9.6.8 Reclutamiento y selección de personal.** Se trata del diseño de un procedimiento estandarizado para lograr un reclutamiento y selección del personal de la empresa de manera exitosa, más específicamente en el área de ventas (*Ver Anexo 40, Proceso de reclutamiento y selección*).

**Contratación de los vendedores requeridos.** El procedimiento diseñado para el reclutamiento y selección del personal tuvo como propósito su aplicación en el proceso relativo a las dos personas que cubrirían las vacantes de vendedor para las zonas Cundiboyacense y Antioqueña. Sin embargo, sólo se logró contratar a una persona más, Julián Ramírez, cuyo lugar de residencia es la ciudad de Medellín. Desafortunadamente no se logró contratar a una persona para la zona Cundiboyacense y del Eje Cafetero, ya que ninguno de los entrevistados cumplió con

las expectativas y requerimientos de la empresa. Por esta razón, finalmente, la fuerza de ventas de la empresa quedó conformada de la siguiente manera:

**Ruby Carlota Cárdenas.** Nacida en Bucaramanga, tiene estudios en medicina veterinaria y una amplia experiencia en ventas. Atiende principalmente la zona de los Santanderes y tiene a su cargo cerca de la mitad de los clientes de la empresa. Es una persona dinámica, con excelentes relaciones interpersonales y con un alto sentido de responsabilidad.

**Julián Esteban Ramírez.** Es oriundo de la ciudad de Medellín y es una persona relativamente joven (27 años). Tiene estudios básicos en ventas, gestión de inventarios y sistemas. Sin embargo, es un excelente vendedor, y su principal fortaleza es su capacidad para relacionarse fácilmente con el cliente. Se le ha asignado la zona Antioqueña y parte de la Costa Atlántica.

**9.6.9 Capacitación y desarrollo del personal.** Finalmente, partiendo de la importancia del proceso de capacitación del personal, se ha elaborado una política de instrucción y capacitación para empleados de la empresa. Ésta, junto a su cronograma correspondiente, se muestra en los *Anexos 41 y 42*.

*NOTA: Debido a la ausencia de un representante de ventas para la zona Cundiboyacense y el Eje Cafetero, se debió asignar clientes de estas zonas a los dos únicos representantes actuales. Por otro lado, la recepcionista se encargó de atender a varios de los clientes activos e inactivos a través del teléfono, con el fin de apoyar la labor de ventas realizada por los vendedores.*

## **9.7 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN**

**9.7.1 Campañas de comunicación iniciales que se utilizarán y metodología para desarrollarlas.** Para la selección de las primeras campañas a utilizar en la política de comunicación se tendrán en cuenta varios aspectos fundamentales: los resultados del estudio de mercados, el costo de los posibles métodos de promoción y la efectividad esperada de los mismos. Es importante agregar, además, que el presupuesto designado por la dirección para la propuesta de Comunicación es de \$3'080.000, incluyendo en este monto la creación de la página web.

Según la investigación de mercados, el 38% seleccionó como método más eficaz de promoción el uso de afiches con información acerca de la empresa y de sus marcas

en los distintos puntos de distribución, el 30% se inclinó por hacer llegar material impreso a los jefes de compras, y el tercer método mayormente escogido fue el uso de la radio, con un 21% (Ver Figura 26 del estudio de mercados).

En cuanto a los afiches y pendones, estos deberían instalarse en los distintos almacenes veterinarios que distribuyen productos IMPORMÁRKAZ, promoviendo las marcas que tradicionalmente ha comercializado la empresa, pero haciendo un mayor énfasis en la marca DINA VET. La idea es mostrar un mayor nivel de presencia e incentivar a los usuarios para que adquieran artículos de la empresa, especialmente de la nueva marca. Es decir, con este método se intentaría enviar el mensaje adecuado al ganadero o veterinario; sin embargo, cuenta con la desventaja de ejercer influencia sólo en el punto de distribución.

Con respecto la segunda opción, la idea es hacer llegar a los decisores de compra en los distintos almacenes agropecuarios material impreso, dentro del cual se encontrará el catálogo de productos de la empresa, folletos, comunicados y plegables que contengan información ilustrativa con la que se pueda transmitir el mensaje de la mejor manera a los jefes de compra, gerentes, administradores y propietarios, y así convencerlos que la propuesta de producto de IMPORMÁRKAZ es la mejor.

La radio es una muy buena opción cuando se trata de cobertura masiva del público objetivo, y se estaría llegando al mismo tiempo a los jefes de compra y a los usuarios del instrumental. Sin embargo, es un método costoso y no es tan preciso como lo podrían llegar a ser los dos anteriores, por lo cual, para ganar precisión, habría que identificar según la región, cuál es la cadena radial más favorable. Esto, de cualquier modo, no sería una tarea fácil de realizar.

A continuación se presenta una tabla de cotización de gastos para los tres métodos (afiches, catálogos y radio) con el fin de compararlos a nivel monetario:

Tabla 15. Cotización de gastos para distintos medios de promoción

	Costo unitario	Cantidad requerida	Gasto total
Afiches	\$ 526	300	\$ 157.800
Pendones	\$32.000	15	\$480.000
Catálogos	\$7560	200	\$1.512.000
Cuña Radial (emisión mes)	\$7.000.000*	3	\$21.000.000
Página Web	1.500.000	1	\$1.500.000

\*Radio Melodía Cundinamarca

Fuente: Autor. Precios cotizados con los respectivos proveedores para cada medio de promoción.

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir que la presencia con afiches en los almacenes para motivar al usuario y el material impreso entre jefes de compras, son métodos relativamente económicos y con un alto nivel de precisión pues apuntan directamente a quienes se quiere enviar el mensaje. Sin embargo, no tienen un carácter masivo como es el caso de la radio; que, por otro lado, presenta desventajas en relación con sus altos costos y la probabilidad de bajo acierto al no llegar a seleccionar adecuadamente las emisoras que permitan hacer llegar el mensaje al público deseado. Por esta razón se ha decidido utilizar los primeros dos métodos para hacer efectiva la política de comunicación de la compañía.

Adicionalmente, el hecho de que el empaque de los productos de la marca DINAVET y las otras marcas vendidas por la empresa tenga impreso los respectivos logos, y para el caso de la marca propia, se incluya la dirección y el teléfono de IMPORMÁRKAZ como distribuidor exclusivo para Colombia; garantiza un camino extra de promoción.

Finalmente, otro camino de promoción para la compañía es su página de internet propia, ya que en ella se contará con un catálogo de productos online donde se mostrarán de manera especial los beneficios ofrecidos por la empresa, sus ofertas y sus principales fortalezas mediante el uso de mensajes adecuadamente diseñados (*Ver Anexo 48, Imagen de la página web*).

**9.7.2 Estandarización de la manera de medir la efectividad de las campañas de promoción de marca.** Para medir la efectividad de cada campaña emprendida, se plantea lo siguiente:

- Medición de decisión de compra de una marca:

Cada vez que se lance una campaña de promoción, al momento de realizarse una venta, el vendedor o la persona que toma el pedido desde la empresa deberá preguntar al cliente cuál fue el método de promoción que más lo llevó a seleccionar esa marca, ya sea DINAVET o las otras marcas manejadas por IMPORMÁRKAZ.

- Medición de posicionamiento de marca:

Para realizar esta medición de posicionamiento de marca, en este caso, habría que desarrollarse una investigación de mercados utilizando el método de la encuesta, por lo cual no es tan sencillo de medir. Lo más adecuado sería realizar este tipo de encuesta cada año, tanto por costos y tiempo, como por el hecho de que hay que considerar que el posicionamiento de marca no cambia tan repentinamente.

**9.7.3 Recopilación de la información de los proveedores de comunicación y sus respectivas propuestas para conseguir mejores negociaciones.** Con el fin de tomar las decisiones adecuadas en cuanto a las campañas de comunicación que se utilizarán para un determinado fin, se deberá contar con la información específica para cada propuesta realizada por los proveedores de comunicación. La información servirá para definir criterios de selección de propuesta y ésta deberá incluir:

- Experiencia. Se trata de cuánto tiempo lleva el proveedor en el negocio de la publicidad y el diseño.
- Seriedad y cumplimiento. Según los antecedentes del proveedor, cuál es la probabilidad de que cumpla en términos de requerimientos técnicos y de tiempo acordado.
- Precio. Los gastos en los que se incurre con la propuesta del proveedor.
- Ajuste a las necesidades específicas de IMPORMÁRKAZ. Se trata de la capacidad del proveedor para satisfacer las necesidades particulares de la empresa, incluyendo cantidades.
- Creatividad e innovación en el diseño. El diseño debe tener creatividad y ser novedoso.
- Capacidad del mensaje para transmitir lo que se quiere. Debe transmitirse precisamente lo que se propone a través de la campaña.
- Forma de pago. Se tiene en cuenta si el pago debe ser de contado, o el proveedor otorga crédito.

Se debe tener predefinido el método que se usará para cada campaña. Una vez seleccionado el método, por ejemplo, afiches y pendones o radio, se procederá a evaluar a cada proveedor para la campaña específica de acuerdo a los criterios nombrados. Cada criterio tendrá su peso o ponderación y para cada uno se dará un puntaje o calificación a los proveedores en una escala de 1 a 5. Aquel que logre la mayor puntuación será escogido para la campaña (*Ver Anexo 44, Formato para la selección de proveedores de comunicación*).

## **9.8 POLÍTICA DE SERVICIO**

**9.8.1 Garantía.** En cuanto a la garantía, se manejará un tiempo de acuerdo a cada producto, pero se estaría hablando de un promedio de 6 meses a partir del momento

en que el ganadero o el veterinario adquiera el producto en uno de los almacenes que distribuyen artículos IMPORMÁRKAZ, siempre y cuando el motivo de daño no sea un mal uso del mismo (*Ver Anexo 30, de políticas de garantía*).

**9.8.2 Capacitaciones.** Habrá dos métodos usados para la instrucción y capacitación de acuerdo a los resultados del estudio de mercados: el primero, consistirá en que el representante de ventas para cada zona tendrá la obligación de instruir y capacitar a sus clientes acerca del manejo correcto tanto de los nuevos productos como de los productos que la empresa ha venido ofreciendo desde hace años. El segundo método consistirá en charlas dirigidas a grupos de empleados cuyo trabajo dependa del conocimiento del manejo de los productos. Para el segundo caso, se contará con la ayuda de un experto en el tema dependiendo del producto acerca del cual se esté capacitando.

Los temas que se incluirán en las capacitaciones a los clientes son:

1. Especificaciones generales y correcto manejo de los productos nuevos ofrecidos por la empresa.
2. Manejo correcto de los productos tradicionalmente ofrecidos por la empresa y de los cuales los clientes requieran capacitación.
3. Mantenimiento y reparación de los productos ofrecidos por IMPORMÁRKAZ.
4. Temas en los cuales el cliente no espera ser capacitado, pero que le serían de gran utilidad para su negocio. Estos temas serán: mercadeo y ventas, motivación del personal y gestión de inventarios.

(*Ver Anexo 44, de programación de capacitaciones para los clientes*).

**9.8.3 Fletes.** El valor de los fletes correspondientes al despacho de los pedidos no se cobrará al cliente, será asumido por la empresa, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

1. Si el pedido se dirige a un lugar fuera de Bucaramanga o su área metropolitana, el monto mínimo de la orden debe ser de \$300.000.
2. Para despachos a la ciudad de Bucaramanga, el monto mínimo de la orden debe ser de \$50.000.

**9.8.4 Reparación de productos y venta de repuestos para el instrumental.** Partiendo de que una de las opciones apreciadas por los clientes de la empresa para mejorar el servicio post-venta es el mantenimiento y reparación del instrumental, IMPORMÁRKAZ ha subcontratado el servicio de reparación de productos como jeringas, pistolas para dosificación oral, tatuadores y otras herramientas que forman

parte de su portafolio de productos. Asimismo, se ha decidido ampliar el número de repuestos disponibles para la venta. Los clientes pueden encontrar casi cualquier pieza del instrumental que adquieran en la empresa.

**9.8.5 Papel de las herramientas informáticas CRM.** El hecho de enviar una tarjeta o simplemente realizar una llamada de felicitación por cumpleaños al jefe de compras, administrador o gerente de cada almacén, empezará a marcar la diferencia entre IMPORMÁRKAZ y sus competidores. En este aspecto las herramientas informáticas serán muy útiles para almacenar la información de cada contacto de los almacenes veterinarios. Tanto “Contacto CRM” como Microsoft Outlook han sido útiles para ello.

Por otro lado, la estrategia CRM en sí misma también ayudará a llevar al punto más alto la variable servicio, al permitir conocer de manera individual el comportamiento de compra y los deseos y requerimientos de cada cliente. El CRM debe ser la base de una relación más personalizada con cada cliente, por lo cual se agregará mucho más valor a la propuesta presentada por la empresa, en la medida en que a cada cliente, de manera única, se le dé lo que realmente quiere y necesita.

**El papel de la página web en el servicio.** El nuevo sitio web de IMPORMÁRKAZ es un elemento fundamental dentro de la variable servicio, ya que a través de éste se está poniendo a disposición del cliente una amplia gama de alternativas en un solo lugar. No sólo se puede tener acceso de manera rápida a un catálogo completo y actualizado de productos, sino que al mismo tiempo se dispone de un enlace de contacto donde el cliente o potencial puede dejar su información para ser contactado en un tiempo corto. Asimismo, puede realizar cualquier tipo de sugerencia o reclamo. Por otro lado, la compañía ha logrado establecer una mayor cercanía con sus clientes al poner a su alcance la información corporativa de IMPORMÁRKAZ, generando una mayor confianza a nivel comercial, e igualmente aumentando su imagen como organización.

**La sección de Seguimientos en “Contacto CRM” y Política de uso.** La herramienta CRM en internet “Contacto CRM” posee una sección denominada “Seguimientos”. En ella se puede saber de manera exacta cuántos días lleva la empresa sin tener contacto con cada uno de sus clientes. Esto permite ejercer un control sobre un indicador de monitoreo que busque reducir al mínimo posible el promedio de días que la empresa no tiene ningún tipo de comunicación con los almacenes veterinarios. La política de uso de esta herramienta será la siguiente:

- Una de las funciones del vendedor será revisar su listado de clientes en la sección “Seguimientos” para chequear cuántos días lleva sin tener contacto con cada cliente que tiene asignado.

- Con base en lo anterior, cada mañana, a las 9:00 a.m., el vendedor debe presentar un plan de trabajo diario (acorde a su plan de trabajo mensual y semanal y de observaciones diarias del CRM) que incluya: clientes de Bucaramanga a los que llamará y/o visitará durante el día, y clientes de otras zonas que llamará, en ambos casos con cifras presupuestadas de ventas y cobros.
- Durante el día, el vendedor deberá llamar a los clientes de Bucaramanga con los cuales no tiene contacto hace 10 días o más (revisar en “Seguimientos”). Para hablar con el cliente se debe tener en cuenta el “Historial” de los últimos días o últimas veces de contacto con ese cliente para satisfacer a cada cliente de manera independiente de acuerdo a los temas tratados en los últimos contactos.
- Deberá llamar a los clientes de sus otras zonas, con los cuales no tiene contacto hace 15 días o más. El procedimiento es el mismo al aplicado con los clientes de Bucaramanga.
- El gerente de ventas o encargado de marketing deberá revisar cada lunes la sección de seguimientos para controlar los días en que no se establece contacto con los clientes.

**9.8.6 Las personas en el servicio.** Tal como lo plantean Booms y Bitner, la gente es uno de las variables más importantes del Marketing, y es por esto que IMPORMÁRKAZ, en su política de distribución y ventas ha incluido un programa de capacitaciones para el personal durante el presente proyecto. En los *Anexos 41 y 42* aparecen las políticas y el programa de capacitaciones para los empleados de Marketing y Ventas y de la empresa en general.

## 10. SEGUIMIENTO Y CONTROL A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM

Luego de haber llevado a cabo la implementación de la estrategia CRM, el siguiente paso necesario es el seguimiento de los resultados obtenidos a partir de dicha implementación. Para ello, se ha decidido crear un conjunto de indicadores de gestión que permitirán evaluar objetivamente no sólo los resultados iniciales, sino que posibilitarán el monitoreo permanente en relación con el área de mercadeo, y por supuesto, específicamente en relación con CRM.

Los indicadores de gestión se clasificarán de acuerdo a la política de la estrategia CRM o al área de la empresa en la cual estén aportando la posibilidad de monitoreo. Por otro lado, estos índices serán ordenados en dos grupos principales, el primero conformado por aquellos indicadores cuyo monitoreo es conveniente ser realizado mes a mes, por lo cual sus resultados alcanzarán a ser mostrados en el presente informe. El segundo grupo, por aquellos que reflejan fenómenos que deben ser medidos semestral o anualmente, lo que significa que sus resultados no podrán ser mostrados en este informe.

### 10.1 INDICADORES DE GESTIÓN

#### 10.1.1 Política de Distribución y Ventas.

<b>Nombre: Variación de ventas a clientes activos (V.V.A.)</b>	<b>Objetivo relacionado:</b> Aumentar las ventas a los clientes activos en al menos un 10% con respecto al mismo período en el año anterior.
<b>Propósito/Justificación:</b> La empresa debe aumentar las ventas a sus clientes activos en cada mes del presente año con respecto al mismo mes del año anterior.	
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{Ventas mes a clientes activos} - \text{Ventas mismo mes en año anterior a clientes activos}}{\text{Ventas del mismo mes en el año anterior a clientes activos}} * 100$	
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Periodicidad:</b> Mensual
<b>Fuentes de datos:</b> Facturación de la empresa.	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y Ventas.
<b>Interpretación:</b> al conocer las ventas realizadas a clientes activos de IMPORMÁRKAZ en cualquier mes del presente año, y calcular la V.V.A., el resultado debe ser un porcentaje de al menos el estipulado con anterioridad en cuanto al crecimiento de las ventas para este tipo de clientes. Si el resultado no llega a ser mayor o igual a la meta, debe ser al menos un valor positivo. La alarma debe darse cuando no se cumpla la meta, pero debe ser aún mayor cuando la V.V.A. sea negativo.	

<b>Nombre: Aumento de ventas por recuperación de clientes inactivos (A.V.I.)</b>	<b>Objetivo relacionado:</b> Aumentar las ventas a los clientes inactivos.
<b>Propósito/Justificación:</b> Se deben aumentar las ventas a clientes inactivos mes a mes durante el presente año, hasta conseguir recuperar lo estipulado. Por esto es necesario la medición de la variación de las ventas a clientes inactivos.	
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{Ventas del mes a clientes inactivos} - \text{Ventas del mes pasado a clientes inactivos}}{\text{Ventas del mes pasado a clientes activos}} * 100$	
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Periodicidad:</b> Mensual
<b>Fuentes de datos:</b> Facturación de la empresa.	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y Ventas.
<b>Interpretación:</b> al calcular el incremento de las ventas a clientes inactivos, el porcentaje debe ser positivo, y además, debe cumplir con la meta propuesta con anterioridad del 20% de aumento mensual. Habrá alarma cuando no se cumpla con dicha meta y se deberán tomar las acciones necesarias. Lo ideal es que este indicador desaparezca una vez recuperados los clientes que se encontraban bajo la denominación de inactivos. Para el año 2010 los clientes que se encontraban en la clasificación de inactivos y que fueron recuperados, deberán pasar al grupo de clientes activos de la empresa.	

<b>Nombre: Aumento en Ventas por nuevos clientes (A.V.N.)</b>	<b>Objetivo relacionado:</b> Aumentar las ventas por concepto de nuevos clientes en al menos un 10% mensual durante el primer año.
<b>Propósito/Justificación:</b> La empresa debe crecer en ventas por concepto de clientes nuevos cada mes del 2009 con respecto al mes inmediatamente anterior. Por esto se da la necesidad de medir y conocer la variación de las ventas realizadas a este tipo de clientes de un mes al siguiente.	
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{Ventas del mes a clientes nuevos} - \text{Ventas del mes pasado a clientes nuevos}}{\text{Ventas del mes pasado a clientes nuevos}} * 100$	
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Periodicidad:</b> Mensual
<b>Fuentes de datos:</b> Facturación de la empresa.	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y Ventas.
<b>Interpretación:</b> cada mes, una vez calculada la variación de las ventas por concepto de facturación a clientes nuevos, ésta se debe comparar con la meta propuesta. El porcentaje debe ser positivo y además, mayor o igual a la meta; de lo contrario, debe haber una alarma. Este indicador deberá renovarse cada año, ya que, por ejemplo, los clientes que en el 2009 se denominaron nuevos, deberán pasar al grupo de los clientes activos o actuales en el 2010, año en el cual se comenzará de nuevo con la contabilización de ventas a nuevos clientes.	

<b>Nombre: Porcentaje de clientes que permanecen del año anterior (P.C.P.A.)</b>	<b>Objetivo relacionado:</b> Aumentar la proporción de clientes que retiene la empresa de un año a otro. La retención debe ser de al menos el 95%.
<b>Propósito/Justificación:</b> La tasa de retención de clientes es muy importante para cualquier empresa, e IMPORMÁRKAZ, por su parte, debe aumentar esta tasa. De ahí la importancia de medir al final de cada año, el porcentaje de clientes que compraron en la empresa durante los últimos 12 meses con respecto al año anterior.	
<b>Fórmula:</b> $\frac{\# \text{ de clientes que compraron en el año} - \# \text{ de clientes que compraron el año anterior}}{\# \text{ de clientes que compraron el año anterior}} * 100$	
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Periodicidad:</b> Anual.
<b>Fuentes de datos:</b> Facturación de la empresa y herramienta informática CRM.	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y Ventas.
<b>Interpretación:</b> Para su cálculo, no se tendrán en cuenta los clientes que fueron agregados durante el último año. Se deberá obtener un listado de los clientes que compraron a la empresa durante el año anterior y un listado de los clientes que compraron durante el presente año, para reconocer cuántos de los primeros compraron durante los últimos 12 meses. Esta proporción debe ser de al menos el 95% al calcularse cada año; de lo contrario debe generarse una alarma.	

<b>Nombre: Variación en Compras totales anuales por cliente (V.C.C.)</b>	<b>Objetivo relacionado:</b> Aumentar las compras realizadas por parte de cada cliente de la empresa en al menos un 10% cada año.
<b>Propósito/Justificación:</b> Una manera lógica para medir la fidelidad de los clientes es sus compras totales realizadas durante el año. Así, la empresa tiene la necesidad de conocer para cada almacén veterinario cuál es el total de facturación anual. Esto le permitirá trazarse metas de aumento de ventas por cliente.	
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{Ventas por cliente año} - \text{Ventas por cliente año anterior}}{\text{Ventas por cliente año anterior}} * 100$	
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Periodicidad de cálculo y revisión:</b> Anual
<b>Fuentes de datos:</b> Software administrativo de la empresa y CRM.	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y Ventas.
<b>Interpretación:</b> La variación en el total de compras anuales de cada cliente, debe ser, por supuesto, positiva, e incluso por encima de la meta planteada. Este indicador aporta análisis cuantitativo por cada cliente de manera independiente. Cuando es negativo el porcentaje o está por debajo de la meta planteada, se debe generar la alarma para tomar decisiones específicas con respecto a ese cliente.	

<b>Nombre: Número de pedidos en el año por cliente (N.P.C.)</b>	<b>Objetivo relacionado:</b> Aumentar el número de pedidos realizado por cada cliente durante el año.
<b>Propósito/Justificación:</b> Otro importante indicador de la fidelidad de los clientes es el número de pedidos que realizan por año. De este modo, la idea de IMPORMÁRKAZ debe ser aumentar este número hasta el máximo posible, que es el punto en el cual un determinado cliente solamente compraría el instrumental veterinario y otros productos de la empresa en IMPORMÁRKAZ; es decir, el punto en el que no acudiría a la competencia. Aunque no es fácil saber cuál es este punto, la idea es aumentar la probabilidad de que el cliente se satisfaga únicamente a través de la propuesta de la compañía.	
<b>Fórmula:</b> <i>Número de pedidos anuales por cliente</i>	
<b>Unidad de medida:</b> Unidades	<b>Periodicidad:</b> Anual
<b>Fuentes de datos:</b> Software administrativo de la empresa y CRM.	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y ventas
<b>Interpretación:</b> El número de pedidos anuales por cliente debe aumentar hasta el mayor punto posible. Sin embargo, este aumento en número de órdenes debe generar un aumento en las compras anuales totales realizadas por cada almacén. De cualquier modo, este número de órdenes para cada cliente, cada año, debe ser por lo menos la cantidad de pedidos del año anterior más uno.	

<b>Nombre: Cuota de nuevos clientes (C.N.C.)</b>	<b>Objetivo relacionado:</b> Cumplir con la cuota de obtención de nuevos clientes por mes.
<b>Propósito/Justificación:</b> El objetivo de la cuota de nuevos clientes potenciales es en últimas, la conversión de la mayor cantidad de estos prospectos en clientes reales de la empresa. Es entonces muy importante conocer cuántos nuevos clientes se están abriendo mensualmente y cumplir con la meta trazada de 6 clientes nuevos mensuales durante el presente año.	
<b>Fórmula:</b> <i>Número de clientes nuevos al mes</i>	
<b>Unidad de medida:</b> Unidades	<b>Periodicidad de cálculo y revisión:</b> Mensual y anual.
<b>Fuentes de datos:</b> Software administrativo de la empresa y herramienta informática CRM.	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y Ventas.
<b>Interpretación:</b> La empresa debe tener como meta el aumento del número total de sus clientes, y el indicador No. de clientes nuevos por mes muestra este hecho. Se debe cumplir la meta mensual propuesta de 2 clientes nuevos por zona, entendiéndose como cliente nuevo un almacén que efectúe por primera vez algún tipo de compra en IMPORMÁRKAZ.	

<b>Nombre: Número de clientes inactivos recuperados (N.I.R.)</b>	<b>Objetivo relacionado:</b> Recuperar el 70% de los clientes inactivos de IMPORMÁRKAZ en tres meses.
<b>Propósito/Justificación:</b> Desde la realización del estudio de mercados se pudo evidenciar el gran potencial de la empresa para recuperar clientes inactivos. Es por esto que se emprendió la campaña de recuperación y se hace necesario evaluar los resultados de tal campaña, de acuerdo a las metas planteadas para los tres primeros meses tras la aplicación CRM.	
<b>Fórmula:</b> <i>Número de clientes inactivos recuperados en el mes.</i>	
<b>Unidad de medida:</b> Unidades.	<b>Periodicidad de cálculo y revisión:</b> Mensual.
<b>Fuentes de datos:</b> herramienta informática CRM.	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y Ventas.
<b>Interpretación:</b> El número de clientes inactivos recuperados cada mes debe ser mayor o igual a la meta especificada. Cuando la cifra no sea la esperada, habrá que tomar las medidas necesarias para dar solución al problema.	

<b>Nombre: Promedio de días sin la realización de compras por parte del cliente (P.D.N.C.)</b>	<b>Objetivo relacionado:</b> Disminuir al mínimo posible el promedio de días en los cuales los clientes no realizan ningún tipo de compra a IMPORMÁRKAZ.
<b>Propósito/Justificación:</b> la disminución del tiempo que un cliente tarda en volver a pedir es uno de los objetivos claros de cualquier compañía, e IMPORMÁRKAZ no es la excepción, ya que ésta es una medida importante en cuanto a la fidelidad de los clientes. El promedio de estos tiempos es la medida general del número de días que los clientes llevan sin realizar algún pedido.	
<b>Fórmula:</b> $\frac{\sum_{i=1}^n DNP_i}{n}$ ; donde: <i>n</i> = Total de clientes de la empresa <i>DNP<sub>i</sub></i> es el tiempo que el cliente <i>i</i> lleva sin realizar ningún tipo de compra a la empresa.	
<b>Unidad de medida:</b> días.	<b>Periodicidad de cálculo y revisión:</b> Mensual.
<b>Fuentes de datos:</b> Herramienta Informática CRM	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y Ventas.
<b>Interpretación:</b> El promedio de días en que los clientes de la empresa no realizan compras debe disminuir y la meta es 20 días. Es decir, en promedio, los almacenes veterinarios deberían ordenar al menos cada 20 días. Si el indicador da como resultado un valor menor o igual a esta cifra, este hecho es positivo; pero si da mayor a la meta, es negativo.	

<b>Nombre:</b> Porcentaje de clientes que utilizan la página web de la empresa (P.C.W.)	<b>Objetivo relacionado:</b> Aumentar el uso por parte del cliente de medios alternativos de promoción y ventas tal como la página web de IMPORMÁRKAZ.
<b>Propósito/Justificación:</b> Es fundamental contar con la participación del cliente en el uso de la página web de la empresa, ya que esto permite agilizar procesos y aumentar la promoción de los productos. Por eso debe medirse qué proporción del total de clientes hace uso de la página web de la compañía.	
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{Número de clientes que usan la página web de la empresa}}{\text{Número total de clientes}} * 100$	
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje.	<b>Periodicidad de cálculo y revisión:</b> Anual.
<b>Fuentes de datos:</b> Encuesta realizada a los clientes.	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y Ventas.
<b>Interpretación:</b> El uso de la página web de la empresa por parte de los clientes generará una mayor promoción de los productos y mayores posibilidades de ventas. Por eso, el aumento del porcentaje de clientes que la utilizan es benéfico para la empresa. La meta al final del 2009 es que al menos el 50% de los clientes hayan usado la página web de IMPORMÁRKAZ al menos una vez durante el año.	

### 10.1.2 Financieros.

<b>Nombre:</b> Rotación de cuentas por cobrar (R.C.C.)	<b>Objetivo relacionado:</b> Incrementar la liquidez de la empresa a corto, mediano y largo plazo mediante el aumento de la rotación de cuentas por cobrar.
<b>Propósito/Justificación:</b> La medida de la rotación de cartera es fundamental en cualquier empresa, ya que es uno de los indicadores más importantes de liquidez, y en este caso se espera que mejore con la implementación CRM.	
<b>Fórmula:</b> $\frac{30}{\text{Ventas a crédito mensuales} / \text{Promedio de CxC}}$	
<b>Unidad de medida:</b> días	<b>Periodicidad de cálculo y revisión:</b> Mensual
<b>Fuentes de datos:</b> Software administrativo de IMPORMÁRKAZ.	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y Contabilidad.
<b>Interpretación:</b> La rotación de cuentas por cobrar antes de la implementación de la estrategia CRM era de 134 días, lo cual, como se explicaba, es demasiado lenta en comparación con las políticas de la empresa. La meta a la que se debe llegar en cuanto a rotación de cartera será de 90 días. Así, si el resultado al calcular la R.C.C. en días es mayor a 90 días, debe haber alarma. Si es menor o igual, los resultados habrán sido positivos.	

<b>Nombre:</b> Rentabilidad operativa (R.O.)	<b>Objetivo relacionado:</b> Aumentar la rentabilidad operativa de la empresa.
<b>Propósito/Justificación:</b> Uno de los indicadores que se usan en todas las compañías para medir el desempeño general de la organización es la rentabilidad operativa. IMPORMÁRKAZ debe medir el rendimiento de sus operaciones sobre los activos invertidos.	
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Activos}} * 100$	
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Periodicidad de cálculo y revisión:</b> Mensual
<b>Fuentes de datos:</b> Software administrativo de la empresa, Balance General y PyG.	<b>Área encargada:</b> Contabilidad.
<b>Interpretación:</b> La rentabilidad de IMPORMÁRKAZ, que antes de la aplicación del presente proyecto era de aproximadamente el 27% anual, o el 2,3% mensual, debe aumentarse a por lo menos el 3,0% mensual. Si el resultado de la rentabilidad mensual es menor a esta meta propuesta, debe generarse una situación de alerta.	

### 10.1.3 Marca DINAVET.

<b>Nombre:</b> Variación en ventas de la marca DINAVET (V.V.D.)	<b>Objetivo relacionado:</b> Aumentar las ventas de la marca DINAVET durante el 2009.
<b>Propósito/Justificación:</b> La introducción de la nueva marca de instrumental, DINAVET, es una parte crítica de la estrategia CRM, por lo cual, de manera independiente debe evaluarse su acogida y su nivel de ventas. El cálculo de la variación del nivel de ventas de un mes a otro es importante para reconocer el crecimiento de la marca y el aumento de su presencia entre los clientes de IMPORMÁRKAZ.	
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{Ventas del mes marca DINAVET} - \text{Ventas del mes pasado marca DINAVET}}{\text{Ventas del mes pasado marca DINAVET}} * 100$	
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Periodicidad de cálculo y revisión:</b> Mensual
<b>Fuentes de datos:</b> Facturación de la empresa.	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y Ventas.
<b>Interpretación:</b> Durante el año 2009, en el cual se introdujo la marca DINAVET, se espera que las ventas correspondientes a esta nueva marca crezcan notablemente de un mes a otro, hasta empezar a alcanzar su equilibrio. El crecimiento de estas ventas se espera que sea de al menos el 15% mensual, con respecto a las primeras ventas registradas tras la aplicación del presente proyecto. Si para uno o varios de los cálculos mensuales de esta variación no se llega a la meta, debe haber alarma para tomar las medidas necesarias.	

<b>Nombre:</b> Satisfacción del cliente en cuanto a la marca DINAVET (S.C.D.)		<b>Objetivo relacionado:</b> Generar y aumentar la satisfacción de los clientes en cuanto a la marca DINAVET evaluando cuatro criterios principales: calidad, precio, garantía e imagen.
<b>Propósito/Justificación:</b> Las ventas y su incremento son un importante medidor de la satisfacción del cliente en cuanto a la marca DINAVET. Sin embargo, los clientes podrían estar adquiriendo la marca simplemente debido a la variable precio, no estando totalmente conformes con factores como la calidad o la garantía del instrumental de la nueva marca. Por eso es tan importante medir la satisfacción del cliente en relación con DINAVET.		
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{Pr omedio de todas las respuestas del criterio}}{5.0} * 100$		
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje.	<b>Periodicidad de cálculo y revisión:</b> Anual.	
<b>Fuentes de datos:</b> Encuesta de satisfacción al cliente.	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y Ventas.	
<b>Interpretación:</b> Un alto porcentaje de este índice revelaría que los clientes están satisfechos con la marca DINAVET. Por supuesto que deben evaluarse los criterios de manera independiente. Al final del 2009 la meta es lograr una satisfacción de no menos del 90% para la marca DINAVET en cada criterio.		

#### 10.1.4 Eficacia en Procesos Internos y Satisfacción del cliente.

<b>Nombre:</b> Número mensual de reclamos por parte de los clientes (N.M.R.)	<b>Objetivo relacionado:</b> Disminuir al menor número posible la cantidad de reclamos realizados por los clientes de IMPORMÁRKAZ.
<b>Propósito/Justificación:</b> la Gestión de Relación con el Cliente debe mejorar el desempeño de la organización no sólo en el área de mercadeo sino en muchas otras áreas en ciertos aspectos. Si la estrategia CRM está funcionando correctamente, los reclamos de los clientes deben disminuir, por lo cual es necesario medirlo.	
<b>Fórmula:</b> $\text{Número de reclamos por parte de los clientes}$	
<b>Unidad de medida:</b> Unidades.	<b>Periodicidad de cálculo y revisión:</b> Mensual.
<b>Fuentes de datos:</b> herramienta informática CRM.	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y Ventas.
<b>Interpretación:</b> El número ideal de reclamos es cero. Cuando no existen reclamos, la Gestión de Relación con el Cliente está marchando correctamente, así que ésta será la meta de la empresa y de su estrategia CRM.	

<b>Nombre:</b> Número de capacitaciones realizadas al personal de la empresa en el mes (N.C.E.)	<b>Objetivo relacionado:</b> Incrementar el número de capacitaciones realizadas al personal de IMPORMÁRKAZ.
<b>Propósito/Justificación:</b> tanto para el personal en general, como de manera específica para el personal de mercadeo y ventas, el número de capacitaciones realizadas debe estar presente dentro de la evaluación del desempeño CRM.	
<b>Fórmula:</b> <i>Número de capacitaciones realizadas al personal de la empresa</i>	
<b>Unidad de medida:</b> Unidades.	<b>Periodicidad de cálculo y revisión:</b> Mensual.
<b>Fuentes de datos:</b> Programa de Capacitaciones para empleados.	<b>Área encargada:</b> Gerencia.
<b>Interpretación:</b> Si se cumple e incluso se supera la meta de capacitaciones para los empleados – que es independiente para cada mes-; se está aportando lo planeado a la formación interna de la empresa para alcanzar los resultados de la estrategia CRM. Si no se cumple, debe haber alarma por parte de la gerencia.	

<b>Nombre:</b> Número de capacitaciones realizadas a los clientes en el mes (N.C.C.)	<b>Objetivo relacionado:</b> Establecer un programa de capacitaciones para los clientes de la empresa.
<b>Propósito/Justificación:</b> capacitar a los clientes es tan importante como capacitar a los mismos empleados, y aún más cuando los clientes son empresas. Por esta razón se hace necesario llevar un control del número y tipo de capacitaciones que IMPORMÁRKAZ desarrolla para los almacenes veterinarios que atiende.	
<b>Fórmula:</b> <i>Número de capacitaciones para clientes</i>	
<b>Unidad de medida:</b> Unidades.	<b>Periodicidad de cálculo y revisión:</b> Mensual.
<b>Fuentes de datos:</b> Programa de Capacitaciones para clientes.	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y Ventas.
<b>Interpretación:</b> El número de capacitaciones realizadas a los clientes debe ser al menos el programado para el mes correspondiente de acuerdo a los temas que sean necesarios tratar. Si no se cumple la meta estipulada, debe haber una señal de alarma.	

<b>Nombre:</b> Número de sugerencias realizadas por los representantes de ventas (N.S.V.)	<b>Objetivo relacionado:</b> Aumentar la participación de los representantes de ventas y el personal de la empresa en general para resolución de problemas y aprovechamiento de oportunidades.
<b>Propósito/Justificación:</b> los problemas de la organización o el aprovechamiento de las oportunidades deben ser abordados desde dentro de la empresa, incluyendo a sus empleados. Por esto, debe tenerse un control de la cantidad de aportes realizados por los empleados. Esto va de la mano con los incentivos planteados.	
<b>Fórmula:</b> <i>Número de aportes realizados por los vendedores</i>	
<b>Unidad de medida:</b> Unidades.	<b>Periodicidad de cálculo y revisión:</b> Semestral.
<b>Fuentes de datos:</b> Control de aportes y propuestas de vendedores.	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y Ventas.
<b>Interpretación:</b> El aumento del número de propuestas muestra el compromiso de parte de los empleados con su empresa. La meta para el número de aportes es al menos tres propuestas semestrales, es decir, en promedio una por vendedor. Si se consigue este número de aportes o se sobrepasa, este aspecto se está dando de acuerdo a lo planeado; si es menor, debe haber alarma.	

<b>Nombre:</b> Promedio de días sin tener contacto con el cliente (P.D.S.C.)	<b>Objetivo relacionado:</b> Aumentar el contacto realizado por la empresa con sus clientes.
<b>Propósito/Justificación:</b> El contacto de IMPORMÁRKAZ con sus clientes no puede estar limitado únicamente a las ventas. Es por esto que se hace necesario llevar un registro de los contactos que se tienen con los almacenes veterinarios, y asimismo, contar con un indicador que muestre la intensidad o el nivel de ese contacto.	
<b>Fórmula:</b> $\frac{\sum_{i=1}^n DNC_i}{n}, \text{ donde:}$ <p><math>n</math> = Total de clientes de la empresa</p> <p><math>DNC_i</math> es el número de días en los que no se ha establecido ningún tipo de contacto con el cliente <math>i</math>.</p>	
<b>Unidad de medida:</b> Días.	<b>Periodicidad de cálculo y revisión:</b> Mensual.
<b>Fuentes de datos:</b> Herramienta CRM.	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y Ventas.
<b>Interpretación:</b> El tiempo promedio durante el cual no se tiene contacto con el cliente debe ser reducido al menor punto posible de tal modo que no se pierdan oportunidades de ventas y el cliente perciba un buen servicio. Sin embargo, hay que tener cuidado en no tratar de reducir demasiado este tiempo, ya que el cliente puede sentirse acosado por el asesor o encargado de IMPORMÁRKAZ. La meta para este indicador mensual es que esté cerca de los 15 días o un tanto por debajo a esta cifra.	

<b>Nombre: Imagen de la empresa en cuanto a presencia (I.E.)</b>	<b>Objetivo relacionado:</b> Mejorar la imagen que perciben los clientes de la empresa en cuanto a presencia.
<b>Propósito/Justificación:</b> de acuerdo al estudio del mercado, la imagen que los clientes activos e inactivos tienen de la empresa no es la deseada, principalmente en cuanto a presencia. Debido a que la estrategia CRM brindará la posibilidad de que el cliente perciba una mayor presencia de la compañía, se hace indispensable utilizar una medida de la imagen percibida por los clientes.	
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{Número total de respuestas de " presencia alta"}}{\text{Número total de respuestas}} * 100$	
<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje.	<b>Periodicidad de cálculo y revisión:</b> Anual.
<b>Fuentes de datos:</b> Encuesta realizada a los clientes	<b>Área encargada:</b> Mercadeo y Ventas.
<b>Interpretación:</b> La imagen de la empresa debe aumentar de tal manera que cada uno de sus clientes perciba que la presencia de la importadora santandereana en su región es alta. La meta al final del 2009 es que la imagen de IMPORMÁRKAZ esté por encima del 80% de favorabilidad.	

## 10.2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES

Al final de cada período deberán calcularse los indicadores de gestión correspondientes, dependiendo de si el indicador es de periodicidad mensual, semestral o anual. Así, el resultado de cada indicador se comparará con su respectiva meta, lográndose evidenciar qué tan cerca o lejos se estuvo de la meta propuesta. De este modo se utilizarán tres tipos de alerta o de señal que se representarán a través de colores, los cuales dejarán ver de manera gráfica y fácilmente los resultados del período. Los colores a utilizar son:



La señal de color rojo es una alarma que quiere decir que el resultado del indicador está considerablemente alejado de la meta propuesta. Por tal razón se deben

encontrar las causas de los resultados obtenidos y tomar las medidas necesarias tales como correcciones a los procedimientos.

La alarma de color amarillo indica que no se pudo alcanzar la meta preestablecida. Sin embargo, el resultado estuvo cerca a lo planeado. En este caso es necesario revisar los procedimientos y políticas relacionadas con el fenómeno que mide el indicador y ajustarlos en un nivel mínimo si se considera necesario.

La señal verde quiere decir que los resultados fueron conforme a lo planeado, o incluso, mejores. A pesar de esto, requiere de revisión, ya que los resultados obtenidos pueden deberse simplemente a causas transitorias que no se encuentren directamente relacionadas con las acciones emprendidas en la estrategia.

### **10.3 RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la implementación de la estrategia CRM en IMPORMÁRKAZ, empezando por las ventas de los primeros cuatro meses del año 2009, y su comparación con los presupuestos realizados en la política de Distribución y Ventas (*Ver tabla de presupuestos y ventas reales en el Anexo 39*).

Las ventas a clientes actuales – clientes que compraron durante el 2008- para el año 2009 fueron presupuestadas tomando como base las ventas del 2008. Este presupuesto se realizó en común acuerdo con el gerente general y el contador, asignando a cada mes del 2009 un aumento del 10% con respecto al mismo mes del año anterior. Es decir, en promedio, la meta sería que cada cliente que compró a lo largo del 2008, para el presente año lo hiciera al menos un 10% más.

En cuanto al presupuesto de ventas a clientes inactivos, para Enero de 2009 se tomó como base un monto de \$3.000.000, resultado de multiplicar los 20 clientes esperados en ser recuperados durante este mes por \$150.000, como valor promedio que se esperaba tuviera cada pedido por cliente recuperado. Para Febrero, Marzo, Abril y Mayo, se incrementó el presupuesto de ventas en un 20% mensual, y a partir de Junio se trabajaron promedios móviles con los cinco meses anteriores, ya que este es el mes tomado como plazo para recuperar el máximo número posible de clientes inactivos.

Para los clientes nuevos, el presupuesto consistió en tomar para el mes de Enero de

2009 al número de clientes nuevos presupuestados para ese mes, es decir 6, y multiplicarlo por el valor promedio esperado por orden realizada por cada cliente nuevo, \$300.000. Así, se tomó \$1.800.000 como el valor inicial de presupuesto. A continuación se aumentó en un 10% cada mes con respecto al periodo anterior. Este aumento se dio de manera constante durante todo el 2009 a diferencia del pronóstico para clientes inactivos, ya que en los inactivos hay un nivel máximo de clientes recuperados, mientras para clientes nuevos no hay un nivel máximo en un período de un año.

Tabla 16. Diferencia entre ventas reales y ventas presupuestadas

<b>DIFERENCIA VENTAS REALES VS. PRESUPUESTADAS</b>				
<b>AÑO 2009</b>				
	<b>CLIENTES ACTUALES</b>	<b>CLIENTES INACTIVOS</b>	<b>CLIENTES NUEVOS</b>	<b>VENTAS TOTALES</b>
<b>Enero</b>	10,2%	57,5%	-29,8%	12,0%
<b>Febrero</b>	23,8%	68,1%	-16,7%	25,3%
<b>Marzo</b>	69,0%	-10,5%	23,2%	57,1%
<b>Abril</b>	39,0%	30,8%	32,1%	37,6%

Fuente: Autor.

Como lo muestra el cuadro de porcentajes de diferencia, en los cuatro primeros meses de monitoreo de la aplicación de la estrategia, hay diferencias entre las ventas presupuestadas y las obtenidas, unas positivas y otras negativas. Se puede ver que para el caso de las ventas a clientes actuales, éstas estuvieron por encima de las ventas presupuestadas para los cuatro períodos. Las ventas a clientes inactivos, estuvieron por debajo de las esperadas únicamente en el mes de Marzo; y las ventas a clientes nuevos fueron inferiores a las esperadas durante Enero y Febrero, pero superiores en Marzo y Abril. Las ventas totales reales siempre estuvieron por encima de las presupuestadas.

Tabla 17. Resultados de los indicadores de gestión

ÍNDICE	Meta 1	Real Ene-09	Señal	Meta 2	Real Feb-09	Señal	Meta 3	Real Mar-09	Señal	Meta 4	Real Abr-09	Señal
<b>(1) VENTAS</b>												
V.V.A.	10%	21%	●	10%	36%	●	10%	86%	●	10%	53%	●
A.V.I.	20%	-	-	20%	28%	●	20%	-36%	●	20%	75%	●
A.V.N.	10%	-	-	10%	30%	●	10%	63%	●	10%	18%	●
C.N.C.	6	5	●	6	5	●	6	6	●	6	4	●
N.I.R.	20	27	●	15	11	●	5	5	●	-	3	●
P.D.N.C	20	16	●	20	18	●	20	15	●	20	16	●
<b>(2) FINANCIEROS</b>												
R.C.C.	90	96	●	90	62	●	90	58	●	90	69	●
R.O.	3%	2,73%	●	3%	3,73%	●	3%	3,46%	●	3%	3,89%	●
<b>(3) DINAVET</b>												
V.V.D.	15%	-	-	15%	23%	●	15%	19%	●	15%	38%	●
<b>(4) EFICACIA EN PROCESOS INTERNOS</b>												
N.M.R.	0	3	●	0	0	●	0	1	●	0	0	●
N.C.E.	5	5	●	2	2	●	2	2	●	2	2	●
N.C.C	1	1	●	3	3	●	2	2	●	1	1	●
P.D.S.C.	15	16	●	15	15	●	15	14	●	15	16	●

Fuente: Autor.

#### 10.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El cálculo de los indicadores para los primeros cuatro meses del año 2009 deja ver que para la mayoría de los casos se cumplió o se superó la meta que se había establecido, sin embargo, para muchos otros períodos, la meta no fue alcanzada, ya sea en nivel amarillo o en nivel rojo de alerta. Esto quiere decir que se debió prestar especial atención a estos casos, ya que era necesario identificar los motivos de tales desviaciones. A nivel general, se puede concluir que en los siguientes indicadores se tuvo un desempeño excelente para los cuatro meses:

- Variación (aumento) en las ventas a clientes actuales (V.V.A.).
- Aumento de ventas a clientes nuevos (A.V.N.).
- Promedio de días sin registro de compras por parte de los clientes (P.D.N.C.).
- Variación (aumento) en las ventas de la marca DINAVET.
- Capacitaciones tanto a empleados como a clientes de la empresa.

Por otro lado, los casos en los que se tuvo un desempeño por debajo del preestablecido, fueron:

- Aumento de ventas a clientes inactivos

Marzo de 2009. Como se puede notar, se esperaba un crecimiento de al menos el 20% con respecto a Febrero, pero las ventas incluso decrecieron en un 36%. Se revisó junto al gerente general y a los representantes de ventas y se concluyó que este mal desempeño se debió a que los clientes inactivos recuperados en Marzo, por supuesto ordenaron, pero parte de los clientes inactivos que ordenaron en Febrero prefirieron esperar un poco para volver a ordenar, ya que aún debían facturas. Se ve que en Abril hubo un buen nivel de ventas de nuevo.

- Cuota de nuevos clientes.

Enero de 2009. Se esperaba abrir seis nuevos clientes y se abrieron cinco. Como se puede ver en la tabla de clientes nuevos (*Ver Anexo 38*), de las tres zonas fue la de Santanderes en la cual no se logró cumplir con los dos clientes exigidos. Su representante de ventas explicó que de los clientes que debía visitar, sólo Fincagro aceptó comprar. Se acordó programar las visitas de estos clientes para los próximos meses.

Febrero de 2009. De igual modo, en este período se había presupuestado conseguir 6 clientes nuevos, pero sólo se consiguieron 5. Esta vez la zona que falló con uno de los clientes fue la Cundiboyacense. La explicación a esto se encuentra en que la vendedora de Santanderes estaba a cargo de esos clientes, y no los pudo atender correctamente por falta de tiempo. Se reconoció entonces que se le estaba asignando demasiado trabajo a un mismo representante, por lo que el trabajo debería nivelarse y así se hizo.

Abril de 2009. Esta vez fallaron dos zonas. La Antioqueña y la Cundiboyacense. Esta última tuvo el problema de que estaba siendo atendida por la vendedora de Bucaramanga, sobre la cual aún estaba recayendo una alta responsabilidad, así que la gerencia entendió la situación. Por otro lado, el vendedor de Medellín sólo pudo

abrir un nuevo cliente, esto se debió a que fue el único que se le asignó en Abril. Así que esto fue más un error de la gerencia, la cual argumentaba que la representante de Santanderes era la más experimentada para abrir los nuevos clientes. Se convenció al gerente de la importancia de seguir buscando el representante para Bogotá y se empezó de nuevo la labor de reclutamiento y selección, lo cual permitiría equilibrar mejor las carga laboral para los vendedores.

- Número de clientes inactivos recuperados.

Febrero de 2009. Los clientes que debían ser recuperados en este mes eran 15 y sin embargo, se obtuvieron 11. En este caso se puede ver que el mes anterior, en lugar de 20, se recuperaron 27, lo que quiere decir que sumándole los 11 clientes de Febrero en total son 38, 3 más de los que se habrían obtenido recuperando 20 en Enero y 15 en Febrero, que suman 35. Para el mes de Marzo, sólo restaría recuperar 2 clientes más para cumplir con la meta total de 40 clientes.

- Rotación de Cuentas por Cobrar:

Enero de 2009. Se obtuvo una rotación, expresada en días, de 96, mientras la meta propuesta es de 90 días. Aunque no se cumplió la meta, hubo una enorme cercanía a lo preestablecido, ya que, según los representantes y el gerente de ventas, el sólo hecho de haber establecido un contacto mediante el estudio de mercados, ayudó a que muchos de los clientes morosos empezaran a cancelar sus facturas. Como se puede observar, los resultados para los períodos siguientes son muy positivos.

- Rentabilidad Operativa:

Enero de 2009. La meta era del 3%, pero se consiguió un 2,73%. Es entendible que las políticas y la estrategia CRM en general apenas comienzan a surgir efecto, por lo cual no se encuentra una razón real por la cual alarmarse. De cualquier modo, la rentabilidad obtenida es mayor a la rentabilidad del mismo mes del año anterior.

- Número mensual de reclamos:

Enero de 2009. Se obtuvieron tres reclamos, mientras la meta era cero. La herramienta CRM fue indispensable para la identificación de las quejas de los clientes y de las fechas exactas en que ocurrieron. Dos de ellas, se debieron a daños en los cilindros de jeringas Bovivet al momento de la aplicación de medicamentos, y la otra, se debió a un pedido en el cual las cantidades llegaron alteradas. Para el caso de las jeringas, se pasó el reporte correspondiente al proveedor, y se concertaron ciertas condiciones de calidad y se acordó la reposición de las mismas. Para el caso del pedido con faltantes, se detectó que éste no fue revisado tras haber sido empacado,

por lo cual se llamó la atención al personal involucrado, ya que son políticas que ya están establecidas.

Marzo de 2009. Se obtuvo un reclamo, esta vez debido a un tatuador cinco dígitos, el cual estaba presentando problemas con una de sus partes. Se recibió el tatuador, se revisó y se encontró que se debía a falta de aseo y mantenimiento. Se arregló y se informó al cliente cómo capacitar al usuario acerca de esto.

- Promedio de días sin contacto con el cliente.

Enero y Abril de 2009. Para los dos casos, la meta es de 15 días y el promedio obtenido es de 16. Lo que se desea es que el promedio esté en 15 o un tanto por debajo, es decir, 13 o 14 estarían bien. Sin embargo, se analizó la situación, y en ambos casos, los representantes de ventas expresaron no tener suficiente tiempo para realizar las llamadas de monitoreo y seguimiento. Se hizo aún más necesario promover el proceso de búsqueda y contratación de otro representante de ventas.

NOTA: Los indicadores anuales y semestrales deben ser calculados al final de cada año o semestre, y éstos se muestran en el *Anexo 49* del presente documento.

## 11. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el proceso de implementación de la estrategia basada en la filosofía Customer Relationship Management (CRM) en IMPORMÁRKAZ, la cual estuvo conformada por un conjunto de pasos interdependientes y necesarios hasta llegar a la adopción de una herramienta informática relacionada con esta metodología y la puesta en marcha de un conjunto de indicadores para su seguimiento y monitoreo, es posible realizar las siguientes conclusiones:

1. IMPORMÁRKAZ es una compañía cuyas operaciones, antes de la realización del presente proyecto, se basaban en procedimientos no estandarizados y muy impregnados de empirismo. Durante los últimos cuatro años se percibió un estancamiento y posterior decrecimiento de sus ventas, hechos que indicaban la clara existencia de un problema. Haciendo un estudio preliminar, se concluyó algo que se pudo confirmar más adelante con los análisis más exhaustivos llevados a cabo en las primeras etapas de este proyecto: la principal falla de la compañía radicaba en la pésima administración de su relación con sus clientes, muchos de los cuales habían dejado de comprar por un largo tiempo. Es así como se decidió que una solución de tipo CRM (Customer Relationship Management) sería el camino más adecuado y asimismo, el más urgente.
2. Un proceso de implementación CRM, cuyo fundamento es la “relación con el cliente”, no puede entenderse simplemente como la aplicación de un software que tenga este nombre, sino que debe planearse y llevarse a cabo teniendo en cuenta las distintas variables del Marketing Analítico y el Marketing Relacional que influyen en esta relación empresa-cliente. Dentro de estas variables se encuentran los cuatro aspectos conocidos del Marketing Mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Por esta razón se hizo totalmente necesario realizar un estudio que incluyese a su mercado, con el fin de tomar decisiones acerca de la composición de la Mezcla de Mercadeo y otros aspectos que inciden directamente sobre la relación de IMPORMÁRKAZ con sus clientes y ayudan a determinarla.
3. Uno de los pilares más importantes de la filosofía CRM, es el servicio, ya que éste es un componente intangible imprescindible en el planteamiento y gestión de la relación con los clientes de la empresa al agregar valor en un alto grado a la propuesta presentada por la organización a sus clientes. El servicio, visto como parte del “Concepto de Producto” tal como lo plantea Philip Kotler o como la quinta P del Nuevo Marketing Mix, ha sido mejorado en IMPORMÁRKAZ mediante la ejecución de nuevos planes, actividades y

procedimientos tales como capacitaciones a clientes, reparación de productos, aumento del número de repuestos ofrecidos, aumento de la garantía por el instrumental, una mayor interacción proveedor-cliente mediante la página web y un seguimiento estricto del contacto con los almacenes veterinarios a través de “Contacto CRM” en su sección “Seguimientos”.

4. La definición del Marketing Mix se constituyó en una estrategia global muy valiosa, incluyendo, de manera remarcable, y entre otros elementos también importantes, la adopción de la nueva marca DINAVET, ya que éste fue uno de los instrumentos que mayormente permitieron la recuperación del espacio perdido en el mercado, y al mismo tiempo, posibilitó la renovación de la propuesta de producto con la cual la organización volvería a conquistar su mercado olvidado, fortalecer sus vínculos con los clientes actuales y abordar sus relaciones con sus clientes futuros. DINAVET le dio a la compañía la posibilidad de ser exclusivos con su marca y por consiguiente, un mayor poder de negociación, incluso brindando un mayor valor agregado, ya que ya no se estaba hablando de una propuesta con el término producto simplemente, sino con el “concepto de producto”, en el que se ven implícitas las denominadas “cinco dimensiones”.
5. La relación de la empresa con sus clientes se tornó mucho más personalizada, tal como se esperaba de la implementación de una solución CRM. El control alcanzado sobre el contacto con el cliente en el día a día y el historial que se lleva del mismo para uso de la información es excelente. Todo esto se ha logrado con el concepto de “Centro de Información del Cliente (CIC)”, a través del cual se ha visualizado a cada almacén agropecuario que le compra a la empresa como una unidad de negocio en sí misma, con su análisis y base de datos totalmente independientes al de los demás. Un aspecto muy valioso es que toda esta información recopilada se constituye como propiedad de la empresa y no del representante de ventas, quien, en cualquier momento, podría llegar a dejar la compañía, y con él, perderse todo el conocimiento y la experiencia acerca del cliente.
6. El cumplimiento con el cliente interno y externo es un aspecto fundamental. La posibilidad de tener acceso a través de una cuenta independiente para cada vendedor donde se pueden administrar tareas y compromisos con sus clientes, así como con sus superiores y compañeros dentro de la misma empresa, ha permitido obtener altos niveles de eficiencia y cumplimiento. La gestión de tareas ya dejó de ser un problema y se convirtió en una labor simple en la cual el mismo software las almacena y recuerda al asesor comercial lo que debe hacer el mismo día, en las próximas fechas, y también, alerta acerca de los compromisos que ya están vencidos. De igual modo, se consiguió un control

sistematizado sobre las cuentas por cobrar y una gran mejora en la recuperación de cartera, tal como lo muestra su indicador correspondiente.

7. Fueron muchas las situaciones que representaron oportunidades de mejora para la empresa, pero sin duda, el factor externo con mayor aporte y potencialidad para alcanzar resultados positivos, fue su mercado, ya que en éste se encontró, mediante su estudio, una gran acogida a IMPORMÁRKAZ y a una nueva marca de características determinadas, incluso en los clientes denominados como inactivos. Asimismo, el factor a nivel interno más decisivo e influyente fue la actitud de mente abierta y propensión al cambio asumida por su dirección. Por otro lado, el papel de los mismos empleados, incluyendo a los representantes de ventas, se constituyó en un gran aporte.
8. Un gran acierto fue el haber adoptado sistemas nuevos y distintos de promoción, adicionales al sistema tradicional de la empresa, que es la fuerza de ventas. Contar con una página web propia ha logrado cambiar positivamente la percepción de los clientes acerca de la manera de relacionarse con IMPORMÁRKAZ, al mismo tiempo que se genera una mejor imagen como organización. El uso de afiches y pendones, así como la renovación del catálogo de la empresa, fueron indispensables para aumentar la presencia de la compañía en cada uno de los territorios que atiende.
9. Una de las variables más difíciles de controlar, y la cual introdujo un alto nivel de incertidumbre a la realización de varias de las etapas del proyecto fue el factor humano, haciendo referencia a la empresa misma y a los clientes y demás personas involucradas en el desarrollo e implementación de la estrategia CRM. Al principio fue bastante complicado convencer al personal de la organización acerca de todos los beneficios a nivel colectivo y a nivel individual que resultarían de una correcta aplicación de la propuesta y del compromiso asumido por cada empleado para lograr buenos resultados. Sin embargo, cuando sus relaciones con los clientes empezaron a ser mucho más productivas y los resultados comenzaron a ser palpables, la motivación fue el principal motor de avance.
10. La consecución de los resultados obtenidos superó las expectativas en muchos aspectos, entre ellos, las ventas, ya que en cada uno de los cuatro períodos evaluados, desde Enero, hasta Abril de 2009, las ventas totales fueron superiores a las presupuestadas. Asimismo, sucedió con la mayoría de los indicadores, de los cuales sólo hubo ciertos casos en que no se logró lo planeado debido a algunas malas decisiones durante la aplicación del proyecto, las cuales pudieron corregirse satisfactoriamente. Estos resultados no habrían podido conseguirse si cada una de las fuerzas, recursos y

capacidades de la empresa no hubieran trabajado de manera sinérgica. Igualmente, en el caso de la aplicación de las estrategias, era necesario que se renovara la relación con el cliente desde diversas variables que actuaran conjuntamente; este es el caso de la reestructuración de la propuesta de producto, de precio, de las políticas de plaza y promoción y, finalmente, de la adopción de una herramienta informática que permitiera sistematizar varios de los procesos de la Gestión de la Relación con el Cliente.

11. En cifras, se puede resumir el total de logros que se alcanzaron en IMPORMÁRKAZ con la realización de este proyecto CRM. Las ventas a clientes activos de la empresa durante los primeros cuatro meses del 2009 con respecto a los mismos meses del 2008 aumentaron de la siguiente manera: Enero: 21%, Febrero: 36%, Marzo: 28%, Abril: 86%; superando la meta propuesta de 10% por cada mes. El porcentaje de variación de ventas a clientes inactivos mes a mes entre Enero y Abril del año 2009 fue: 28% para Febrero/Enero, -36% para Marzo/Febrero y 75% Abril/Marzo; siendo la meta de un 20% mensual. Esto también se refleja en el indicador de número de clientes inactivos recuperados por mes (N.I.R.). El porcentaje de aumento de ventas a clientes nuevos durante el 2009 superó la meta mensual del 10%, siendo de 30% para Febrero/Enero, 63% para Marzo/Febrero y 18% para Abril/Marzo. Esto coincide con el indicador de Cuota de nuevos clientes (C.N.C.), que muestra el aumento mensual en número de clientes nuevos. Por otro lado se implementó el promedio de número de días sin tener contacto con el cliente y se superó la meta mensual de 20 (días), obteniendo en Enero un promedio de 16 días, en Febrero un valor de 18 días, en Marzo un promedio de 15 días, y en Abril un valor de 16 días. Las cuentas por cobrar mejoraron notablemente, pasando de un promedio de 134 días en el 2008, a un nivel de 96 días, 62 días, 58 días y 69 días en Enero, Febrero, Marzo y Abril del 2009 respectivamente; superando así la meta propuesta mensual de 90 días. La rentabilidad operativa mensual terminó siendo en Abril de 2009 del 3.89%, siendo el promedio mensual del 2008 de un 1.42%. Las ventas de la marca DINAVET aumentaron en promedio un 27% mensual hasta Abril de este año mientras la meta era de un 15%. Asimismo se llevaron a cabo tres jornadas de capacitaciones mensuales para empleados y dos jornadas mensuales para clientes.

Es así como queda planteado para IMPORMÁRKAZ, más que una estrategia, una filosofía en sí misma, en la que el centro de todas las operaciones es el cliente. La sistematización de la información y un conjunto de políticas para su uso periódico y adecuado, son la base de una exitosa perpetuación de la estrategia CRM implementada, la cual debe estar sujeta a cambios necesarios

con el fin de mejorar continuamente los procesos relacionados con esta gestión y su perfeccionamiento a partir de la experiencia adquirida a través de los años venideros en este aspecto.

## 12. RECOMENDACIONES

Con el propósito de que los logros alcanzados mediante el presente proyecto sean aprovechados y su evolución a partir del momento sea exitosa, se plantean las siguientes sugerencias:

1. La dirección y cada uno de los colaboradores de la empresa en sus distintas áreas deben ser conscientes de que el diseño y la reestructuración del proceso de Gestión de Relación con los Clientes es un fenómeno que nunca termina. Por el contrario, las políticas y procedimientos deben ser revisados continuamente, mes a mes, y asimismo, al final de cada año de operaciones transcurrido, empezando por el 2009. Es en este aspecto que juegan un papel importante los indicadores de gestión planteados, los cuales permitirán, por un lado, medir la eficacia de los procesos y recursos de la empresa en todo lo que al cliente se refiere para trazar metas y tomar decisiones de corto y mediano plazo, y por el otro, la consecución de objetivos estratégicos de largo plazo. Sólo la disciplina de la organización para evaluar, medir y tomar decisiones, así como la aceptación del CRM como una filosofía y una forma de vida empresarial, le permitirán a IMPORMÁRKAZ evolucionar de acuerdo a las exigencias de su entorno, de su mercado y de sí misma, e incluso, ir un paso delante de sus competidores.
2. IMPORMÁRKAZ, como pequeña empresa, tiene un amplio potencial para crecer en ventas y del mismo modo en calidad y excelencia en sus procesos. Esta implementación CRM puede llegar a dar paso a muchos otros avances que dependen básicamente de la capacidad de decisión de la dirección, tal como lo es un proceso de Certificación en Calidad a partir de la norma ISO en el área de ventas de la compañía, contando con que las certificaciones de este tipo se han convertido ya en un estándar y en un requisito, dejando de ser una ventaja. De ahí la necesidad de lograr este nuevo paso lo más pronto posible. Se debería poner como meta el logro de esta certificación en calidad para mediados del año 2010.
3. La capacitación y desarrollo del personal es un factor determinante en la obtención de resultados a largo plazo con la estrategia CRM, ya que sólo mediante la correcta preparación del personal de ventas y demás empleados de la empresa se puede completar el principal objetivo de una implementación de este tipo: la satisfacción del cliente y el consiguiente

aumento de su lealtad. Por esta razón, las jornadas de capacitación no pueden quedarse simplemente en las programadas durante la ejecución del proyecto, sino que deben ser parte de la cultura organizacional de ahora en adelante. Se debe capacitar al personal correspondiente cuando se realicen reformas en las políticas, en los procedimientos o en las herramientas informáticas utilizadas o cuando se detecten errores y haya que corregirlos; así como de manera constante cuando se trate de temas relacionados con marketing y ventas, formación profesional y motivación del personal. Por otro lado, la instrucción y capacitación a clientes debe ser un estándar como parte de la nueva propuesta presentada por IMPORMÁRKAZ para otorgar mayor valor agregado a sus clientes.

4. La comunicación dentro de la empresa es indispensable para el crecimiento y desarrollo de la misma, por lo cual es absolutamente necesario que haya una buena actitud de parte de la gerencia para recibir y escuchar todas las propuestas que vengan de sus colaboradores. Algunas de las mejores ideas provienen de empleados cuyos cargos se encuentran en niveles medios y bajos de la escala jerárquica, por lo cual el gerente general y demás directivos deben contar con un canal de comunicación abierto y dinámico que facilite la contribución de ideas e incentive la producción de aportes.
5. El cliente es el eje central de una implementación CRM, y a nivel general, es la razón de ser de cualquier empresa. Por esta razón, IMPORMÁRKAZ debe preguntarle a su mercado, evaluar su nivel de satisfacción e identificar necesidades como oportunidades de negocio. Además, lo que busca cualquier proyecto de Gestión de Relación con el Cliente es la personalización de tal relación, es el trato de la manera más exclusiva e individual posible con cada uno de sus clientes para tratar de adquirir un alto conocimiento de éstos y satisfacerles de manera única. Hacia esto es que debe apuntar la estrategia CRM y todos los cambios de mejora continua que se realicen.

## BIBLIOGRAFÍA

BALACHANDRAN, S. Customer-driven services management. Sage Publications, 2004, 316 p.

BOYETT, Joseph y BOYETT, Jimmie. Hablan los gurús. Bogotá, Editorial Norma, 1999, 379 p.

FIFIELD, Paul. Marketing strategy. Oxford, Butterworth-Heinemann, 1998, p. 220.

GARCÍA SERNA, Óscar León. Administración financiera. 3 ed. Cali, Prensa moderna, 1999, 573 p.

GARCÍA VALCÁRCEL, Ignacio. Gestión de la Relación con los Clientes. Madrid, FC Editorial, 434 p.

GREENBERG, Paul. CRM at the speed of light. 3 ed. Mc Graw Hill, 2004, 670 p.

HITT, Michael A., HOSKISSON, Robert E. y IRELAND, R. Duane. Administración estratégica, 5 ed. Bogotá, Thomson, 2004, 436 p.

KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R. Investigación de mercados. 5 ed. México, Mc Graw Hill, 1998, 859 p.

MALHOTRA, Naresh K. Investigación de mercados. 4 ed. México, Prentice Hall, 1997, 890 p.

MONTGOMERY, Douglas C. y RUNGER, George C. Probabilidad y estadística aplicadas a la ingeniería. México, Mc Graw Hill, 1996, 895 p.

VIDAL, Ignasi. Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. Madrid, FC Editorial, 2004, 333 p.

## ANEXOS

### Anexo 1 Figuras y tablas relacionadas con las economías colombiana y santandereana

Tabla 1. Variación mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) por grupos de bienes y servicios (2007 – 2008)

Variaciones anuales (12 meses) 2007												
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total IPC	4,71	5,25	5,78	6,26	6,23	6,03	5,77	5,22	5,01	5,16	5,41	5,69
Alimentos	5,81	7,32	8,90	10,04	10,01	9,69	8,93	7,23	6,96	6,98	7,72	8,51
Vivienda	4,21	4,26	4,28	4,52	4,62	4,60	4,56	4,38	4,21	4,37	4,42	4,26
Vestuario	0,60	0,94	1,16	1,43	1,67	1,80	1,79	1,79	1,75	1,76	1,78	1,65
Salud	5,46	5,86	5,65	6,04	6,33	6,56	6,87	6,65	6,78	6,82	6,64	6,50
Educación	4,82	5,66	5,47	5,49	5,49	5,48	5,44	5,42	5,30	5,23	5,21	5,21
Esparcimiento	2,17	2,39	2,50	2,53	2,28	0,21	2,14	1,95	2,19	-0,31	2,56	2,50
Transporte	4,88	4,89	4,94	5,00	4,85	4,60	4,12	4,36	3,86	4,89	4,77	5,05
Otros gastos	4,88	4,50	4,83	4,98	4,51	4,53	4,44	4,39	4,29	4,49	3,89	4,42

Variaciones anuales (12 meses) 2008												
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total IPC	6,00	6,35	5,93	5,73	6,39	7,18	7,52	7,87	7,57	7,94	7,73	7,67
Alimentos	9,39	10,46	8,61	7,82	9,73	11,98	13,00	14,18	12,77	13,15	12,95	13,17
Vivienda	4,47	4,39	4,92	5,34	5,53	5,76	5,82	6,09	6,69	6,81	6,94	6,65
Vestuario	1,45	0,72	0,56	0,41	0,14	0,03	-0,09	0,02	-0,02	-0,09	-0,21	-0,25
Salud	6,41	6,17	6,41	6,13	5,77	5,22	5,13	5,36	5,29	5,20	5,10	5,30
Educación	5,20	6,58	5,79	5,79	5,81	5,81	5,82	5,87	5,95	6,00	6,03	6,07
Esparcimiento	1,77	1,31	1,43	1,14	1,35	1,84	0,54	-0,36	-0,51	4,45	-0,64	-0,03
Transporte	4,78	4,96	5,41	5,43	5,34	5,67	5,99	5,46	5,43	5,71	5,51	5,22
Otros gastos	5,04	4,83	4,41	3,97	4,41	4,03	4,05	4,38	4,50	4,79	5,00	4,51

Fuente: DANE

Tabla 2. Índice de Precios al Consumidor (IPC) – variaciones porcentuales (1993 – 2008).  
(Base Diciembre de 1998=100)

	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08
<b>Ene</b>	3.24	3.15	1.84	2.51	1.65	1.79	2.21	1.29	1.05	0.80	1.17	0.89	0.82	0.54	0.77	1,06
<b>Feb</b>	3.25	3.68	3.52	4.01	3.11	3.28	1.70	2.30	1.89	1.26	1.11	1.20	1.02	0.66	1.17	1,51
<b>Mar</b>	1.87	2.21	2.61	2.10	1.55	2.60	0.94	1.71	1.48	0.71	1.05	0.98	0.77	0.70	1.21	0,81
<b>Abr</b>	1.94	2.37	2.23	1.97	1.62	2.90	0.78	1.00	1.15	0.92	1.15	0.46	0.44	0.45	0.90	0,71
<b>May</b>	1.60	1.54	1.65	1.55	1.62	1.56	0.48	0.52	0.42	0.60	0.49	0.38	0.41	0.33	0.30	0,93
<b>Jun</b>	1.54	0.90	1.20	1.14	1.20	1.22	0.28	-0.02	0.04	0.43	-0.05	0.60	0.40	0.30	0.12	0,86
<b>Jul</b>	1.23	0.91	0.77	1.51	0.83	0.47	0.31	-0.04	0.11	0.02	-0.14	-0.03	0.05	0.41	0.17	0,48
<b>Ago</b>	1.25	0.97	0.63	1.10	1.14	0.03	0.50	0.32	0.26	0.09	0.31	0.03	0.00	0.39	-0.13	0,19
<b>Sep</b>	1.12	1.09	0.84	1.19	1.26	0.29	0.33	0.43	0.37	0.36	0.22	0.30	0.43	0.29	0.08	-0,19
<b>Oct</b>	1.06	1.11	0.88	1.15	0.96	0.35	0.35	0.15	0.19	0.56	0.06	-0.01	0.23	-0.14	0.01	0,35
<b>Nov</b>	1.29	1.11	0.79	0.80	0.81	0.17	0.48	0.33	0.12	0.78	0.35	0.28	0.11	0.24	0.47	0,28
<b>Dic</b>	1.13	1.49	0.92	0.72	0.61	0.91	0.53	0.46	0.34	0.27	0.61	0.30	0.07	0.23	0.49	0,44
<b>AÑO</b>	22.6	22.6	19.5	21.6	17.7	16.7	9.23	8.75	7.65	6.99	6.49	5.50	4.85	4.48	5.69	7,67

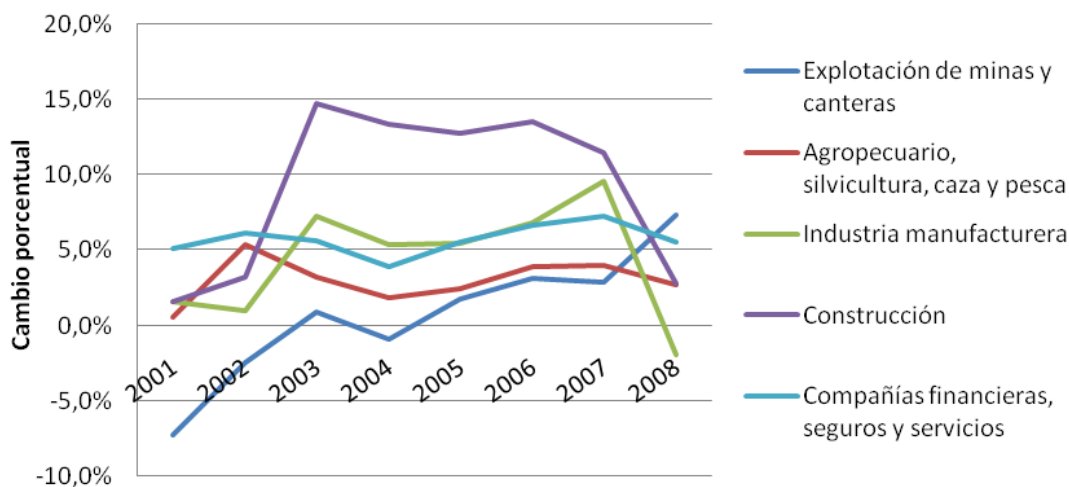
Fuente: DANE.

Tabla 3. Producto Interno Bruto trimestral por ramas de actividad económica – Variaciones porcentuales anuales – Precios constantes año 2000

Ramas de actividad	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	0,5	5,3	3,2	1,8	2,4	3,9	3,9	2,7
Explotación de minas y canteras	-7,2	-2,4	0,9	-0,9	1,7	3,2	2,9	7,3
Industria manufacturera	1,6	1,0	7,3	5,3	5,4	6,8	9,5	-2,0
Electricidad, gas y agua	5,0	1,0	3,3	2,9	3,0	3,1	3,7	1,2
Construcción	1,6	3,2	14,7	13,4	12,8	13,5	11,5	2,8
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	3,4	2,9	5,8	6,0	7,3	8,7	8,7	1,3
Transporte, almacenamiento y comunicación	4,7	2,5	5,2	5,0	8,7	9,2	11,0	4,0
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	5,1	6,1	5,7	3,9	5,5	6,7	7,3	5,6
Servicios sociales, comunales y personales	1,8	-0,6	0,2	3,6	4,6	4,7	4,7	2,1
<b>Subtotal Valor agregado</b>	<b>2,1</b>	<b>2,3</b>	<b>4,5</b>	<b>4,3</b>	<b>5,5</b>	<b>6,5</b>	<b>7,2</b>	<b>2,5</b>
IVA no deducible	2,9	6,6	6,7	7,7	8,6	11,6	11,4	2,2
Derechos e impuestos sobre las importaciones	9,4	2,4	8,0	16,9	13,8	23,8	16,9	10,5
Impuestos excepto IVA	0,3	3,0	3,3	6,5	2,6	2,6	6,9	0,2
Subvenciones	2,6	1,7	-8,2	2,4	3,8	3,2	7,2	3,0
Total impuestos	3,1	5,1	6,4	8,9	8,0	11,6	11,5	3,3
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>2,2</b>	<b>2,5</b>	<b>4,6</b>	<b>4,7</b>	<b>5,7</b>	<b>6,9</b>	<b>7,5</b>	<b>2,5</b>

Fuente: DANE

Figura 1. Variación porcentual del PIB para cinco sectores

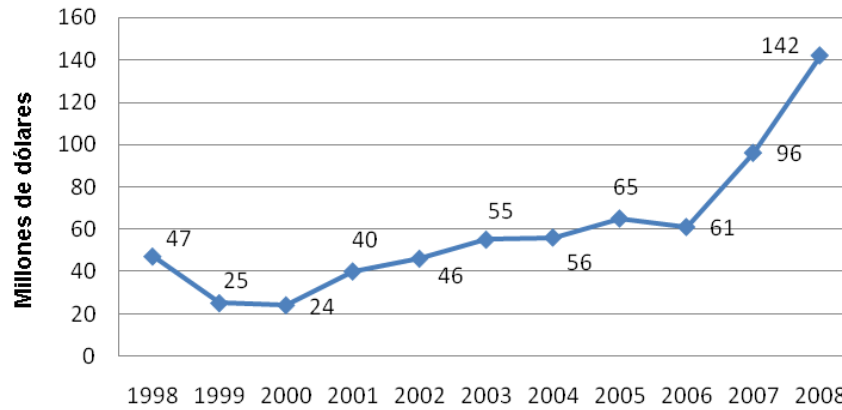


Fuente: Autor. Cifras extractadas de la Tabla 3.

### Explicación para la Figura 1.

Quizás una gráfica que podría dar una mejor idea de lo que puede estar pasando con el PIB total, es la que compara los sectores más significativos de la economía, tales como la explotación de minas, el sector agropecuario, la industria manufacturera, el sector de la construcción y el sector financiero, de seguros y servicios. Los sectores con mayor dinámica y variabilidad, desde el 2000, han sido los de manufactura y construcción. El primero ha tenido considerables altibajos, llegando a crecer hasta casi un 10% en el 2007, pero presentando para el 2008 un decrecimiento del 2%. Por su parte, la construcción ha presentado el mayor crecimiento año a año desde el 2002 hasta el 2007, habiendo alcanzado en el 2003 un aumento del 14.7%, y conservando niveles similares de incremento hasta el 2006. Para el 2007 su crecimiento fue del 11.5%, y finalmente para el 2008 éste fue del 2.8%. El sector agropecuario no ha presentado una dinámica considerable creciendo a tasas similares desde el año 2002 hasta el 2008, en el cual su tasa de incremento fue 2.7%. Todo esto podría indicar una relativa estabilidad en este sector, al igual que en el sector financiero. La explotación de minas ha tenido tasas de crecimientos cada vez más altas, incluso en el 2008, cuando se dio más grande con un 7.3%. A nivel general, se puede ver que hasta el 2007 el sector de la construcción contribuyó enormemente a los incrementos del PIB total evidenciados. Por su lado, el sector agropecuario suele presentar crecimientos dentro de un rango más estable e identificable en comparación con otros sectores. Esto da mayor seguridad a IMPORMÁRKAZ, ya que es el sector del cual la empresa depende más directamente.

Figura 2. Importaciones de bienes de capital para la agricultura (millones de dólares)

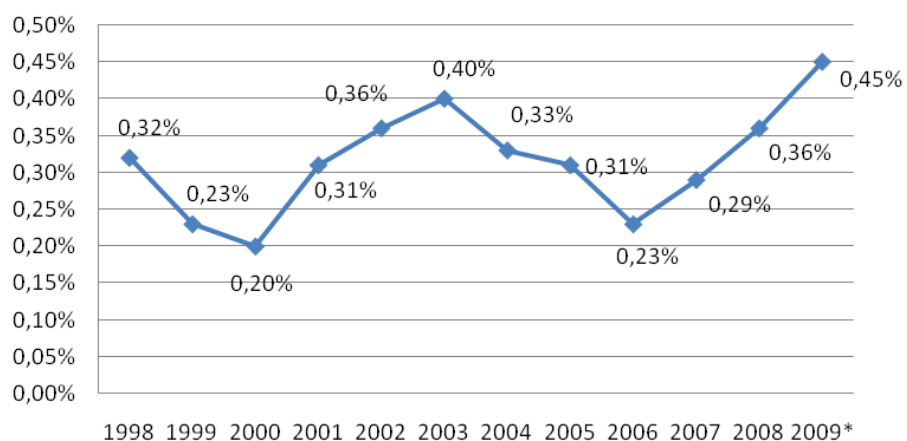


Fuente: DANE.

### Explicación para la Figura 2.

Las importaciones de bienes de capital para la agricultura en Colombia han ascendido año tras año desde el año 2000, con una leve baja en el año 2006. Esto podría indicar que las condiciones para importar este tipo de productos, que se relacionan con el campo y con los productos de IMPORMÁRKAZ, son favorables y se han mantenido así o han incluso mejorado a través de los últimos siete años.

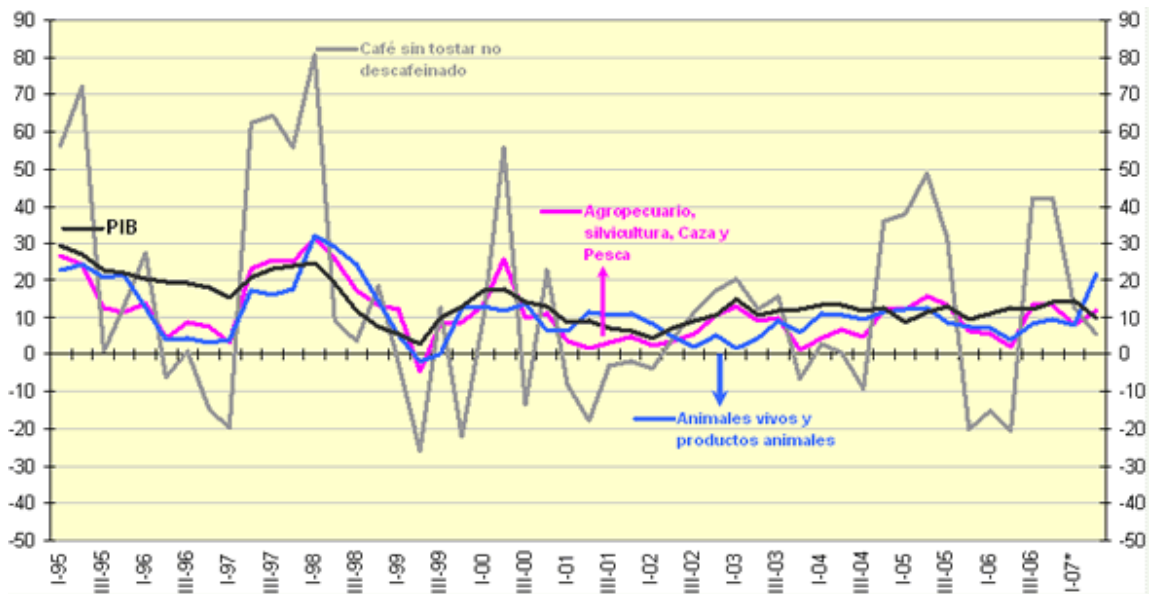
Figura 3. Participación de la importación de bienes de capital para la agricultura con respecto al total de importaciones



\*Resultados parciales

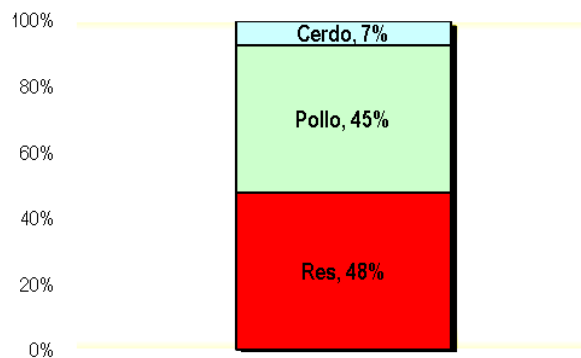
Fuente: Autor. Cifras extractadas del DANE.

Figura 4. Variación anual PIB por actividad económica (series desestacionalizadas)



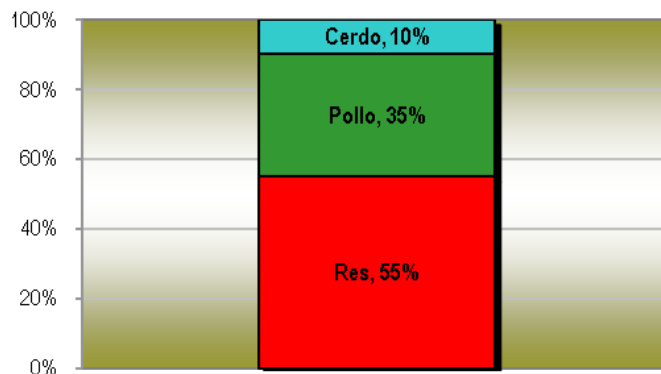
Fuente: Fedegan

Figura 5. Distribución del volumen de producción de carnes en Colombia, en toneladas (año 2005)



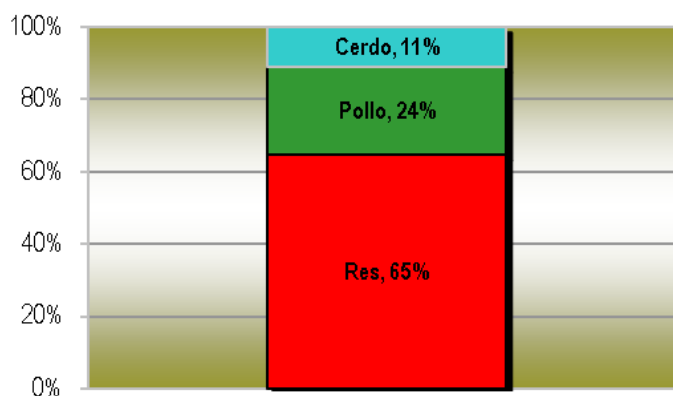
Fuente: FEDEGÁN, ASOPORCICULTORES, FENAVI. Cálculos Observatorio Agrocadenas.

Figura 6. Distribución de la producción de carnes, valorada a precios del productor, año 2006 (precios corrientes)



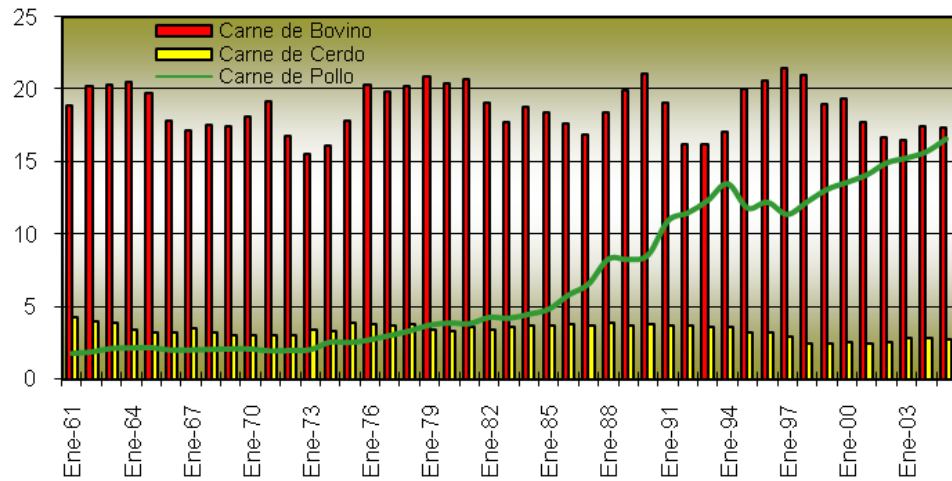
Fuente: FEDEGÁN, ASOPORCICULTORES, FENAVI. Cálculos Observatorio Agrocadenas.

Figura 7. Distribución de la producción de carnes, valorada a precios del consumidor, año 2005 (precios corrientes)



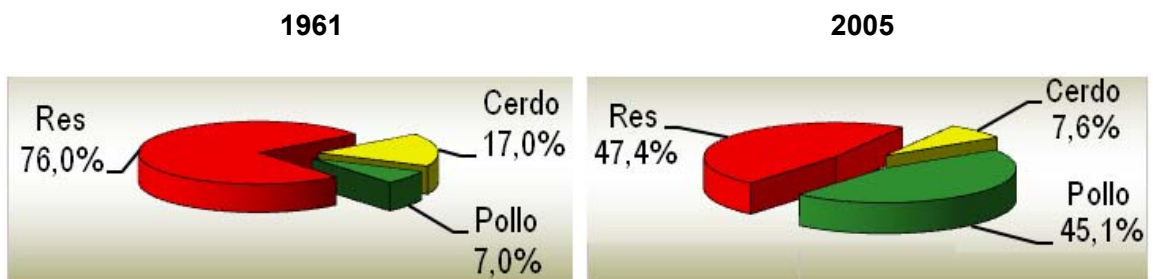
Fuente: FEDEGÁN, ASOPORCICULTORES, FENAVI. Cálculos Observatorio Agrocadenas.

Figura 8. Evolución del consumo per cápita de carne en Colombia (1961 – 2005) – kg./habitante



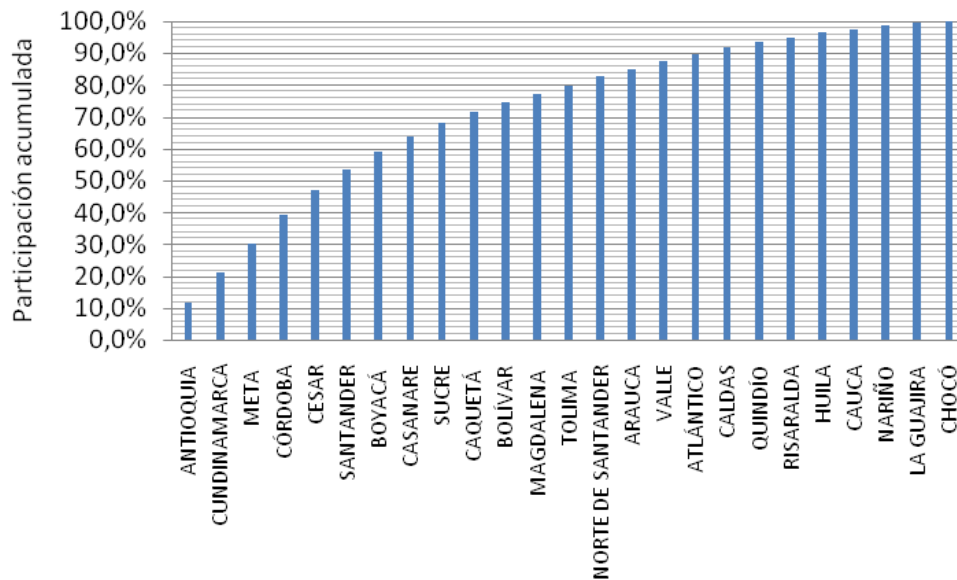
Fuente: FAO hasta 1994, 1995 – 2005, FEDEGAN, ASOPORCICULTORES, FENAVI y DANE, Cálculos Observatorio Agrocalendas.

Figura 9. Consumo aparente de carnes en Colombia – Comparación años 1961 y 2005



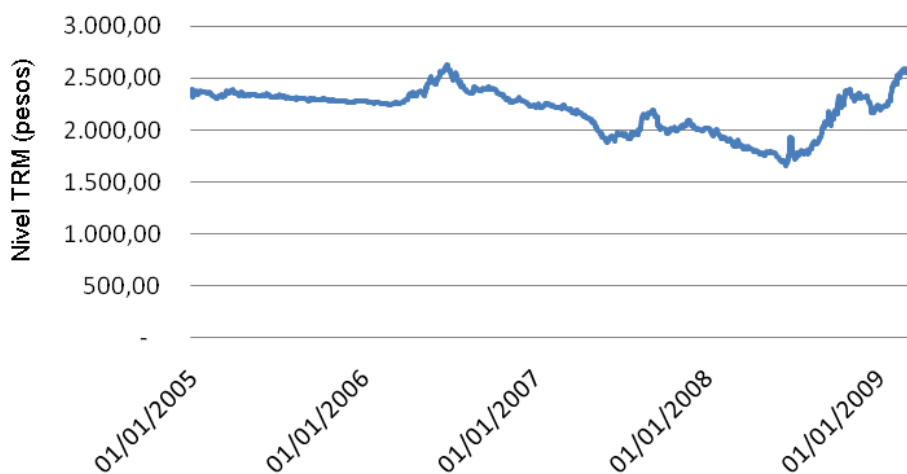
Fuente: FEDEGÁN, ASOPORCICULTORES, FENAVI. Cálculos Observatorio Agrocalendas.

Figura 10. Participación acumulada en la crianza de ganado nacional de los departamentos más representativos (primer trimestre de 2008)



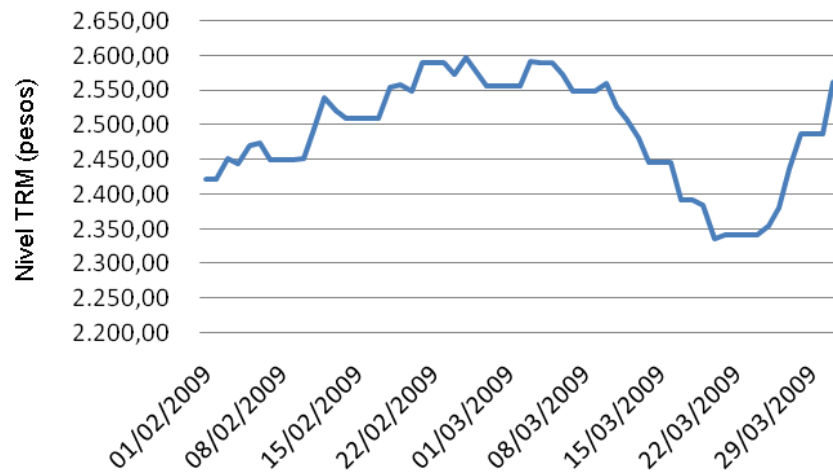
Fuente: Autor.

Figura 11. Histórico de la Tasa representativa del mercado (TRM) desde Enero de 2005 hasta Marzo de 2009



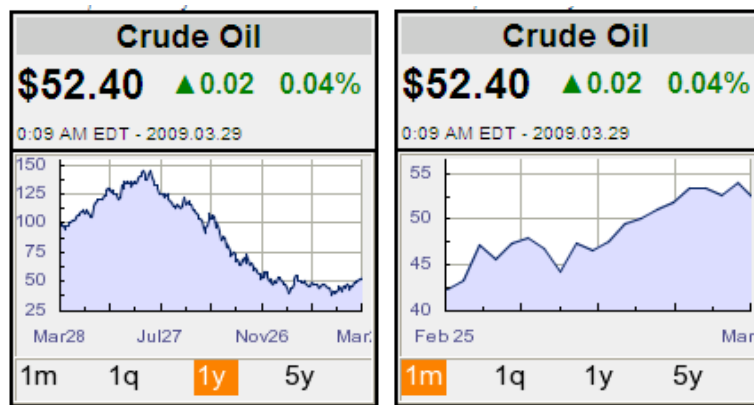
Fuente: Datos de Superfinanciera.

Figura 12. Tasa representativa del mercado (TRM) durante Febrero y Marzo de 2009



Fuente: Datos de Superfinanciera

Figura 13. Precio del barril de petróleo durante el último año y el último mes (en dólares)



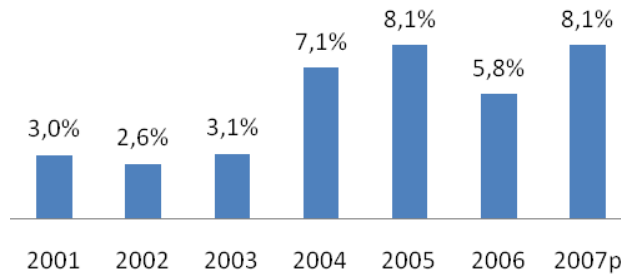
Fuente: <http://www.oil-price.net/>

Tabla 4. Producto Interno Bruto de Santander desde 2000 hasta 2007 (en millones de pesos)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007p
<b>PIB</b>	11.466.592	11.808.976	12.111.985	12.483.818	13.365.949	14.448.805	15.292.054	16.532.341
<b>Crecimiento</b>	-	3,0%	2,6%	3,1%	7,1%	8,1%	5,8%	8,1%

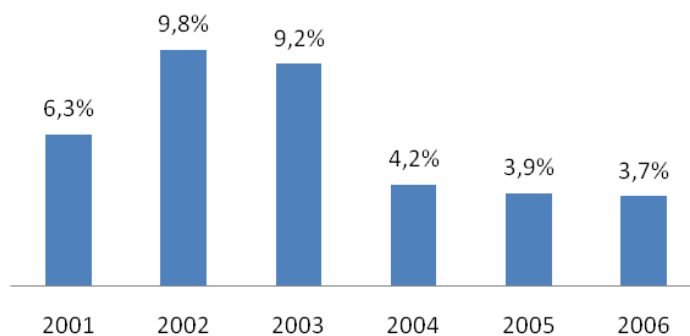
Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Figura 14. Variación del Producto Interno Bruto de Santander (2001 – 2007)



Fuente: DANE

Figura 15. Producto Interno Bruto del sector agropecuario en Santander



Fuente: DANE.

### Explicación Figuras 14 y 15.

Para el caso de Santander, se puede notar que el PIB ha tenido un buen ritmo de aumento en las tasas de crecimiento de la economía departamental desde el año 2001 hasta el 2007, excepto por el 2006 cuando éste disminuyó del 8.1% al 5.8%. En el 2007 volvió a crecer en un 8.1%.

Para el caso del sector agropecuario, el crecimiento medido hasta el 2006 muestra que los mayores crecimientos se dieron en los años 2002 y 2003, y ya para los años 2004, 2005 y 2006 el crecimiento por período es alrededor del 4%. Esta disminución en la tasa de crecimiento desde 2004 puede estar afectando las ventas de IMPORMÁRKAZ debido a la dependencia de la empresa de este importante sector y al porcentaje de participación en cuanto a número de clientes de la empresa por parte del departamento de Santander.

Tabla 5. Importaciones de Santander según capítulos arancelarios (2006 – 2008) – Cifras en miles de dólares CIF

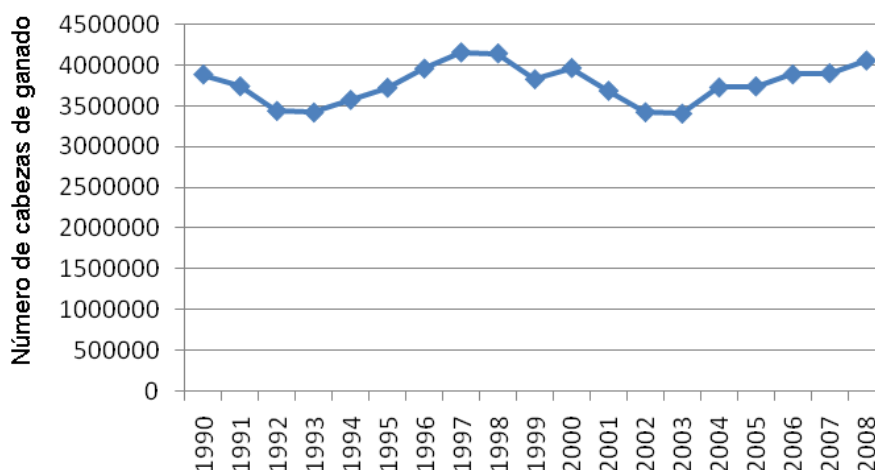
	2006	2007	2008	Variación Año 2008 vs 2007
TOTAL IMPORTACIONES DE SANTANDER	352.505,4	441.273,0	543.578,0	23,2%
MÁQUINAS, APARATOS Y ARTEFACTOS MECÁNICOS	39.940,8	57.711,8	76.066,4	31,8%
HERRAMIENTAS Y ÚTILES, ARTÍCULOS DE MESA	1.306,3	910,7	1.223,6	34,4%

Fuente: DIAN

### Explicación Tabla 5.

En cuanto a las importaciones en el departamento, se puede evidenciar un aumento general desde el año 2006, y una variación del 23.2% del 2007 al 2008. En cuanto a aparatos y artefactos mecánicos, así como en herramientas, también se nota un incremento en las importaciones del año 2007 al año 2008, de 31,8% para el primer grupo y 34.4% para el segundo. Esto puede considerarse como un buen indicador en cuanto a las condiciones y garantías para importar el tipo de productos que comercializa IMPORMÁRKAZ.

Figura 16. Sacrificio de ganado vacuno (cabezas de ganado) de 1990 a 2008 en Colombia



Fuente: DANE.

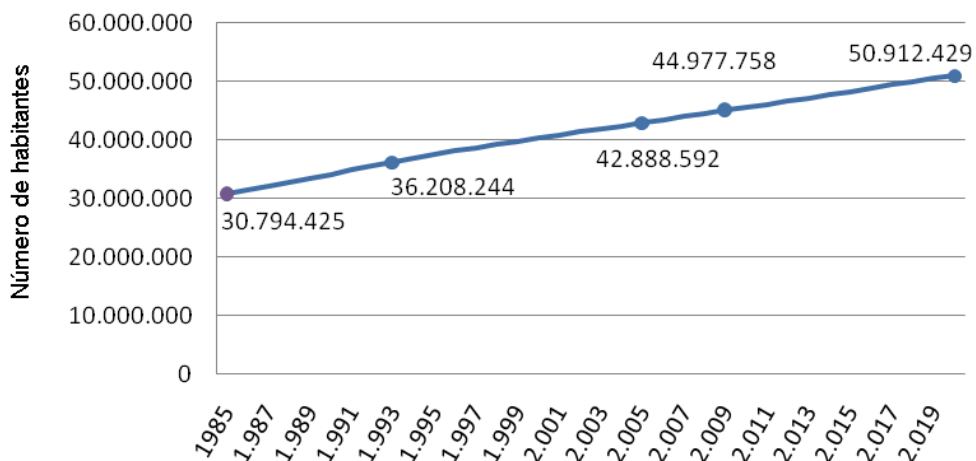
Tabla 6. Crianza de ganado (número de reces) por municipio y participación sobre el total

<b>CIUDAD/MUNICIPIO</b>	<b>No. De reces</b>	<b>Participación</b>	<b>Acumulado</b>
Villavicencio (Meta)	52899	9,4%	9,4%
Montería (Córdoba)	50444	8,9%	18,3%
Valledupar (Cesar)	42612	7,5%	25,8%
Medellín (Antioquia)	32932	5,8%	31,6%
Bogotá D.C.	30784	5,4%	37,1%
Yopal (Casanare)	27297	4,8%	41,9%
Bucaramanga (Santander)	26706	4,7%	46,6%
Corozal (Sucre)	23680	4,2%	50,8%
Santa Rosa (Boyacá)	20755	3,7%	54,5%
Florencia (Caquetá)	18135	3,2%	57,7%
Santa Marta (Magdalena)	15701	2,8%	60,5%
Turbaco (Bolívar)	15612	2,8%	63,2%
Arauca (Arauca)	14423	2,6%	65,8%
Envigado (Antioquia)	13914	2,5%	68,2%
Ibagué (Tolima)	12900	2,3%	70,5%
Villa Rosario (Norte de Sder.)	10447	1,8%	72,4%
Santa Rosa de Osos (Antioquia)	8359	1,5%	73,8%
Zipaquirá (Cundinamarca)	8322	1,5%	75,3%
Armenia (Quindío)	8082	1,4%	76,7%
Popayán (Cauca)	7170	1,3%	78,0%
Candelaria (Valle)	6453	1,1%	79,1%
Pereira (Risaralda)	6192	1,1%	80,2%
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>565587</b>		

Fuente: Autor.

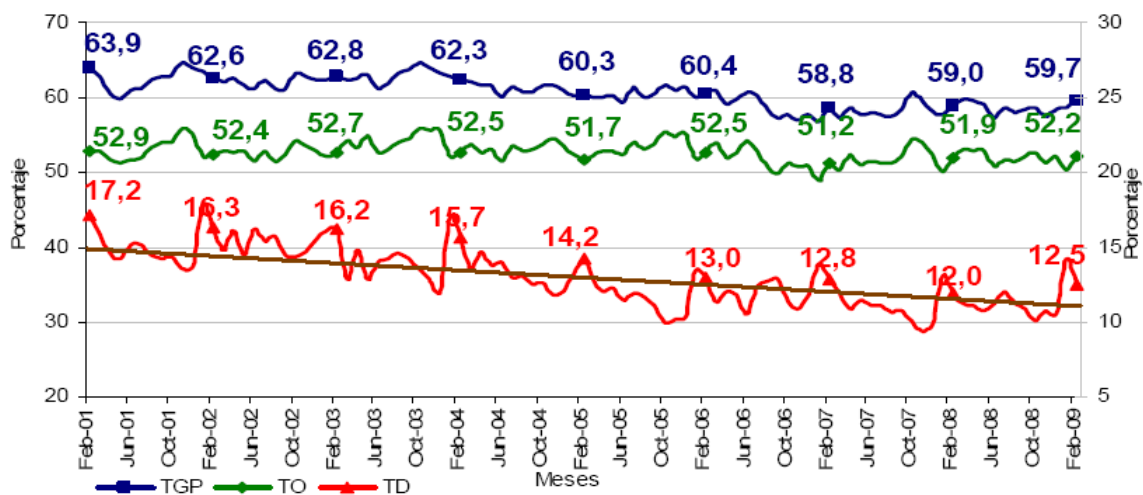
## Anexo 2. Información adicional relacionada con la población colombiana

Figura 1. Proyecciones de población colombiana entre 1985 y 2020



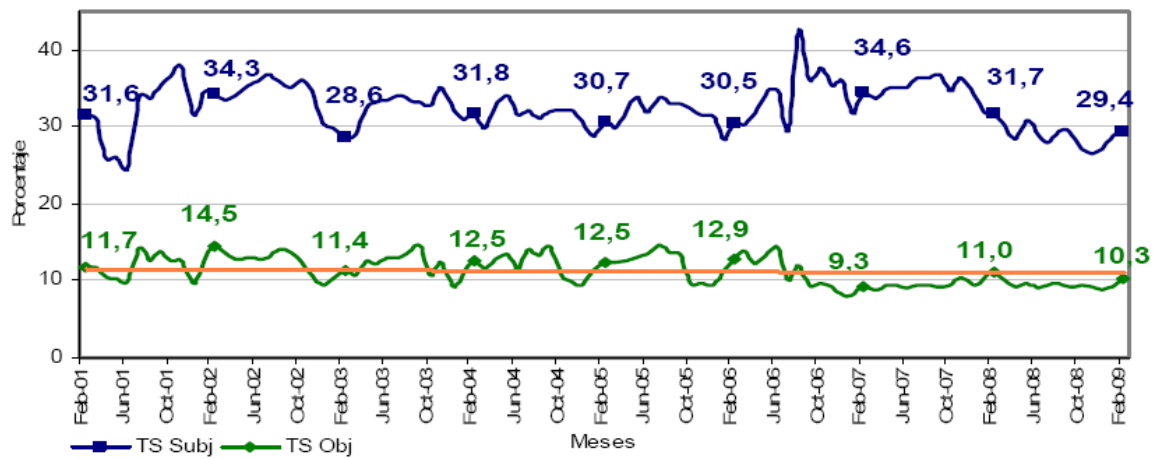
Fuente: Autor, datos del DANE.

Figura 2. Tasa global de participación, ocupación y desempleo (Total Nacional Febrero 2001 – 2009)



Fuente: DANE

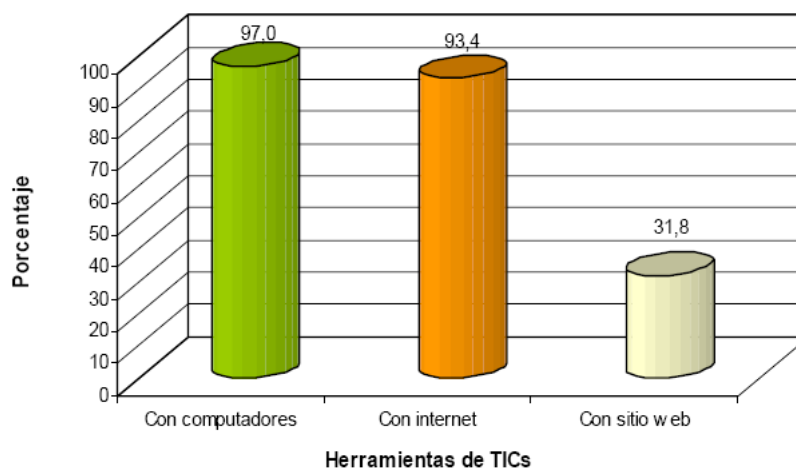
Figura 3. Tasa de subempleo objetivo y subjetivo (Total Nacional Febrero 2001 – 2009)



Fuente: DANE

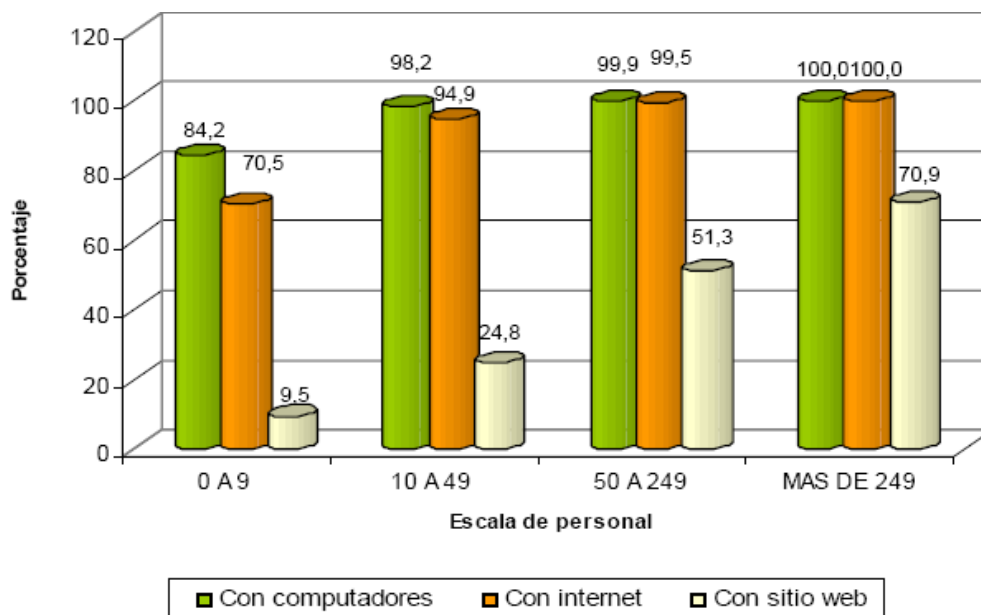
### Anexo 3. Información relacionada con las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las empresas colombianas

Figura 1. Porcentaje de empresas que utilizan computadores, Internet y sitio web Sector Comercio (Total Nacional 2006)



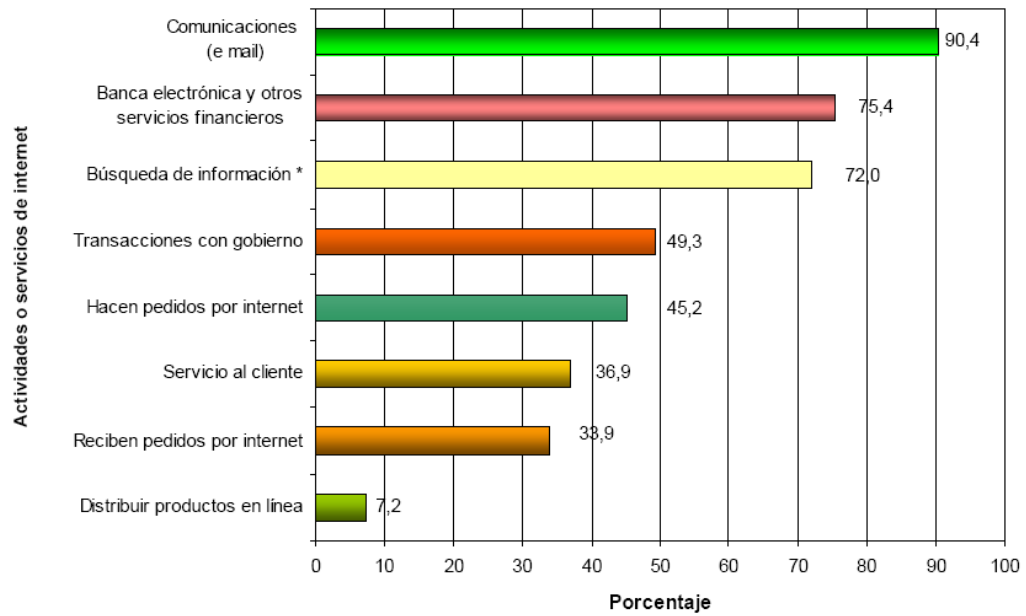
Fuente: DANE, Encuesta anual de comercio 2006

Figura 2. Porcentaje de empresas que utilizan computadores, Internet y sitio web según escala de personal Sector Comercio (Total Nacional 2006)



Fuente: DANE, Encuesta anual de comercio 2006

Figura 3. Porcentaje de empresas que usan Internet según actividad realizada Sector Comercio (Total Nacional 2006)



Fuente: DANE, Encuesta anual de Servicios 2006

## **Anexo 4. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter**

### **Entrada de nuevos competidores:**

1. ¿Cuáles son las barreras de entrada al sector?
2. ¿Cuál es su grado de impermeabilidad actual y futuro?
3. ¿Qué condiciones le exigen las barreras de entrada al nuevo competidor?
4. ¿Existen nuevos entrantes al negocio? ¿Cuáles?
5. ¿Cuál es el perfil de los nuevos entrantes?
6. ¿Qué se puede esperar como consecuencia de la entrada de estos nuevos competidores? ¿Cuál es la amenaza que representan?
7. ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades identificables para IMPORMÁRKAZ en este aspecto? Para cada una establezca las implicaciones para IMPORMÁRKAZ.

### **Rivalidad existente entre competidores actuales:**

1. ¿Quiénes son los competidores actuales? ¿Cómo es cada uno?
2. ¿Son agrupables por subsectores? ¿Cuáles son los subsectores? ¿En cuál sector compite nuestro negocio?
3. ¿Cómo es la intensidad competitiva? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son las estrategias típicas del sector?
5. ¿Cómo será en el futuro la actividad competitiva?
6. ¿Cuáles son las implicaciones de la actividad competitiva para nuestra empresa?
7. ¿Cuáles son las implicaciones para las demás empresas?
8. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas identificables para IMPORMÁRKAZ?  
¿Qué implicaciones tendría para la empresa cada una?

### **Amenaza de Productos Sustitutos:**

1. ¿Cuáles son los productos sustitutos existentes para los artículos que comercializa IMPORMÁRKAZ?
2. ¿Cuál es el grado de probabilidad de sustitución?
3. ¿Cuáles son las características de los oferentes de tales sustitutos?
4. ¿Qué amenazas presentan estos sustitutos? ¿Qué ventajas y desventajas tienen dichos sustitutos sobre los productos de IMPORMÁRKAZ?
5. ¿Cuáles son las tendencias de los sustitutos? ¿Hacia dónde se dirigen?
6. ¿Qué oportunidades y amenazas existen en este aspecto para IMPORMÁRKAZ?  
¿Qué implicaciones tiene cada una de ellas para la empresa?

### **Poder de negociación de los proveedores:**

1. Clasifique la mercancía adquirida por la empresa según la importancia de cada tipo de producto y su volumen de compra.
2. Identifique los proveedores, clasifíquelos en orden de importancia y volumen.
3. ¿Cuál es el perfil de los proveedores más importantes? ¿Cuáles son sus características?
4. ¿Cuál es el poder de negociación de cada proveedor?
5. ¿Cuáles son los demás proveedores y cuál es su poder de negociación?
6. ¿Cuáles son las tendencias estratégicas de los proveedores (integración, especialización, crecimiento, etc.)?
7. ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades identificables en aspecto de proveedores y cuáles son las implicaciones para IMPORMÁRKAZ por cada una de ellas?

### **Poder de negociación de los compradores:**

1. ¿Cuál es el mercado o mercados de IMPORMÁRKAZ?
2. ¿Cuál es la participación relativa de cada segmento del mercado?
3. ¿Cuál es el poder de negociación de cada tipo de cliente?
4. ¿Cuáles son las tendencias en el perfil y consumo que afecten la compra del producto o servicio?
5. ¿Cuál es el crecimiento del mercado?
6. ¿La demanda se basa principalmente el precio, calidad, etc.?
7. ¿Existe alguna forma organizada de trabajo en equipo en la que suelen trabajar ciertos grupos de clientes?
8. ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades identificables en cuanto a los compradores? Menciones las implicaciones de cada una de éstas para la empresa.

### **Entrada de nuevos competidores:**

1. ¿Cuáles son las barreras de entrada al sector?
  - La amistad establecida entre los actuales distribuidores y sus clientes.
  - La creencia por parte de los clientes de que “lo que no se conoce” o “lo nuevo” puede ser de mala calidad.
2. ¿Cuál es su grado de impermeabilidad actual y futuro?

El grado de impermeabilidad se puede decir que es bajo principalmente por dos razones:

- Algunos proveedores venden a cualquier nuevo distribuidor que aparezca en la industria.
- Como se trata de una actividad comercializadora, simplemente comprar y vender productos veterinarios, no se debe contar un alto nivel de experiencia como el exigido por las actividades de manufactura.

3. ¿Qué condiciones le exigen las barreras de entrada al nuevo competidor?

- Un personal de ventas capacitado para romper con el paradigma de los clientes relacionado con la desconfianza a la hora de comprar a empresas nuevas y que al mismo tiempo, logre establecer lazos de amistad con el personal encargado de las compras de los almacenes ganaderos y veterinarios.
- Productos de calidad para lograr convencer al cliente de comprar sus productos, mostrándole que éstos son de la misma calidad que la de los actuales distribuidores o incluso superiores.
- Capacidad para contactar a los proveedores de los distintos productos y convencerlos de vender sus productos a estas nuevas empresas.

4. ¿Existen nuevos entrantes al negocio? ¿Cuáles?

Los nuevos entrantes al negocio de la distribución de instrumental para ganadería son:

- Pavacas
- Instruagrovet
- Insmevet

5. ¿Cuál es el perfil de los nuevos entrantes?

Estos nuevos competidores son generalmente empresas pequeñas, casi siempre unipersonales o registradas como personas naturales. Pueden dar precios bajos, como IMPORMÁRKAZ, por no tener mucho personal trabajando en la compañía. Actúan enfocadas en determinadas zonas del país, aunque tratan de expandirse para ocupar más territorio colombiano. Se trata, en su mayoría, de empresas constituidas por personas que han trabajado como vendedores en otras empresas del mismo tipo y han decidido independizarse.

6. ¿Qué se puede esperar como consecuencia de la entrada de estos nuevos competidores? ¿Cuál es la amenaza que representan?

Estos nuevos competidores representan una seria amenaza para IMPORMÁRKAZ, ya que con la entrada de los mismos a la industria se puede desplazar parte de las ventas de la empresa santandereana hacia estas nuevas empresas. Además, si éstas consiguen que varios de los proveedores les vendan sus productos, el servicio prácticamente se convertirá en la única arma disponible para poder ganar mercado y mantenerse en la industria, ya que se empezaría a dar una preocupante guerra de precios donde el real beneficiado sería el almacén ganadero o veterinario.

#### **Rivalidad existente entre competidores actuales:**

1. ¿Quiénes son los competidores actuales? ¿Cómo es cada uno?

Los competidores actuales son:

- Inversiones Herco Ltda.  
Se trata de una empresa barranquillera que opera primordialmente en la zona correspondiente a los departamentos de la Costa Atlántica Colombiana y sus municipios ganaderos más importantes. Es una compañía con pocos empleados que lleva más de doce años en esta industria y crece de manera relativamente lenta. Su intensidad competitiva con IMPORMÁRKAZ es alta debido a que las empresas se parecen en tamaño y crecimiento. Además, un gran porcentaje de los productos que comercializa IMPORMÁRKAZ son comercializados por Herco Ltda.
- Lhaura Vet S.A.  
Se trata de una empresa cuya sede está en Bogotá. Opera desde 1989 como fabricante de sus propios productos de veterinaria. También importa algunos otros productos que no fabrica, ofreciendo al almacén ganadero un portafolio con productos como el de IMPORMÁRKAZ y como el de Herco Ltda. Además, incluye dentro de sus productos otros relacionados con agricultura. Su área de acción es prácticamente toda Colombia.
- Agrocampo S.A.  
Es un almacén que se caracteriza por tener venta directa al público. Importa y comercializa productos veterinarios al detal y al por mayor. Su sede principal está en Bogotá y desde allí vende a los ganaderos y veterinarios de manera directa y al mismo tiempo despacha órdenes como distribuidor a almacenes ganaderos de todo el país. Es una empresa altamente organizada, que incluso cuenta con un Call Center para atención al usuario. Se podría decir que se trata de un supermercado veterinario y ganadero.

2. ¿Son agrupables por subsectores? ¿Cuáles son los subsectores? ¿En cuál sector compite nuestro negocio?

Se podría decir que cada uno de los tres competidores anteriormente descritos forma una categoría importante para subdividir el sector. Estas categorías podrían ser: Comercializadoras pequeñas, Fabricantes, y Almacenes grandes de venta directa. IMPORMÁRKAZ, aunque se encuentra específicamente en el subsector de las comercializadoras pequeñas, se puede decir que compite con los tres tipos de empresa, ya que las tres categorías tratan de satisfacer las necesidades de los clientes a partir de los mismos productos que comercializa IMPORMÁRKA, aunque no siempre con las mismas marcas.

3. ¿Cómo es la intensidad competitiva? ¿Por qué?

La intensidad competitiva para este sector en este momento es alta, ya que desde hace aproximadamente un año, las diferentes empresas que se encontraban compitiendo atendiendo zonas casi independientes en Colombia, ahora han incursionado en otras regiones, las cuales pertenecen a otros de sus competidores. Esto ha ocasionado una disputa por los mismos mercados, convirtiéndose prácticamente todo el territorio colombiano en el mercado objetivo (regionalmente hablando) de IMPORMÁRKAZ y todos sus competidores, tanto los actuales como los que están apareciendo. Debido a que muchas de estas empresas trabajan básicamente con los mismos productos y, en muchas ocasiones las mismas marcas, se está iniciando una preocupante guerra de precios.

4. ¿Cuáles son las estrategias típicas del sector?

El arma mayormente utilizada en el sector al que pertenece IMPORMÁRKAZ, es la fuerza de ventas. Los representantes de ventas de las distintas empresas son fundamentales debido a que al cliente, el almacén veterinario, le gusta que el vendedor lo visite y a través de una relación de amistad, le brinde sus servicios y supla sus necesidades. Si no hay un representante de ventas de un determinado distribuidor que permanentemente visite a los almacenes, éstos sencillamente prefieren no comprarle a esa empresa.

Por otro lado, los almacenes ganaderos y veterinarios seleccionan el distribuidor con el cual llevan a cabo su compra, de acuerdo a los precios presentados por éstos. La calidad de un mismo producto, aunque presentado en distintas marcas, es prácticamente la misma, así que el primer criterio utilizado por quien realiza las compras en un almacén, es el precio. Es por esto, que una de las estrategias fundamentales en este sector es la que tiene que ver con la política de precios y las promociones.

5. ¿Cómo será en el futuro la actividad competitiva?

La actividad competitiva en menos de tres años será muy alta, ya que cada vez parece más fácil contactar a los proveedores que venden el instrumental utilizado en la veterinaria y la ganadería. Esto significaría un incremento del número de distribuidores de este tipo de productos. Además, cada uno de los distribuidores está tratando de cubrir cada vez más territorio con el fin de ver incrementadas sus volúmenes de ventas.

6. ¿Cuáles son las implicaciones de la actividad competitiva para nuestra empresa?

Esta actividad competitiva es altamente peligrosa para nuestra empresa, ya que amenaza cada vez más el nivel de ventas actual de IMPORMÁRKAZ. El mercado se ha convertido en todo el territorio colombiano y el margen de venta con el que trabajan los distintos competidores es cada vez más bajo, mientras los proveedores aumentan los precios de los productos argumentando que las materias primas y el crudo cada día están más costosos.

7. ¿Cuáles son las implicaciones para las demás empresas?

Las implicaciones son básicamente las mismas para empresas como Herco Ltda. o como Lhaura Vet, que atienden, al igual que IMPORMÁRKAZ, a almacenes veterinarios, no al consumidor o usuario final. Las implicaciones para compañías como Agrocampo S.A. pueden ser las mismas como distribuidores, pero afortunadamente para ellos, su condición de supermercados veterinarios y ganaderos, la cual les implica vender al detal sus productos, es decir, de manera directa al ganadero, al agricultor, al veterinario y al avicultor; les plantea una importante posibilidad de convertirse en abastecedores directos del consumidor final con una mayor fuerza, si emplean las estrategias de Marketing Mix adecuadas.

8. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas identificables para IMPORMÁRKAZ?  
¿Qué implicaciones tendría para la empresa cada una?

Oportunidades para IMPORMÁRKAZ:

- El hecho de la empresa pueda convertirse en la líder de su industria mediante una utilización eficiente de sus recursos y una adecuada combinación de sus políticas de promoción, precio, producto (que incluye la calidad del servicio prestado por la empresa) y distribución, aprovechando los puntos débiles de sus competidores.

#### Amenazas para IMPORMÁRKAZ:

- La invasión de los competidores directos de IMPORMÁRKAZ a ciertas zonas y clientes a los que la empresa santandereana se ocupaba de atender de manera única.
- El decremento de las listas de precios manejadas por los competidores de la empresa, lo cual podría implicar una guerra de precios.

#### **Amenaza de Productos Sustitutos:**

1. ¿Cuáles son los productos sustitutos existentes para los artículos que comercializa IMPORMÁRKAZ?

IMPORMÁRKAZ comercializa con un portafolio de más de 150 productos, de los cuales la gran mayoría no posee sustitutos. Lo que sí sucede para una alta proporción de éstos es que se pueden encontrar en marcas distintas a las que comercializa IMPORMÁRKAZ.

Sin embargo, algunos de los productos poseen productos y métodos por los que pueden llegar a ser sustituidos en cierto momento. Estos productos son:

Las orejeras o aretes, la tinta para tatuar y los tatuadores de distintas medidas, así como los aplicadores de orejeras, pueden ser sustituidos de manera conjunta por los marcadores al rojo vivo utilizados para identificar el ganado en las fincas.

La pasta para descornar, así como descornadores manuales y otros tipos de descornadores tales como los de tipo guaya, pueden ser sustituidos por otros sistemas descornadores manuales existentes que, aunque no se conocen en Colombia, pueden llegar a ser importados por otros distribuidores.

Los collares Buster caninos, usados para proteger a los perros de sí mismos una vez son operados, por ejemplo, son sustituidos a menudo por un collar de cartón improvisado.

2. ¿Cuál es el grado de probabilidad de sustitución?

Para el caso de los elementos de identificación de ganado, así como para los métodos utilizados para descornar, la probabilidad de sustitución de cada uno de los elementos está directamente relacionada con el precio de los productos a nivel general con el que los clientes, y más específicamente los ganaderos y veterinarios, puedan llegar a conseguirlos. Pero definitivamente, el precio tendría que aumentar de una manera significativa para que llegase a suceder que los criadores de ganado decidieran cambiar los métodos que utilizan actualmente por los sustitutos citados anteriormente.

Para el caso de los collares Buster caninos, simplemente éste no es el método más usado para proteger a los perros una vez éstos son operados. Actualmente, la mayoría de las personas prefieren usar el protector de cartón improvisado, ya sea por el precio del collar Buster o porque ni siquiera lo conocen.

3. ¿Cuáles son las características de los oferentes de tales sustitutos?

En el caso de los marcadores de hierro para ganado, éstos son producidos por empresas pequeñas que se encargan de fabricar muchos otros elementos de hierro. Las empresas que actualmente trabajan este tipo de instrumento ya no pueden lucrarse como hace 20 años de su producción, ya que el ganadero prefiere otros métodos más modernos de identificación para las reces, como los que comercializa IMPORMÁRKAZ.

Para el caso de los otros métodos usados para descornar, las empresas que los producen son las mismas que venden actualmente a los distribuidores como IMPORMÁRKAZ. Lo que sucede en este caso es que los métodos que hoy día usan los ganaderos colombianos ya están muy bien posicionados, y es por esto, más que por cualquier otra razón, que los métodos sustitutos no son utilizados en Colombia.

4. ¿Qué amenazas presentan estos sustitutos? ¿Qué ventajas y desventajas tienen dichos sustitutos sobre los productos de IMPORMÁRKAZ?

A nivel generalizado se puede concluir que estos sustitutos no representan una amenaza seria para los productos que comercializa la empresa santandereana, ya que, por un lado, sólo un alza demasiado grande en los precios de los elementos usados para identificar ganado, podría conllevar a los ganaderos al uso del marcador de hierro o quizás otros métodos no conocidos por la empresa. Y por otro lado, en cuanto a los métodos para descornar, los actuales tienen un muy buen posicionamiento, y si llegase a introducirse otro, éstos podrían ser adquiridos también por cualquiera de los distribuidores.

5. ¿Cuáles son las tendencias de los sustitutos? ¿Hacia dónde se dirigen?

La tendencia de los sustitutos de identificación es desaparecer. El ganadero de hoy piensa que marcar con hierro al rojo vivo a las reces es demasiado cruel, sobre todo cuando se tiene a la mano otros métodos más humanos a precios relativamente bajos. Por otro lado, puede ser que aparezcan nuevos sustitutos para los actuales métodos de marca de ganado o para otros productos que maneje la empresa. Sin embargo, para que tengan un impacto importante, estos nuevos sustitutos deberían aparecer a precios cómodos para el ganadero y además, ser más modernos.

### **Poder de negociación de los proveedores:**

1. Clasifique la mercancía adquirida por la empresa según la importancia de cada tipo de producto y su volumen de compra.

Debido a que IMPORMÁRKAZ maneja tantos productos (más de 300), se puede realizar una clasificación por categorías principales, de la siguiente manera:

- Productos para mascotas: éste es el tipo de producto para el que se tiene el menor volumen de ventas y por tanto la categoría que menos adquiere IMPORMÁRKAZ de sus proveedores.
- Instrumental para ganadería: es altamente representativo para la empresa en cuanto a volumen de ventas. Aproximadamente el 35% de las ventas totales se da en esta categoría.
- Tintas y cremas: en esta categoría pueden incluirse las tintas para tatuar y la pasta descornadora, así como los lápices marcadores bovinos. Un 30 % de las ventas totales se hacen en esta categoría de producto.
- Jeringas y pistolas para vacunación: esta línea de productos es también representativa en ventas para la empresa. Su participación en el total de las ventas es alrededor del 25%
- Desechables: este tipo de producto incluye jeringas y agujas no reusables, además de equipos de venoclisis, bisturís y otros elementos desechables. El volumen de ventas para esta línea es de menos del 10 % del total.

2. Identifique los proveedores, clasifíquelos en orden de importancia y volumen.

Los proveedores más importantes de IMPORMÁRKAZ, ordenados de mayor a menor de acuerdo al volumen de compra anual en dólares efectuado por la empresa a cada uno de ellos, son:

Kruuse  
Stone  
Syrvet Inc.  
Pig Drinking  
Ideal Instruments  
Vet Brands International

3. ¿Cuál es el perfil de los proveedores más importantes? ¿Cuáles son sus características?

Kruuse, por su parte, es una empresa europea que lleva en su industria más de 100 años, y siempre se ha dedicado a la compra y venta de la mayoría de sus

productos, aunque hay que reconocer que también fabrica algunos de ellos. Sus clientes se encuentran alrededor de todo el mundo, y Latinoamérica es uno de sus mercados más importantes, sobre todo en el sector de la ganadería. Actualmente, se encuentra incorporando a sus funciones logísticas sistemas modernos relacionados con la automatización de la selección y empaque de la mercancía. Kruise supe a IMPORMÁRKAZ de parte del instrumental veterinario y de productos para mascotas.

Stone, así como el resto de proveedores de IMPORMÁRKAZ, es una compañía norteamericana. Ésta le vende a la empresa santandereana algunos instrumentos ganaderos tales como tatuadores y tinta para tatuar, los cuales son productos muy representativos para IMPORMÁRKAZ. Stone es una compañía manufacturera que lleva más de 20 años en su industria.

Syrvet Inc., es una compañía estadounidense que atiende más de 20 países, muchos de ellos latinoamericanos. Esta empresa no fabrica ninguno de sus productos, sino que compra y vende cada uno de ellos. Es importante para IMPORMÁRKAZ, ya que con ella, se tiene acceso a más del 50% del total de productos de la empresa, entre los que se encuentran instrumental, aretes para identificación del ganado, tinta para tatuar, agujas para vacunación, jeringas y otros.

4. ¿Cuál es el poder de negociación de cada proveedor?

Esta pregunta se puede contestar de manera generalizada para todos los proveedores. El poder de negociación de éstos es muy alto, ya que IMPORMÁRKAZ depende enormemente de su relación con los mismos. Cada producto que la empresa adquiere de sus proveedores es muy importante, ya que cada ítem es distinto y tiene su propio posicionamiento en el mercado. Difícilmente IMPORMÁRKAZ podría reemplazar cualquiera de los productos que compra y vende actualmente.

5. ¿Cuáles son los demás proveedores y cuál es su poder de negociación?

Los proveedores menos importantes tienen un perfil muy parecido al descrito para los primeros, y de cualquier modo, son también importantes para IMPORMÁRKAZ, básicamente por las mismas razones citadas anteriormente.

6. ¿Cuáles son las tendencias estratégicas de los proveedores (integración, especialización, crecimiento, etc.)?

Algunos proveedores, tales como Kruise, Syrvet, Vet Brands International e Ideal Instruments, son distribuidores de todo tipo de productos utilizados tanto en la ganadería como en el cuidado de mascotas. Así que su estrategia es básicamente

vender todo tipo de productos a por lo menos un cliente grande en cada país. Dentro de sus estrategias está el hecho de comprar y vender la mayoría de sus productos, es decir, no fabricarlos.

Otros proveedores, como por ejemplo Stone o Pig Drinking, fabrican sus propios productos para venderlos, pero su estrategia es especializarse en un solo tipo de producto. Para el caso de Stone, se trata de tatuadores para ganado y la tinta usada para marcarlo. En el caso de Monoflo, su especialidad son los bebederos metálicos para cerdo.

No se notan intereses por parte de los proveedores de aplicar estrategias de, por ejemplo, integración hacia adelante o hacia atrás.

### **Poder de negociación de los compradores:**

1. ¿Cuál es el mercado o mercados de IMPORMÁRKAZ?

El mercado de IMPORMÁRKAZ está constituido por los almacenes ganaderos y veterinarios de Colombia, ubicados en ciudades principales, así como en poblaciones pequeñas del territorio nacional.

2. ¿Cuál es la participación relativa de cada segmento del mercado?

La segmentación del mercado para IMPORMÁRKAZ se puede hacer de manera geográfica o territorial, ya que es el criterio más efectivo para llevar a cabo una identificación de segmentos con características sobresalientes y distintivas entre ellos. Ordenando los segmentos de mayor a menor participación en el total del volumen de ventas de la empresa, se listan a continuación tales segmentos del mercado:

<b>Segmento</b>	<b>Participación aproximada</b>
Medellín	25%
Valledupar	20%
Bucaramanga	12%
Resto Santander del Sur	10%
Meta	8%
Eje cafetero	8%
Bogotá	5%

3. ¿Cuál es el poder de negociación de cada tipo de cliente?

Cada cliente tiene para IMPORMÁRKAZ un nivel determinado de importancia y al mismo tiempo un nivel de negociación asociado. Se podría decir que para cada cliente, este nivel de importancia está relacionado con el porcentaje de representación de sus compras con respecto a las compras totales realizadas por el total de clientes de la empresa. Por supuesto, en cuanto mayor sea tal porcentaje de representación en compras, mayor será el poder negociador de un determinado cliente.

Existen cerca de cuatro o seis clientes que individualmente, contribuyen en por lo menos el 10% del total del volumen de ventas de la empresa. Su poder de negociación es muy alto. Este tipo de clientes, por ejemplo, recibe beneficios especiales tales como descuentos extra y a nivel general, precios mucho más bajos. Dentro de este grupo se encuentran de 3 a 4 clientes. La relación entre IMPORMÁRKAZ y estos compradores es muy estrecha, basada, en gran parte, en fuertes lazos de amistad.

Por otro lado, se encuentran clientes que generan individualmente entre el 5% y el 10% del total del volumen de ventas de IMPORMÁRKAZ, los cuales tienen un poder de negociación todavía significativo, pero no tanto como el primer grupo.

Finalmente, se encuentran los demás clientes. Éstos tienen un nivel de negociación mucho menor al del primer y segundo grupos, ya que su nivel de compra no es tan importante para IMPORMÁRKAZ como el de los primeros.

4. ¿Cuáles son las tendencias en el perfil y consumo que afecten la compra del producto o servicio?

Dentro de las tendencias de los clientes de IMPORMÁRKAZ en cuanto a los patrones de compra y a su perfil, se encuentran varias posibilidades:

- Comprar al distribuidor que ofrezca el menor precio, partiendo de que la calidad de la mayoría de tipos de instrumental es básicamente la misma.
- Que surjan más almacenes veterinarios y ganaderos tanto en ciudades principales como en poblaciones más pequeñas.
- Para el caso de almacenes veterinarios grandes, sobre todo en ciudades principales, que empiecen a integrarse hacia atrás, es decir, que comiencen a importar algunos de los productos por su propia cuenta.
- Comprar el instrumental para ganadería a distintos proveedores, incluso por turnos, lo cual les permitiría, por ejemplo, tardarse más en cancelar sus facturas a cada distribuidor.

5. ¿Cuál es el crecimiento del mercado?

El crecimiento del mercado es muy lento. A pesar de que se crean nuevos almacenes veterinarios, el aumento del número de los mismos no parece ser de tal manera que las ventas de IMPORMÁRKAZ y sus competidores se incrementen de manera significativa.

6. ¿La demanda se basa principalmente el precio, calidad, etc.?

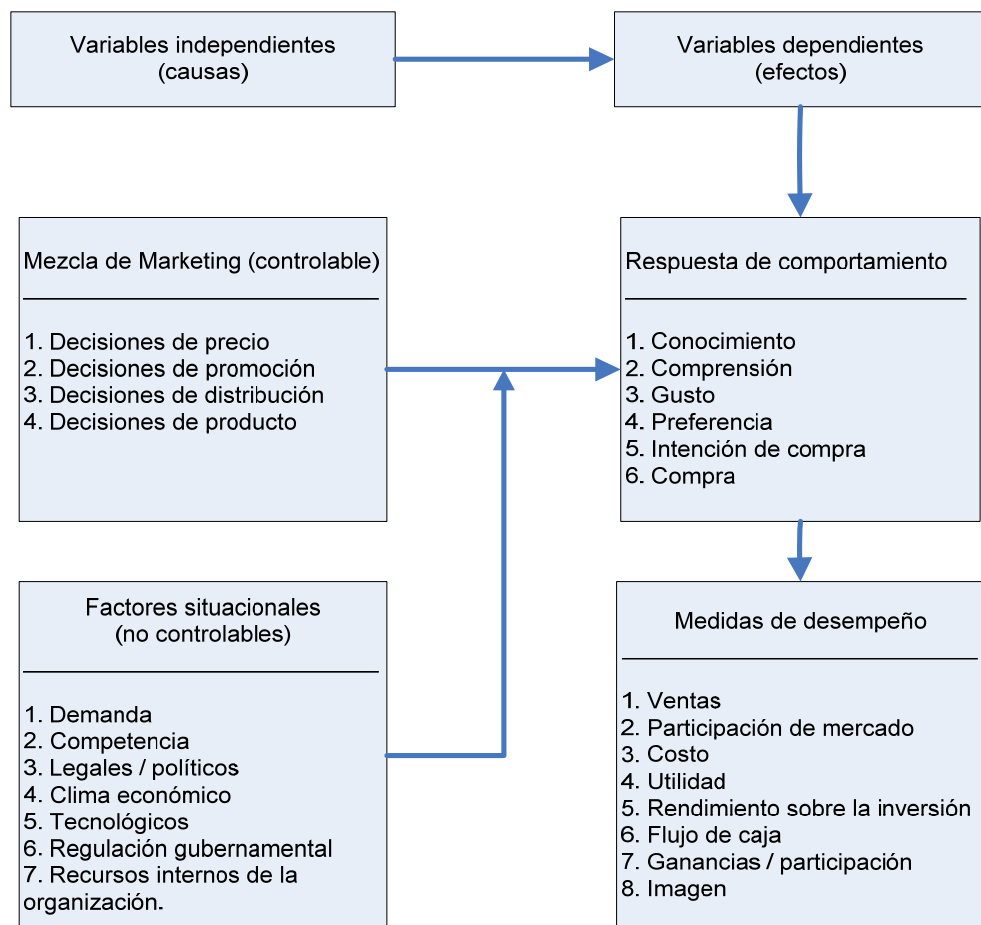
La demanda de los productos se basa fundamentalmente en un criterio: el precio, ya que, como se explicó con anterioridad, la calidad de los productos es prácticamente la misma, aunque aparezca un mismo ítem en distintas marcas.

7. ¿Existe alguna forma organizada de trabajo en equipo en la que suelen trabajar ciertos grupos de clientes?

En el sector veterinario y ganadero, los almacenes a nivel general han preferido trabajar de manera individual, sobre todo, luego de pasar por experiencias no muy gratas, hace un par de años, cuando en Bucaramanga, se quiso formar una gran sociedad, uniendo varios de los almacenes veterinarios de la ciudad, pero esto no pudo lograrse de la manera que se esperaba.

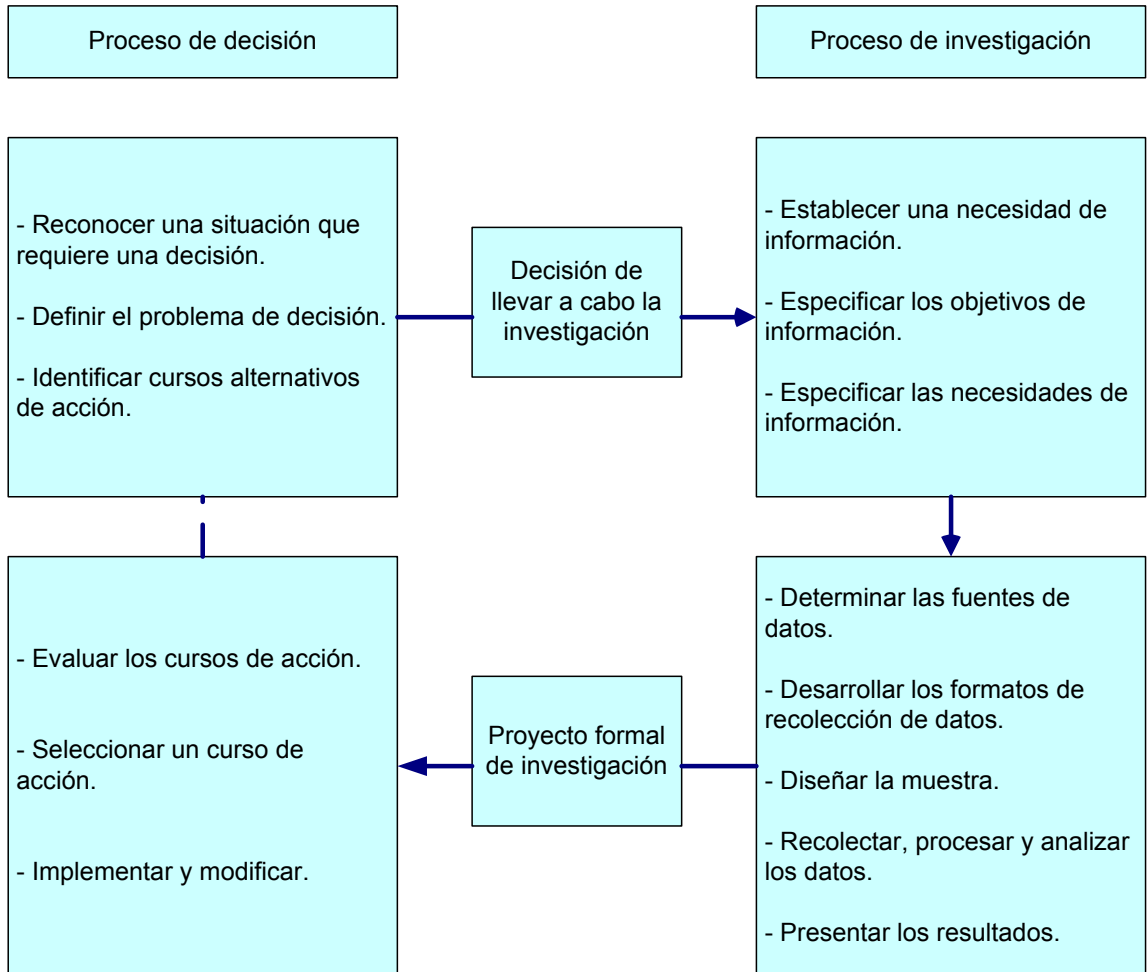
## Anexo 5. Conceptos preliminares para el estudio de mercados

Figura 1. Modelo del sistema de marketing



Fuente: KINNEAR, TAYLOR, Investigación de Mercados, Mc Graw Hill, 1998, p. 12

Figura 2. Vínculo entre el proceso de decisión y el proceso de investigación de mercados



Fuente: KINNEAR, TAYLOR, Investigación de Mercados, Mc Graw Hill, 1998, p. 85

### Concepto de CLIENTES ACTIVOS e INACTIVOS:

Se ha realizado una diferenciación de los clientes que figuran en la base de datos de IMPORMÁRKAZ, resultando dos tipos: Clientes Activos y Clientes Inactivos. Para definir la condición de Activo o Inactivo, se tuvo en cuenta el número de días que cada cliente lleva sin establecer contacto con IMPORMÁRKAZ; es decir, el tiempo que lleva sin realizar ningún tipo de compra en la empresa. Fue así como se decidió, en común acuerdo con el Gerente General de la compañía, que un tiempo de un año (360 días aproximadamente) sería el adecuado. Este tiempo se escogió teniendo en cuenta el comportamiento de compra por parte de los clientes (básicamente su frecuencia de

compra), así como su frecuencia de pago y el nivel de rotación de cartera en IMPORMÁRKAZ. El Gerente, desde su experiencia explicó que “hay clientes que compran dos veces al mes, hay otros que lo hacen cada dos meses, e incluso hay quienes compran y son fieles, pero debido a que el instrumental no rota mucho en sus almacenes, compran hasta cada ocho meses o más”.

Es decir, los clientes activos se definieron como quienes han comprado en los últimos 360 días en IMPORMÁRKAZ, mientras los clientes inactivos, como quienes llevan más de 360 días sin realizar ningún tipo de compra.

## Anexo 6. Formato de cuestionario para investigación exploratoria

### INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

- 1) ¿Qué opina del sector ganadero y agropecuario en Colombia en cuanto a la importancia que éste tiene para el país? ¿Cómo ve su futuro?
- 2) ¿Qué distribuidores de instrumental para ganadería, avicultura y veterinaria conoce? (Antiguos y recientes en el gremio, y sin importar su tamaño).
- 3) ¿Qué opina de la competencia en el sector de los distribuidores de instrumental y productos veterinarios? (¿Es muy competido? ¿Hay oportunidades para todos?)
- 4) ¿Qué criterios tiene usted en cuenta al momento de elegir a quién comprar un determinado producto, ya sea de instrumental, de veterinaria, agricultura o droga para animales?
- 5) ¿Qué características les hace falta a los distribuidores actuales de la línea de instrumental ganadera y de veterinaria?
- 6) ¿Qué tan eficientes son sus proveedores actuales al momento de atenderle? ¿Se siente bien atendidos por ellos o cree que les falta algo en cuanto al servicio al cliente?
- 7) ¿Qué cosas harían que se sintiera “más que bien atendido(a)” por parte de sus proveedores?
- 8) ¿Cómo ve a IMPORMÁRKAZ con respecto a los demás proveedores (ventajas y desventajas) en cuanto a...

...su relación con el cliente?

...calidad de sus productos y su servicio?

...precios?

...portafolio de productos (variedad e importancia de su portafolio)?

...fuerza de ventas (vendedores)?

...imagen?

...tamaño y participación en el mercado?

- 9) ¿Cree que la manera en que IMPORMÁRKAZ hace la toma de pedidos a sus clientes es adecuada? O cree que deberían haber otras maneras de poder realizar sus pedidos a la empresa?
- 10) ¿Cree que se pueda de alguna manera utilizar tecnología para prestarle un mejor servicio? ¿Cómo?
- 11) ¿Qué opina de las encuestas de monitoreo de satisfacción del cliente? ¿Cree que sus proveedores deberían aplicar este tipo de encuestas para conocer las opiniones de los almacenes veterinarios?
- 12) ¿Qué servicios “extras” prestados por parte de alguno de sus proveedores le harían más fiel a ese proveedor si adoptara tales servicios?
- 13) ¿Cuál es la mayor fortaleza de IMPORMÁRKAZ
- 14) ¿Cuál es la mayor debilidad de IMPORMÁRKAZ?

## **Anexo 7. Cursos alternativos de acción para IMPORMÁRKAZ**

Para lograr visualizar cuáles son los posibles caminos a seguir para diseñar efectivamente las políticas de Marketing Mix de la empresa como apoyo de la estrategia CRM, se ha decidido utilizar el concepto de investigación exploratoria. Es decir, se realizará un estudio general inicial y relativamente rápido del mercado de IMPORMÁRKAZ, el cual consistirá en tomar a diez clientes actuales, así como a los empleados de dentro de la empresa que tienen relación directa con el cliente para aplicar un conjunto de preguntas abiertas con las cuales se desea obtener información referente a la empresa en sí, a sus competidores, a la situación general del gremio y por supuesto, al comportamiento de compra de los clientes.

Los diez clientes seleccionados a conveniencia debido a la mayor probabilidad de que respondieran las preguntas abiertas fueron:

1. Veterinaria la Red. (Bucaramanga)
2. Almacén El Hacendado. (Bucaramanga)
3. Ivanagro (Medellín)
4. Agropaisa (Bucaramanga)
5. Agrogasán (Bucaramanga)
6. Casagro (Bucaramanga)
7. Centro Agropecuario Taurus (Bucaramanga)
8. El Federado (Bucaramanga)
9. El Ganador (Bucaramanga)
10. La Hacienda (Bucaramanga)

Tras haber obtenido las respuestas a este cuestionario, se plantearon los siguientes Cursos Alternativos de Acción, los cuales han sido propuestos sabiendo que de antemano, a través del estudio realizado para el Plan de Proyecto de Grado, se ha decidido la aplicación de una estrategia CRM, la cual se basa fundamentalmente en implementar herramientas informáticas y un conjunto de políticas para su uso y administración. Por esta razón, todos los Cursos alternativos o posibles caminos a tomar que se enumeran a continuación incluyen la aplicación de la filosofía CRM. Estos cursos alternativos se presentan para definir la manera en que el CRM se implementará, es decir, las estrategias a tomar en cuanto a la Mezcla de Marketing de la empresa y demás

aspectos importantes de la compañía que pueden llegar a ser un soporte importante para el CRM.

1. Status Quo.

No rediseñar las estrategias actuales de la empresa en cuanto a su Marketing Mix, políticas de servicio al cliente, u otros aspectos que le sirven de apoyo a la estrategia CRM.

2. Precio:

- a. Manejar precios más bajos que los competidores en todos o en más del 90% de los productos.
- b. Ofrecer precios que sean competitivos pero a niveles muy cercanos a los precios de los competidores.
- c. Ofrecer precios más altos que los precios de los competidores a cambio de niveles muchos más altos de calidad y servicio.

3. Producto:

- a. Ofrecer a los clientes las mismas marcas de productos que ofrecen los competidores de IMPORMÁRKAZ, lo que implica el mismo nivel de calidad. Al mismo tiempo, incluir algunas categorías de productos que los clientes requieran.
- b. Ofrecer una nueva marca de productos veterinarios distinta a la que ofrecen los competidores, dándole un nivel diferenciado a dicha marca y conservando, además, las marcas actuales; esto sin enfocarse en la introducción de nuevas categorías de productos.
- c. Ofrecer una nueva marca de productos pero conservando las marcas con las que trabaja actualmente IMPORMÁRKAZ y sus competidores, Además, considerar la opción de incluir nuevas categorías de producto.

4. Promoción

- a. Utilizar la radio como medio publicitario para promocionar los productos de las marcas ofrecidas por la empresa, así como los almacenes que venden los productos de IMPORMÁRKAZ. El fin es llegar a la mente de los ganaderos y veterinarios a través de tal publicidad.
- b. Llevar a cabo la publicación de un periódico que circule entre los ganaderos y entre los almacenes veterinarios, en el que se muestren los productos y los distintos puntos de venta de tales productos.
- c. Utilizar el Internet como medio publicitario, a través del correo electrónico y a través de una página Web de la empresa.
- d. En caso de ser adoptada una nueva marca de instrumental, enfocarse en la utilización de un medio publicitario económico y efectivo. Tal es el caso de afiches

y/o pendones que se instalen en los distintos almacenes que son distribuidores de los productos IMPORMÁRKAZ.

5. Tecnología:

- a. Implementar una página Web donde el cliente pueda interactuar con IMPORMÁRKAZ de muchas maneras, incluyendo el envío de requerimientos de productos mediante ésta.
- b. Dotar a los vendedores con equipos portátiles que les permita mostrar a sus clientes el catálogo de productos y los precios, y asimismo, puedan enviar los pedidos a IMPORMÁRKAZ de manera inmediata para agilizar el proceso de despacho.
- c. Implementar un Call Center con el número necesario de personas que atiendan las inquietudes de los clientes, y, por supuesto, que faciliten la labor de venta y toma de pedidos.

6. Servicio al Cliente y Cumplimiento:

- a. Enfocarse en los productos vendidos e implementar asesorías relacionadas con los mismos, así como aumentar la garantía por estos y, si es posible, crear un taller de reparación y mantenimiento para clientes de IMPORMÁRKAZ.
- b. Enfocarse en las inquietudes, quejas y sugerencias de los clientes, adoptando un buzón de sugerencias y encuestas de satisfacción al cliente después de la venta, a través de distintos medios de comunicación con los compradores de la empresa.
- c. Enfocarse en la gestión de inventarios, lo cual le dará a la empresa la posibilidad de mejorar su capacidad para cumplir con su entrega de pedidos en cuanto a tiempos y cantidades.

7. Contratación, Capacitación y Desarrollo de Personal:

- a. Establecer un método estandarizado para el reclutamiento y selección del personal de ventas y aumentar el número de representantes de ventas de la empresa para cubrir las zonas en las que IMPORMÁRKAZ no cuenta con suficiente presencia.
- b. Implementar programas de capacitación para los vendedores actuales de la empresa y para los que posiblemente ingresen, los cuales incluyan temas de servicio al cliente, conocimiento de los productos vendidos por la empresa, estrategias de ventas y otros.

## **Anexo 8. Necesidades de información para el estudio de mercados**

### **1. COMPETIDORES Y NIVEL DE COMPETENCIA**

- ¿Cuáles son los competidores de la empresa con mejor posición en el mercado, hablando de Colombia en general?
- ¿Cuál es el competidor más fuerte de IMPORMÁRKAZ en cada región atendida por la empresa santandereana?
- ¿Por qué es preferido el competidor?

### **2. FUERZA DE VENTAS**

- ¿Cuáles son las debilidades de la fuerza de ventas de la empresa?
- ¿Qué perfil y características deben tener las personas que formen parte de la fuerza de ventas de IMPORMÁRKAZ?
- ¿Con qué frecuencia debería visitar a sus clientes el representante de ventas de cada zona?
- ¿Cuál es la calidad del servicio ofrecido por los representantes de ventas?

### **3. SERVICIOS DE INSTRUCCIÓN Y CAPACITACIÓN**

- ¿Qué tan necesarios son los servicios de instrucción y capacitación al cliente?
- ¿En qué temas deberían enfocarse la instrucción y capacitación a los clientes?
- ¿Cuáles y cómo podrían ser los métodos más apropiados de instrucción y capacitación?

### **4. IMAGEN, PRESENCIA Y COBERTURA A NIVEL NACIONAL**

- ¿Cómo es percibida la empresa en cuanto a su nivel de presencia actual en el territorio nacional y en cada región del país?
- ¿Cuál es la imagen que perciben los clientes de IMPORMÁRKAZ en cuanto a su tamaño e infraestructura?

### **5. CUMPLIMIENTO**

- ¿Cuál es la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de IMPORMÁRKAZ en entrega de pedidos, incluyendo tiempo de entrega, cantidades pactadas y referencias de artículos ordenados?

### **6. CALIDAD DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIO**

- ¿Cuál es el nivel en calidad de los productos ofrecidos por IMPORMÁRKAZ?
- ¿Cuál es el nivel en calidad en cuanto a atención al cliente ofrecida por IMPORMÁRKAZ?

- ¿Cómo podría mejorarse el servicio post-venta ofrecido por la empresa?
- ¿Cómo se pueden llegar a conocer de manera efectiva las inquietudes del cliente, sus necesidades, sus quejas y sugerencias?

## 7. MARKETING MIX: PRODUCTO, PRECIO, PLAZA Y PROMOCIÓN

### PRODUCTO

- ¿Cuál es la marca de instrumental que el cliente prefiere?
- ¿Las marcas de los productos son adecuadas?, la marca es importante?, qué pasaría si se introdujera una nueva en cuanto a productos?
- ¿Qué tan útil y completo es el portafolio de productos de IMPORMÁRKAZ para sus clientes?
- ¿Qué tipos o categorías de productos debería agregar IMPORMÁRKAZ a su portafolio?
- ¿Con qué categoría de producto relacionan los clientes a IMPORMÁRKAZ?

### PRECIO

- ¿Cómo son los precios de IMPORMÁRKAZ con respecto a los de sus competidores?

### PLAZA (DISTRIBUCIÓN)

- ¿El método de transporte actual y las compañías transportadoras usadas son idóneos?
- ¿Los métodos de empaque final de la mercancía para el envío son adecuados?

### PROMOCIÓN

- ¿Qué medios publicitarios o de comunicación podrían utilizarse para promocionar los productos de la empresa?
- ¿El método usado para la venta es el adecuado para los clientes de la empresa?

## 8. USO DE TECNOLOGÍA PARA SERVIR AL CLIENTE

- ¿Qué herramientas tecnológicas pueden utilizarse como ayuda para servicio al cliente?
- ¿Qué herramientas tecnológicas podrían utilizarse para las ventas y toma de pedidos?

## 9. ESPECÍFICAMENTE PARA CLIENTES PERDIDOS

- ¿Por qué hay un gran porcentaje de clientes que no han vuelto a comprar a IMPORMARKAZ?
- ¿Estos clientes estarían dispuestos a volver a IMPORMÁRKAZ?

## **Anexo 9. Detalles acerca de la metodología para la investigación de mercados concluyente**

**Fuentes de datos.** Las principales fuentes de datos de las que se extractará la información para la investigación, son:

- Encuestados
- Fuentes secundarias: Base de Datos actual de IMPORMÁRKAZ.

**Metodología de recolección de datos.** Los aspectos más relevantes acerca de la metodología que se seguirá para llevar a cabo la recolección de los datos, son los siguientes:

Se utilizará como método principal la **encuesta por correo**, ya que es el más adecuado de acuerdo a la dispersión de los clientes de IMPORMÁRKAZ en el territorio nacional, así como por el número de preguntas que se decidió manejar en las encuestas (de 27 a 30). Esto permite que el encuestado se tome su tiempo para responder y no se vea obligado a tener que contestar rápidamente a las preguntas. No se utilizará el correo electrónico, debido a que muchos de los clientes de la empresa ni siquiera poseen una cuenta de e-mail o no tienen tiempo para revisarlo. Se evitará el uso del teléfono, debido a las limitaciones de tiempo y carencia de explicitud presentes en el método. Sólo se utilizará en casos especiales en que el cliente haya recibido la encuesta, pero no la haya respondido en el tiempo máximo permitido. De igual manera, se evitará la entrevista personal, a excepción de los clientes de la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana, debido a los costos de desplazamiento y hospedaje, así como por el mayor tiempo que ésta requeriría.

- Se elaborarán dos tipos de cuestionario: uno para clientes activos y otro para clientes inactivos; cuyas preguntas estarán relacionadas con las hipótesis planteadas en la primera fase de la investigación.
- Se consultará el software contable y administrativo de IMPORMÁRKAZ para obtener la información necesaria de los clientes activos, así como de los clientes inactivos.
- Después de calcular el tamaño de la muestra necesario para llevar a cabo la investigación de mercados y seleccionar la muestra, se procederá a enviar los respectivos cuestionarios.

**Características deseadas de los encuestados.** Como se planteó con anterioridad, se tratará de dos tipos de encuestados: clientes activos y clientes inactivos de IMPORMÁRKAZ. (*Ver en el Anexo 5 el concepto de clientes activos e inactivos*)

Tanto para el caso de clientes actuales como para el de clientes inactivos, quien responda la encuesta deberá ser la persona que mantenga una relación lo más estrecha posible con IMPORMÁRKAZ y por supuesto, quien conozca sus productos y los de su competencia. Por ejemplo, el jefe de compras.

### **Objetivos de la investigación.**

- Objetivo General:

Identificar los intereses, preferencias, y principales necesidades del mercado de IMPORMÁRKAZ (con base en los clientes activos e inactivos), así como las condiciones planteadas por el mismo, con el fin de diseñar las estrategias de apoyo a la aplicación de la filosofía CRM dentro de la empresa, principalmente en lo que tiene que ver con el Marketing Mix.

- Objetivos específicos:
- Conocer cuáles son los proveedores con mayor y menor nivel de preferencia por parte de los almacenes agropecuarios para cada zona y a nivel general.
- Conocer cuáles son las razones por las cuales los clientes seleccionan su proveedor.
- Saber qué líneas de productos son las más valoradas por los clientes de IMPORMÁRKAZ, de acuerdo al beneficio económico para sus negocios.
- Conocer cuáles son las marcas de instrumental preferidas por los clientes activos e inactivos de IMPORMÁRKAZ y las razones por las cuales son preferidas.
- Conocer la disposición por parte del mercado para adquirir una nueva marca de instrumental veterinario.
- Conocer el perfil que deberían tener los representantes de ventas de IMPORMÁRKAZ de acuerdo al criterio del mercado y la frecuencia de visita que deberían cumplir en sus zonas dichos representantes.
- Evaluar la fuerza de ventas de IMPORMÁRKAZ en cuanto a su capacidad para atender a los clientes, su conocimiento, atención y cumplimiento.
- Identificar qué tan necesario consideran los clientes el servicio de instrucción y capacitación, qué temas debería incluir y cómo debería llevarse a cabo.
- Identificar el nivel de presencia de IMPORMÁRKAZ en cada zona según la percepción de sus clientes, así como la imagen que éstos tienen de la empresa.

- Conocer la percepción por parte del cliente en cuanto al cumplimiento de la empresa con respecto a la entrega de pedidos, hablando específicamente de cantidades y tiempo.
- Identificar cómo percibe el mercado la calidad de la empresa en cuanto a productos y atención al cliente, esto con respecto a los demás proveedores.
- Definir los mejores caminos por los cuales IMPORMÁRKAZ puede llegar a mejorar su servicio post-venta.
- Definir la Mezcla de Marketing o Marketing Mix que IMPORMÁRKAZ debería aplicar para apoyar la estrategia CRM.
- Definir cómo la empresa podría aplicar tecnología para darle un mejor servicio a sus clientes.
- Conocer quién decide realmente acerca de la compra de un producto o una marca en las empresas que atiende IMPORMÁRKAZ.
- Conocer la disposición por parte de los clientes inactivos para volver a establecer relaciones comerciales con IMPORMÁRKAZ.

**Necesidades de información.** Las necesidades de información, las cuales resultan de los objetivos de la investigación, y son la base para la elaboración de las preguntas de los cuestionarios, son la expresión clara de aquello por lo cual se debe indagar para obtener datos que permitan la toma de decisiones. Éstas se presentan en el *Anexo 8*.

#### **Hipótesis para la investigación.**

H1: El proveedor que hace mayor presencia a nivel nacional es Lhaura Vet, atendiendo a más del 40% del mercado de IMPORMÁRKAZ.

H2: El principal criterio para la selección de proveedor de instrumental por parte de al menos el 50% de los almacenes veterinarios es el precio.

H3: Al menos el 60% del mercado atendido por la empresa está dispuesto a adquirir una nueva marca de instrumental de la misma calidad de las marcas tradicionalmente encontradas en Colombia.

H4: Para más del 50% del mercado de la empresa, la presencia hecha por IMPORMÁRKAZ no es alta.

H5: IMPORMÁRKAZ cuenta con una probabilidad de más del 50% de recuperar clientes inactivos.

**Población, marco muestral, tamaño de la muestra y selección de la misma.** Se entiende como población o universo el conjunto total de elementos que se están estudiando y que presentan una característica común, y para la definición de la población para la presente investigación se considerarán los siguientes hechos:

- El concepto de CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de Relación con el Cliente, en sí mismo habla del “Cliente”,
- El tipo de problemas identificados en IMPORMÁRKAZ, tienen que ver básicamente con sus competidores y con sus falencias internas en cuanto a relación con sus propios clientes.
- Las empresas agropecuarias que actualmente compran o que alguna vez han comprado en IMPORMÁRKAZ son la mejor fuente de información a la que se puede acudir para indagar acerca de la compañía importadora y su desempeño como distribuidor.
- Resultaría muy costoso e implicaría demasiado tiempo obtener un marco muestral completo y confiable de todos los almacenes agropecuarios existentes en el territorio colombiano.
- Resultaría igualmente costoso e implicaría demasiado tiempo llevar a cabo las encuestas en todo el territorio nacional si se incluyen clientes potenciales de la empresa.

Con base en lo anterior, se ha decidido tomar como población de estudio para efectos del trabajo de investigación de mercados de tipo concluyente, a las empresas que aparecen en la base de datos de la compañía.

#### **Definición de la población de estudio.**

1. Elemento: Jefes de compra de los almacenes agropecuarios y/o veterinarios
2. Unidades de muestreo: Almacenes agropecuarios y/o veterinarios que han comprado en IMPORMÁRKAZ.
3. Alcance: Regiones de Colombia donde se ubican los clientes activos e inactivos de IMPORMÁRKAZ.
4. Tiempo: Octubre y Noviembre de 2008.

**Obtención del marco muestral.** El “marco muestral” se puede definir como una lista de todas las unidades de muestreo disponibles para su selección en una etapa de muestreo.

Antes de realizar la encuesta, el software administrativo de la empresa mostraba un listado de 284 clientes, y de éstos, 158 se mostraban como activos (habían comprado a IMPORMÁRKAZ en los últimos 360 días), mientras el resto (126 clientes) se mostraban como inactivos.

Una vez se empezó la etapa de investigación de mercados, como primera medida se llevó a cabo una depuración del listado de clientes a través de los representantes de ventas de la empresa y el gerente general. Se procedió, además, a verificar la existencia de los clientes que figuraban en la base de datos mediante llamada telefónica uno a uno, y de igual manera, se buscó el apoyo de vendedores de otras empresas del gremio para contar con la seguridad de qué almacenes ya no existían. Asimismo, se consultaron los directorios telefónicos de ciudades principales, y páginas amarillas en internet. Fue así como se eliminaron de la lista clientes que ya no existían o que se encontraban en el sistema doblemente codificados. Finalmente, como activos, quedó un grupo de 136 clientes, lo cual indica que se eliminaron 22 clientes de la lista inicial, mientras que sorprendentemente, como inactivos, resultaron sólo 55 de los 126 del inicio, lo cual quiere decir, que se tuvo que eliminar a más de la mitad de clientes inactivos.

Finalmente, la lista utilizada como marco muestral quedó compuesta de la siguiente manera:

TIPO DE CLIENTE	No. De Empresas
ACTIVO	136
INACTIVO	55
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>

Estos 191 clientes activos e inactivos se encuentran ubicados en diversas regiones de Colombia.

**Determinación del Tamaño de la Muestra<sup>38</sup>.** Para llevar a cabo el cálculo del tamaño de la muestra  $n$ , se utilizará la estrategia que se basa en la construcción de intervalos de confianza alrededor de las proporciones de la muestra mediante la fórmula del error estándar. Considerando que la mayoría de las preguntas incluidas en la encuesta utiliza una escala de tipo nominal, a excepción del último dato que se le pide al cliente (el cual está relacionado con las ventas mensuales del almacén), los datos se analizarán a través de proporciones básicamente, las cuales servirán para la

---

<sup>38</sup> NARESH, MALHOTRA, Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado, Pearson, 2004, Pág. 392

comprobación de las hipótesis planteadas al principio del trabajo de investigación. Es por tal razón que, para calcular el tamaño adecuado de la muestra, se seguirá el método expuesto en los libros de Investigación de Mercados establecido para cuando el estadístico de interés es una proporción.

El error estándar de la proporción puede escribirse como:

$$\sigma_p = \frac{p-\pi}{z} = \frac{D}{z} = \sqrt{\frac{\pi(1-\pi)}{n}}$$

O despejando  $n$  :

$$n = \frac{\pi(1-\pi)z^2}{D^2}$$

En donde:

$D$  es el nivel de precisión. Generalmente se supone que la precisión deseada es tal que el intervalo permitido establece como  $D = p - \pi = \pm 0.05$ . Esto es un 5 %.

$z$  es el valor  $x/\sigma$  de la tabla de la Distribución Normal correspondiente a un nivel de confianza predefinido. Para este caso se trabajará con un nivel de confianza del 95%, por lo cual el valor de  $z$  es 1,96.

$\pi$  es el valor de la proporción de la población. Ésta puede calcularse a partir de fuentes secundarias, de un estudio piloto o con base en el juicio del investigador. Sin embargo, ni en IMPORMÁRKAZ ni en ninguna otra organización del sector agropecuario se había realizado algún tipo de estudio preliminar que tuviese que ver con sus clientes o su mercado. He ahí una de las razones por las cuales no es posible utilizar un estimado de la proporción  $\pi$ . La otra razón es que serían varias estimaciones distintas con las que debería contarse en cuanto a favorabilidad, debido al número de preguntas y temas de los que se desea concluir.

Por otro lado, cuando se utilizan estimados de  $\pi$ , y al final se calculan los intervalos de confianza, si la proporción  $p$  no es lo suficientemente próxima a la  $\pi$  usada - de lo cual no se tiene certeza alguna- ; la precisión  $D$  de los intervalos va a ser muy distinta a la estipulada en un principio. Es por esta razón, que se recomienda usar  $\pi = (1-\pi) = 0,5$ <sup>39</sup>. De esta manera el  $D$  que ocurrirá cuando se calculen los intervalos de confianza será  $\leq 0,05$ , siendo éste el valor máximo, lo cual coincide con la

<sup>39</sup> NARESH, MALHOTRA, Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado, Pearson, 2004, Pág. 397

precisión señalada en un principio. Además, con este valor supuesto se puede decir que, “como la mitad de la población tiene un valor de la característica y la otra mitad tiene el otro valor, se requieren de más evidencias para obtener una inferencia válida que si la situación fuera más clara y la mayoría tuviera un valor en particular”.

Entonces, teniendo ya  $\pi$ ,  $Z$  y  $D$  se puede proceder a realizar el cálculo de  $n$ . Esto es:

$$n = \frac{0.5(1-0.5)(1.96)^2}{(0.05)^2} = 384.16$$

El método dice que si el tamaño de la muestra resulta ser el 10% o más del total de la población de estudio, debe aplicarse la “corrección de población finita (fpc)”. Debido a que la población para este caso particular se compone de 191 elementos y el tamaño de la muestra resultó ser de 384,16; lo cual es no sólo más del 10% de la población sino que la duplica, entonces el tamaño de la muestra debe calcularse a partir de la fórmula:

$$n_c = \frac{nN}{N + n - 1}$$

Donde

$n$  = tamaño de la muestra sin fpc

$n_c$  = tamaño de la muestra con fpc

Entonces:

$$n_c = \frac{(384.16) \cdot 191}{191 + 384.16 - 1} = 127.80 \approx 128$$

Es decir, el tamaño de la muestra para nuestro caso particular es de 128 elementos, los cuales se repartirán entre los dos tipos de clientes de la base de datos de la empresa: clientes inactivos e inactivos, de manera proporcional; o sea, se aplicará “Muestreo Aleatorio Estratificado”, ya que se ha concluido que la condición o característica de “activo” o “inactivo” puede llegar a influir en las variables que son de interés del estudio. Además, se desea conocer por separado y de manera específica tendencias tal como la disposición de los clientes inactivos para comprar en IMPORMÁRKAZ de nuevo. Entonces, nuestros estratos serán: clientes activos y clientes inactivos.

Sabiendo que la población total está compuesta por 191 elementos, de los cuales 136 son clientes activos y 55 son inactivos, se pueden hallar las proporciones que determinarán como se compondrá la muestra total de 128 elementos:

$$\text{Proporción activos: } \frac{136}{191} = 0.712$$

$$\text{Proporción inactivos: } \frac{55}{191} = 0.288$$

Tamaño de la muestra para clientes activos:  $0.712 \cdot 127.8 = 90.99 \approx 91$

Tamaño de la muestra para clientes inactivos:  $0.288 \cdot 127.8 = 36.80 \approx 37$

El siguiente paso es realizar procedimientos independientes para la selección de las muestras de los dos estratos: clientes activos e inactivos.

**Proceso de selección de la muestra.** Como se sabe, existen dos tipos de muestreo conocidos: métodos de muestreo probabilístico y métodos de muestreo no probabilísticos. El primer tipo se basa en el principio de la equiprobabilidad, es decir, en el hecho de que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra, y, por consiguiente, todas las muestras de tamaño  $n$  tienen la misma probabilidad de ser elegidas. Sólo los métodos de muestreo probabilísticos aseguran la representatividad de la muestra extraída. Es por esto, y por supuesto, por el hecho de que la población de estudio es pequeña (191 elementos), así como por la importancia de dividir la población en clientes activos e inactivos; que el método a utilizar será el “Método Aleatorio Simple Estratificado”.

Partiendo de lo anterior, la selección de las dos muestras (activos e inactivos) debe realizarse de manera aleatoria. Por ello se ha decidido utilizar un generador de números aleatorios por computadora, el cual puede ser fácilmente encontrado en internet. Para esto, el procedimiento será enumerar cada uno de los clientes pertenecientes a cada lista de manera independiente: una enumeración para clientes activos y otra para clientes inactivos. Es así como puede finalmente obtenerse la lista de los elementos que forman parte de las muestras de tamaños 91 y 37 respectivamente (*Ver Anexo 16 de generación de números aleatorios*).

**Aplicación de la encuesta.** El formato de encuesta se desarrolló teniendo en cuenta las necesidades de información de la investigación y considerando cuáles de las preguntas podrían ser aplicadas tanto para clientes activos como inactivos, y cuáles por separado. Un primer formato se elaboró y se puso a prueba con tres clientes así como con el personal de IMPORMÁRKAZ. Haciendo correcciones, eliminando algunas preguntas innecesarias y mejorando la estructura de otras para conseguir una mayor comprensión se obtuvieron los formatos finales para la encuesta: uno para clientes activos y otro para clientes inactivos. Estos cuestionarios son los que finalmente se aplicarán (*Ver Anexos 9 y 10: formatos de encuestas para clientes activos e inactivos*).

## **Anexo 10. Formato de encuesta para la investigación concluyente - Clientes activos**

Reciba por favor nuestro más sincero saludo!!

Para IMPORMÁRKAZ es un gusto poder establecer comunicación con usted, como representante de su empresa.

**IMPORMÁRKAZ**, como empresa importadora y distribuidora de productos para la ganadería y veterinaria, desea establecer una relación mucho más estrecha con sus clientes. Es por esta razón, y por nuestro afán por mejorar en cada aspecto, que hemos decidido empezar a conocer de una manera mucho más directa, cuáles son sus inquietudes, deseos y necesidades. Ayúdenos a servirle de una mejor manera, respondiendo a la siguiente encuesta, lo cual le tomará entre 7 y 10 minutos. De antemano, gracias por su tiempo y colaboración.

Por favor, diligencie los siguientes espacios en blanco:

Su nombre: \_\_\_\_\_ Cargo en su empresa: \_\_\_\_\_ Fecha de hoy: \_\_\_\_\_ Su número celular: \_\_\_\_\_

Mes aproximado y Año en que ingresó a la empresa: \_\_\_\_\_

Su fecha de cumpleaños: \_\_\_\_\_

### **ENCUESTA PARA CLIENTES ACTUALES**

#### **INSTRUCCIONES DE DILIGENCIAMIENTO**

**IMPORTANTE:** se recomienda responder con **lápiz o portaminas de mina oscura** para que la respuesta sea visible, y con **borrador**, por si necesita corregir alguna respuesta. No se recomienda lapicero, pues le puede ser difícil cambiar alguna de ellas.

Casi todas las preguntas que aparecen a continuación son de selección múltiple, método con el cual la mayoría de personas se encuentra familiarizado. Durante todo el cuestionario, encontrará dos tipos de pregunta: **para el primer tipo, la respuesta es única** (sólo se puede seleccionar una respuesta); **para el segundo tipo, puede seleccionar una o más de las respuestas**, las que desee. En cada pregunta se le dirá si

es pregunta tipo uno o tipo dos. Por favor, no deje ninguna pregunta sin responder y utilice su intuición para contestar.

Formas adecuadas para responder: (X) (✓)

Formas no adecuadas para responder: (x) (√) (Ⓢ) (-) (·)

Ejemplo **Tipo 1** (*una sola respuesta*):

- a. (X)
- b. ( )
- c. ( )

Ejemplo **Tipo 2** (*una o varias respuestas*):

- a. (X)
- b. ( )
- c. (X)
- d. ( )

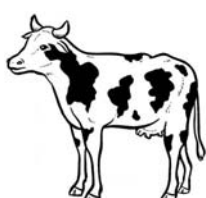
NOTA: Para algunas opciones de respuesta, ciertas palabras se encuentran subrayadas de esta manera. Esto se ha hecho para que el encuestado halle más fácilmente las diferencias entre las distintas opciones de respuesta. Sin embargo, se recomienda leer por completo cada opción de respuesta para contestar a las preguntas.

## CUESTIONARIO

1. ¿Cuál de las siguientes especies animales es su preferida? (**una sola respuesta**)



( )



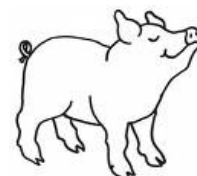
( )



( )



( )



( )

Indique la raza que más le guste de la especie escogida (si la sabe): \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál de las siguientes categorías de productos agropecuarios es la que le aporta mayor beneficio económico a su negocio? (**una sola respuesta**)

- ( ) Línea avícola
- ( ) Productos desechables
- ( ) Productos agrícolas y jardinería
- ( ) Instrumental veterinario
- ( ) Droga veterinaria
- ( ) Productos para mascotas
- ( ) Otros productos

3. Nombre los proveedores a los que más acude para comprar el instrumental veterinario **(una o varias respuestas):**

---

4. ¿Cuál de las siguientes razones es la que más lo ha llevado a seleccionar a ese/esos proveedor(es)? **(una sola respuesta)**

- ( ) Calidad superior de sus productos
- ( ) Servicio y método de ventas
- ( ) Precios
- ( ) Condiciones de pago
- ( ) Marcas de sus productos
- ( ) Servicio al cliente
- ( ) Seriedad y cumplimiento

5. De las siguientes marcas de instrumental veterinario, su preferida es: **(una sola respuesta)**

- ( ) Ideal
- ( ) Lhaura Vet
- ( ) Syrvet o Supervet
- ( ) Stone
- ( ) Kruuse
- ( ) Nordic Forge
- ( ) Otra nacional
- ( ) Otra extranjera

6. La marca que seleccionó es su preferida principalmente por: **(una sola respuesta)**

- ( ) Precio: tiene un precio comparativamente bajo
- ( ) Calidad superior: su calidad es superior a la de las otras marcas
- ( ) Oportunidad: funciona adecuadamente siempre que se necesita
- ( ) Imagen: es la más reconocida entre los ganaderos de la región

- ( ) Garantía: *al averiarse cualquiera de sus productos, éste es cambiado o reparado*
- ( ) Estética: *sus productos, así como sus empaques, sobresalen por su estética*
- ( ) Otra razón ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Si a sus manos llegara una nueva marca de instrumental con el mismo nivel de calidad de su marca preferida o de las marcas actuales, estaría dispuesto a adquirirla por un precio competitivo? **(una sola respuesta)**

- ( ) SI
- ( ) NO
- ( ) Probablemente

8. De las siguientes, seleccione las características que para usted, necesariamente debería tener un vendedor que vaya a atenderlo: **(una o varias respuestas)**

- ( ) Ser un buen conversador
- ( ) Saber escuchar al cliente
- ( ) Buena apariencia
- ( ) Amplia formación en ventas
- ( ) Conocedor de sus propios productos
- ( ) Ser joven
- ( ) Suficiente edad y madurez
- ( ) Ser un experto en veterinaria

9. ¿Con qué frecuencia debería visitarlo el representante de ventas de su proveedor? **(una sola respuesta)**

- ( ) Al menos dos veces a la semana
- ( ) Una vez por semana
- ( ) Dos veces al mes
- ( ) Una vez al mes
- ( ) Cada dos meses o más

10. ¿Qué tan necesario es para usted contar con los servicios de instrucción y capacitación por parte de su proveedor? **(una sola respuesta)**

- ( ) Es extremadamente necesario
- ( ) Es necesario
- ( ) A veces es importante
- ( ) No necesito instrucción ni capacitación

11. ¿En qué temas deberían enfocarse la instrucción y la capacitación? **(una o varias respuestas)**

- ( ) Manejo correcto de los productos
- ( ) Aspectos relacionados con medicina veterinaria
- ( ) Mantenimiento y reparación de los productos
- ( ) Técnicas de ventas y motivación
- ( ) Gestión de inventarios y almacenamiento de mercancías

12. La mejor manera en que usted podría recibir la capacitación es: **(una sola respuesta)**

- ( ) Charla personalizada entre el capacitador y la persona que requiere capacitación
- ( ) Charlas dirigidas a grupos numerosos de empleados de su empresa
- ( ) Material impreso con gráficas explicativas y texto
- ( ) Reportes e instructivos vía Internet usando gráficas y texto

13. ¿Cómo percibe a IMPORMÁRKAZ en cuanto a presencia y cobertura en la región donde ustedes se encuentran? **(una sola respuesta)**

- ( ) Tiene un alto nivel de presencia
- ( ) Su nivel de presencia es moderado
- ( ) Tiene un bajo nivel de presencia
- ( ) Prácticamente no hace presencia en este territorio

14. Cuando piensa en IMPORMÁRKAZ se imagina: **(una sola respuesta)**

- ( ) Una microempresa con menos de 5 empleados y unas instalaciones pequeñas
- ( ) Una empresa pequeña con alrededor de 10 empleados, con áreas dispuestas para bodegas y oficinas
- ( ) Una empresa mediana con más de 15 empleados, y grandes instalaciones operativas y administrativas
- ( ) Una empresa grande, con alrededor de 30 empleados, y enormes instalaciones operativas y administrativas, divididas por departamentos

15. ¿Cómo calificaría a los representantes de ventas de IMPORMÁRKAZ en cuanto a:

- a) Comunicación y trato con el cliente? **(una sola respuesta)**

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

b) Conocimiento de los productos que ofrece? **(una sola respuesta)**

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

c) Capacidad para solucionar las inquietudes e inconvenientes expuestos por el cliente? **(una sola respuesta)**

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

d) Disponibilidad para atender al cliente cuando éste más lo necesita (ya sea por teléfono o personalmente)? **(una sola respuesta)**

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

e) Seriedad y cumplimiento al comprometerse en algo con el cliente? **(una sola respuesta)**

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

16. ¿Cómo calificaría el servicio de entrega de pedidos de IMPORMÁRKAZ en comparación con el de los demás proveedores de productos para ganadería e instrumental? Específicamente califique:

a) Tiempo de entrega: **(una sola respuesta)**

- Es más rápido de lo esperado
- Justo el tiempo necesario
- Podría ser un poco más rápido
- Más lento de lo esperado
- De todos, es el que más se tarda

b) Cantidades pedidas por el cliente a IMPORMÁRKAZ: **(una sola respuesta)**

- Siempre cumple con las cantidades pactadas
- Casi siempre cumple con las cantidades pactadas
- A veces se alteran las cantidades pactadas disminuyéndolas o aumentándolas
- Casi nunca coinciden las cantidades ordenadas con las cantidades recibidas
- Nunca se reciben las cantidades ordenadas: éstas siempre son alteradas

17. La CALIDAD de los PRODUCTOS ofrecidos por IMPORMÁRKAZ es: **(una sola respuesta)**

- Superior a la calidad de los productos de los demás proveedores
- La misma calidad de los productos de los demás proveedores
- Inferior a la calidad de los productos de los demás proveedores

18. La CALIDAD de la ATENCIÓN AL CLIENTE ofrecida por IMPORMÁRKAZ es: **(una sola respuesta)**

- Superior a la calidad de los demás proveedores
- La misma calidad de los demás proveedores
- Inferior a la calidad de los demás proveedores

19. ¿Cómo podría mejorar IMPORMÁRKAZ su servicio post-venta? **(una o varias respuestas)**

- Mediante asesorías relacionadas con los productos vendidos
- Ofreciendo una mejor garantía por sus productos
- A través de encuestas de satisfacción al cliente después de la venta
- Implementando un buzón de sugerencias y reclamos
- Implementando un taller de reparación y mantenimiento de productos vendidos

20. ¿Cuál cree que es la mejor manera de que sus inquietudes, necesidades y quejas sean comunicadas al personal de IMPORMÁRKAZ indicado para resolverlas? **(una sola respuesta)**

- Verbalmente a través de los vendedores de IMPORMÁRKAZ
- Utilizando un buzón de sugerencias vía Internet
- Creando un centro de recepción de llamadas para atender cualquier inquietud del cliente
- Por escrito, haciendo que el vendedor, cada vez que visite la zona, recoja los mensajes escritos por el propio cliente
- Implementando una oficina de recepción de clientes de manera personal, con el fin de conocer sus inquietudes

21. Cuando piensa en IMPORMÁRKAZ, la relaciona especialmente con: **(una sola respuesta)**

- Productos agrícolas
- Línea avícola
- Instrumental veterinario y ganadero
- Medicamentos veterinarios
- Línea para mascotas
- Otra categoría ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Ninguna categoría en especial

22. ¿Qué opina del portafolio de productos de IMPORMÁRKAZ con respecto al de los demás proveedores en cuanto a su variedad? **(una sola respuesta)**

- Es muy completo y presenta una amplia gama de productos
- Tiene los productos justamente necesarios
- Le faltan varias categorías de productos que son importantes
- Es un portafolio muy pobre en productos y no hay de dónde escoger

23. ¿Qué tipos o categorías de productos debería incluir IMPORMÁRKAZ dentro de su portafolio? **(una o varias respuestas)**

- Línea agrícola y jardinería
- Droga veterinaria
- Alimento y demás productos para mascotas
- Otra categoría ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Ninguna

24. ¿Cómo considera los precios ofrecidos por IMPORMÁRKAZ con respecto a los precios de los demás proveedores? **(una sola respuesta)**
- ( ) Mucho más bajos
  - ( ) Más bajos
  - ( ) Iguales a los de los demás
  - ( ) Más altos
  - ( ) Mucho más altos
25. El método que IMPORMÁRKAZ usa para empaacar su mercancía (incluyendo cajas, bolsas, cintas, material de relleno, y otros), es: **(una sola respuesta)**
- ( ) Adecuado, ya que protege los productos, refleja buena calidad por parte de la empresa y es realmente estético
  - ( ) Inadecuado, ya que: o no protege los productos, o refleja una mala calidad o carece de estética
26. ¿Cómo califica el servicio prestado por la(s) empresa(s) transportadora(s) que IMPORMÁRKAZ utiliza para hacerle llegar sus pedidos? **(una sola respuesta)**
- ( ) Muy bueno
  - ( ) Bueno
  - ( ) Regular
  - ( ) Malo
  - ( ) Deficiente
27. De las siguientes, la manera más eficaz en la que IMPORMÁRKAZ podría hacerle publicidad a los productos y a la compañía misma es: **(una sola respuesta)**
- ( ) Cuñas radiales que inviten a los ganaderos a comprar en los almacenes veterinarios que adquieren productos de las marcas de IMPORMÁRKAZ.
  - ( ) Un periódico que circule cada cierto tiempo (por ejemplo cada dos semanas), que contenga información de interés para los ganaderos y muestre los productos, así como los puntos de venta (almacenes veterinarios).
  - ( ) Publicidad vía Internet que sea enviada a los correos electrónicos de los jefes de compras de los almacenes veterinarios y no a los ganaderos.
  - ( ) Material publicitario impreso que sea enviado únicamente a los jefes de compra de los almacenes veterinarios

( ) Afiches con publicidad de los productos en los distintos almacenes veterinarios que comercializan productos IMPORMÁRKAZ.

28. Al momento de requerir uno o varios de los productos de IMPORMÁRKAZ, usted preferiría pedirlos a través de **(seleccione dos respuestas)**:

( ) Una llamada telefónica a nuestra empresa

( ) El vendedor de IMPORMÁRKAZ, en visita presencial a su empresa

( ) La página Web de IMPORMÁRKAZ, en una sección especial para pedidos

( ) Vía fax, enviando su pedido a nuestra empresa

( ) Vía e-mail, enviando un mensaje electrónico al personal correspondiente

( ) Otra manera ¿Cuál? \_\_\_\_\_

29. Si se quisiera implementar TECNOLOGÍA para atenderle de una mejor manera, IMPORMÁRKAZ debería: **(una sola respuesta)**

( ) Implementar una página Web muy completa donde se puedan hacer pedidos, enviar inquietudes y quejas, conocer los productos y sus precios, e incluso chatear con alguien de servicio al cliente

( ) Dotar a los vendedores de equipos electrónicos especiales para la toma del pedido durante la venta, para que éste sea reportado de manera inmediata a IMPORMÁRKAZ

( ) Dotar a los vendedores de computadores portátiles con los que puedan mostrar el catálogo completo de productos a los clientes

( ) Implementar un “Call Center” o “Centro de Llamadas” con varios receptionistas que reciban llamadas de clientes, con el fin de agilizar el proceso de servicio al cliente en cuanto a ventas o solución de inquietudes y problemas

30. ¿Para el caso de su empresa, quién decide si una marca o un producto determinado debe ser comprado o no? **(una sola respuesta)**

( ) Gerente de su empresa

( ) Jefe de compras

( ) Dueño(s) de la empresa

( ) El veterinario o zootecnista de la empresa

( ) Usuario o comprador final (ganadero o veterinario)

( ) Otra persona

*IMPORMÁRKAZ agradece por su tiempo concedido para responder a estas preguntas...Recuerde que en IMPORMÁRKAZ nuestro deseo es servirle de la mejor manera posible. Ante cualquier inquietud, no dude en comunicarse con nuestro equipo de trabajo.*

## Anexo 11. Formato de encuesta para la investigación concluyente

Por favor reciba nuestro más sincero saludo!!

Para IMPORMÁRKAZ es un gusto poder establecer de nuevo comunicación con ustedes, como almacén veterinario y agropecuario

**IMPORMÁRKAZ**, como empresa importadora y distribuidora de productos para la ganadería y veterinaria, desea establecer una relación mucho más estrecha con sus clientes actuales y potenciales. Es por esta razón, y por nuestro afán por mejorar en cada aspecto, que hemos decidido empezar a conocer de una manera mucho más directa, cuáles son sus inquietudes, deseos y necesidades. Ayúdenos a ser mejores, respondiendo a la siguiente encuesta, lo cual le tomará entre 7 y 10 minutos. De antemano, gracias por su tiempo y colaboración.

Por favor, diligencie los siguientes espacios en blanco:

Su nombre: \_\_\_\_\_ Cargo en su empresa: \_\_\_\_\_ Fecha de hoy: \_\_\_\_\_ Su número celular: \_\_\_\_\_

Mes y Año en que ingresó a la empresa: \_\_\_\_\_

Su fecha de cumpleaños: \_\_\_\_\_

### ENCUESTA (CLIENTES INACTIVOS)

#### INSTRUCCIONES DE DILIGENCIAMIENTO

**IMPORTANTE:** se recomienda responder con **lápiz o portaminas de mina oscura** para que la respuesta sea visible, y con **borrador**, por si necesita corregir alguna respuesta. No se recomienda lapicero, pues le puede ser difícil cambiar alguna de ellas.

Casi todas las preguntas que aparecen a continuación son de selección múltiple, método con el cual la mayoría de personas se encuentra familiarizado. Durante todo el cuestionario, encontrará dos tipos de pregunta: **para el primer tipo, la respuesta es única** (sólo se puede seleccionar una respuesta); **para el segundo tipo, puede seleccionar una o más de las respuestas**, las que desee. En cada pregunta se le dirá si

es pregunta tipo uno o tipo dos. Por favor, no deje ninguna pregunta sin responder y utilice su intuición para contestar.

Formas adecuadas para responder: (X) (✓)

Formas no adecuadas para responder: (x) (√) (Ⓢ) (¬) (·)

Ejemplo **Tipo 1** (*una sola respuesta*):

Ejemplo **Tipo 2** (*una o varias respuestas*):

- a. (X)
- b. ( )
- c. ( )

- a. (X)
- b. ( )
- c. (X)
- d. ( )

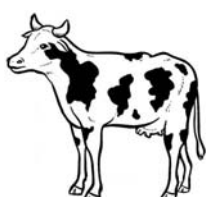
NOTA: Para algunas opciones de respuesta, ciertas palabras se encuentran subrayadas de esta manera. Esto se ha hecho para que el encuestado halle más fácilmente las diferencias entre las distintas opciones de respuesta. Sin embargo, se recomienda leer por completo cada opción de respuesta para contestar a las preguntas.

## CUESTIONARIO

1. ¿Cuál de las siguientes especies animales es su preferida?



( )



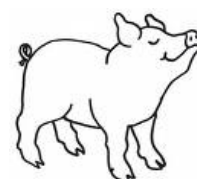
( )



( )



( )



( )

Indique la raza que más le guste de la especie escogida (si la sabe): \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál de las siguientes categorías de productos agropecuarios es la que le aporta mayor beneficio económico a su negocio? (*una sola respuesta*)

- ( ) Línea avícola
- ( ) Productos desechables
- ( ) Productos agrícolas y jardinería
- ( ) Instrumental veterinario
- ( ) Droga veterinaria
- ( ) Productos para mascotas
- ( ) Otros productos

3. Nombre los proveedores a los que más acude para comprar el instrumental veterinario **(una o varias respuestas):**

---

4. ¿Cuál de las siguientes razones es la que más lo ha llevado a seleccionar a ese/esos proveedor(es)? **(una sola respuesta)**

- ( ) Calidad superior de sus productos
- ( ) Servicio y método de ventas
- ( ) Precios
- ( ) Condiciones de pago
- ( ) Marcas de sus productos
- ( ) Servicio al cliente
- ( ) Seriedad y cumplimiento

5. De las siguientes marcas de instrumental veterinario, su preferida es: **(una sola respuesta)**

- ( ) Ideal
- ( ) Lhaura Vet
- ( ) Syrvet o Supervet
- ( ) Stone
- ( ) Kruuse
- ( ) Nordic Forge
- ( ) Otra nacional
- ( ) Otra extranjera

6. La marca que seleccionó es su preferida principalmente por: **(una sola respuesta)**

- ( ) Precio: tiene un precio comparativamente bajo
- ( ) Calidad superior: su calidad es superior a la de las otras marcas
- ( ) Oportunidad: funciona adecuadamente siempre que se necesita
- ( ) Imagen: es la más reconocida entre los ganaderos de la región

- ( ) Garantía: *al averiarse cualquiera de sus productos, éste es cambiado o reparado*
- ( ) Estética: *sus productos, así como sus empaques, sobresalen por su estética*
- ( ) Otra razón ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Si a sus manos llegara una nueva marca de instrumental con el mismo nivel de calidad de su marca preferida o de las marcas actuales, estaría dispuesto a adquirirla por un precio competitivo? **(una sola respuesta)**

- ( ) SI
- ( ) NO
- ( ) Probablemente

8. De las siguientes, seleccione las características que para usted, necesariamente debería tener un vendedor que vaya a atenderlo: **(una o varias respuestas)**

- ( ) Ser un buen conversador
- ( ) Saber escuchar al cliente
- ( ) Buena apariencia
- ( ) Amplia formación en ventas
- ( ) Conocedor de sus propios productos
- ( ) Ser joven
- ( ) Suficiente edad y madurez
- ( ) Ser un experto en veterinaria

9. ¿Con qué frecuencia debería visitarlo el representante de ventas de su proveedor? **(una sola respuesta)**

- ( ) Al menos dos veces a la semana
- ( ) Una vez por semana
- ( ) Dos veces al mes
- ( ) Una vez al mes
- ( ) Cada dos meses o más

10. ¿Cómo calificaría a los representantes de ventas de SU PROVEEDOR ACTUAL en cuanto a:

a) Comunicación y trato con el cliente? **(una sola respuesta)**

- ( ) Muy bueno
- ( ) Bueno
- ( ) Regular

- Malo
- Deficiente

b) Conocimiento de los productos que ofrece? **(una sola respuesta)**

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

c) Capacidad para solucionar las inquietudes e inconvenientes expuestos por el cliente?  
**(una sola respuesta)**

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

d) Disponibilidad para atender al cliente cuando éste más lo necesita (ya sea por teléfono o personalmente)? **(una sola respuesta)**

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

e) Seriedad y cumplimiento al comprometerse en algo con el cliente? **(una sola respuesta)**

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

11. ¿Qué tan necesario es para usted contar con los servicios de instrucción y capacitación por parte de su proveedor? **(una sola respuesta)**

- ( ) Es extremadamente necesario
- ( ) Es necesario
- ( ) A veces es importante
- ( ) No necesito instrucción ni capacitación

12. ¿En qué temas deberían enfocarse la instrucción y la capacitación? **(una o varias respuestas)**

- ( ) Manejo correcto de los productos
- ( ) Aspectos relacionados con medicina veterinaria
- ( ) Mantenimiento y reparación de los productos
- ( ) Técnicas de ventas y motivación
- ( ) Gestión de inventarios y almacenamiento de mercancías

13. La mejor manera en que usted podría recibir la capacitación es: **(una sola respuesta)**

- ( ) Charla personalizada entre el capacitador y la persona que requiere capacitación
- ( ) Charlas dirigidas a grupos numerosos de empleados de su empresa
- ( ) Material impreso con gráficas explicativas y texto
- ( ) Reportes e instructivos vía Internet usando gráficas y texto

14. ¿Conoce o recuerda a la empresa IMPORMÁRKAZ? **(una sola respuesta)**

- ( ) SI
- ( ) NO

**(Si su respuesta fue SI, continúe con la pregunta 15. Si su respuesta fue NO, pase a la pregunta 20.)**

15. ¿Por qué recuerda a IMPORMÁRKAZ? **(una o varias respuestas)**

- ( ) Precios altos
- ( ) Precios bajos
- ( ) Alta Calidad de sus productos
- ( ) Mala Calidad de sus productos
- ( ) Buen servicio al cliente
- ( ) Mal servicio al cliente

- Cumplimiento
- Incumplimiento

16. Cuando piensa en IMPORMÁRKAZ, la relaciona especialmente con: **(una sola respuesta)**

- Productos agrícolas
- Línea avícola
- Instrumental veterinario y ganadero
- Medicamentos veterinarios
- Línea para mascotas
- Otra categoría ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Ninguna categoría en especial

17. ¿Cómo percibe a IMPORMÁRKAZ en cuanto a presencia y cobertura en la región donde ustedes se encuentran? **(una sola respuesta)**

- Tiene un alto nivel de presencia
- Su nivel de presencia es moderado
- Tiene un bajo nivel de presencia
- Prácticamente no hace presencia en este territorio

18. Cuando piensa en IMPORMÁRKAZ se imagina: **(una sola respuesta)**

- Una microempresa con menos de 5 empleados y unas instalaciones pequeñas
- Una empresa pequeña con alrededor de 10 empleados, con áreas dispuestas para bodegas y oficinas
- Una empresa mediana con más de 15 empleados, y grandes instalaciones operativas y administrativas
- Una empresa grande, con alrededor de 30 empleados, y enormes instalaciones operativas y administrativas, divididas por departamentos

19. ¿Qué le llevó a NO mantener sus relaciones comerciales con IMPORMÁRKAZ ? **(una sola respuesta)**

- La calidad de los productos IMPORMÁRKAZ
- La atención al cliente
- Incumplimiento
- Precios altos
- Hubo cambio de jefe de compras o administrador en su empresa

- ( ) Ya no compra instrumental veterinario
- ( ) Pérdida de contacto e interés por parte de IMPORMÁRKAZ
- ( ) Otra razón ¿Cuál? \_\_\_\_\_

20. Si IMPORMÁRKAZ llegara a brindarle todo lo que usted espera de un proveedor, e incluso superara sus expectativas, ¿estaría dispuesto a volver a comprarle a IMPORMÁRKAZ? (**una sola respuesta**)

- ( ) SI
- ( ) NO
- ( ) Probablemente

**(Si su respuesta fue NO, continúe con la pregunta 21. Si fue SI o Probablemente, pase a la 22)**

21. ¿Por qué no estaría dispuesto a restablecer relaciones comerciales con IMPORMÁRKAZ? (**una sola respuesta**)

- ( ) Está a gusto con el proveedor actual a nivel general
- ( ) No confía en IMPORMÁRKAZ
- ( ) Tuvo una mala experiencia con IMPORMÁRKAZ
- ( ) No cree que el cambio de proveedor le traiga beneficios
- ( ) Compra a su actual proveedor por lazos de amistad
- ( ) Ha realizado un pacto comercial de largo tiempo con el proveedor actual
- ( ) Otra razón ¿Cuál? \_\_\_\_\_

22. ¿Cómo podría mejorar su proveedor el servicio post-venta? (**una o varias respuestas**)

- ( ) Mediante asesorías relacionadas con los productos vendidos
- ( ) Ofreciendo una mejor garantía por sus productos
- ( ) A través de encuestas de satisfacción al cliente después de la venta
- ( ) Implementando un buzón de sugerencias y reclamos
- ( ) Implementando un taller de reparación y mantenimiento de productos vendidos

23. ¿Cuál cree que es la mejor manera de que sus inquietudes, necesidades y quejas sean comunicadas a su proveedor? **(una sola respuesta)**

- Verbalmente a través de los vendedores
- Utilizando un buzón de sugerencias vía Internet
- Creando un centro de recepción de llamadas para atender cualquier inquietud del cliente
- Por escrito, haciendo que el vendedor, cada vez que visite la zona, recoja los mensajes escritos por el propio cliente
- Implementando una oficina de recepción de clientes de manera personal, con el fin de conocer sus inquietudes

24. De las siguientes, la manera más eficaz en la que su proveedor podría hacerle publicidad a los productos y a la compañía misma es: **(una sola respuesta)**

- Cuñas radiales que inviten a los ganaderos a comprar en los almacenes veterinarios que adquieren productos de las marcas ofrecidas por su proveedor.
- Un periódico que circule cada cierto tiempo (por ejemplo cada dos semanas), que contenga información de interés para los ganaderos y muestre los productos, así como los puntos de venta (almacenes veterinarios).
- Publicidad vía Internet que sea enviada a los correos electrónicos de los jefes de compras de los almacenes veterinarios y no a los ganaderos.
- Material publicitario impreso que sea enviado únicamente a los jefes de compra de los almacenes veterinarios
- Afiches con publicidad de los productos en los distintos almacenes veterinarios que comercializan productos de su proveedor.

25. Al momento de requerir uno o varios de los productos de su proveedor, usted preferiría pedirlos a través de **(seleccione dos respuestas)**:

- Una llamada telefónica a su proveedor
- El vendedor de su proveedor, en visita presencial a su empresa
- La página Web de su proveedor, en una sección especial para pedidos
- Vía fax, enviando su pedido a nuestra empresa
- Vía e-mail, enviando un mensaje electrónico al personal correspondiente
- Otra manera ¿Cuál? \_\_\_\_\_

26. Si se quisiera implementar TECNOLOGÍA para atenderle de una mejor manera, su proveedor debería: **(una sola respuesta)**

( ) Implementar una página Web muy completa donde se puedan hacer pedidos, enviar inquietudes y quejas, conocer los productos y sus precios, e incluso chatear con alguien de servicio al cliente

( ) Dotar a los vendedores de equipos electrónicos especiales para la toma del pedido durante la venta, para que éste sea reportado de manera inmediata a IMPORMÁRKAZ

( ) Dotar a los vendedores de computadores portátiles con los que puedan mostrar el catálogo completo de productos a los clientes

( ) Implementar un “Call Center” o “Centro de Llamadas” con varios recepcionistas que reciban llamadas de clientes, con el fin de agilizar el proceso de servicio al cliente en cuanto a ventas o solución de inquietudes y problemas

27. ¿Para el caso de su empresa, quién decide si una marca o un producto determinado debe ser comprado o no? **(una sola respuesta)**

( ) Gerente de su empresa

( ) Jefe de compras

( ) Dueño(s) de la empresa

( ) El veterinario o zootecnista de la empresa

( ) Usuario o comprador final (ganadero o veterinario)

( ) Otra persona ¿Quién? \_\_\_\_\_

*IMPORMÁRKAZ agradece por su tiempo concedido para responder a estas preguntas...Recuerde que en IMPORMÁRKAZ nuestro deseo es servirle de la mejor manera posible. Ante cualquier inquietud, no dude en comunicarse con nuestro equipo de trabajo.*

## Anexo 12. Definición de la cadena de valor de una empresa

Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor de todas las empresas. Las cinco actividades primarias son:

1. **Logística de entrada.** Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programa de los vehículos y devoluciones a los proveedores.
2. **Operaciones.** Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final, como mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general.
3. **Logística de salida.** Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenaje de los productos terminados, manejo de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.
4. **Marketing y ventas.** Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren, como la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución relaciones con el canal de distribución y precios.
5. **Servicio.** Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, preparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto.

Las cuatro actividades secundarias o de apoyo son:

1. **Compras.** Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas y edificios.
2. **Desarrollo de tecnología.** Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño o procesos, diseño de procedimientos de servicios, etc.
3. **Gestión de recursos humanos.** Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.
4. **Infraestructura de la empresa.** Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad, etc.

### Anexo 13. Descripción de los indicadores financieros

1. Los índices sobre los que se hará mayor énfasis son:
2. Rotación de cuentas por cobrar: 
$$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de CxC}}$$
3. Muestra las veces que las cuentas por cobrar o cartera son convertidas en efectivo durante el período.
4. Rotación de inventarios: 
$$\frac{\text{Costo mercancía vendida}}{\text{Inventario prom. producto terminado}}$$
5. Expresado en días, para el caso particular de la empresa significa el tiempo promedio que podrían abastecerse las ventas si se suspendieran las compras.
6. - Razón corriente: 
$$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$
7. Aunque no es un indicador definitivo para el análisis de liquidez, éste muestra la medida en que los activos de corto plazo podrían respaldar las deudas de corto plazo de la empresa.
8. - Prueba ácida: 
$$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$
9. Éste es similar a la razón corriente, sólo que aguarda la dificultad de poder convertir rápidamente los inventarios en efectivo para la empresa.
10. - Importancia del activo corriente: 
$$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Activos Totales}}$$
11. Este índice da una idea acerca de la forma como en la empresa se están asignando los fondos entre los diferentes tipos de activos.
12. - Rentabilidad operativa y neta del Activo: 
$$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Activos}}; \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos}}$$
13. La rentabilidad se entiende como el beneficio que un inversionista recibe a cambio de comprometer fondos en una determinada alternativa. Cuando se usa la utilidad operativa como numerador, el resultado resume el efecto únicamente de lo

operativo, mientras cuando se usa la utilidad neta, se obtiene como resultado el efecto tanto de lo operativo como de lo financiero.

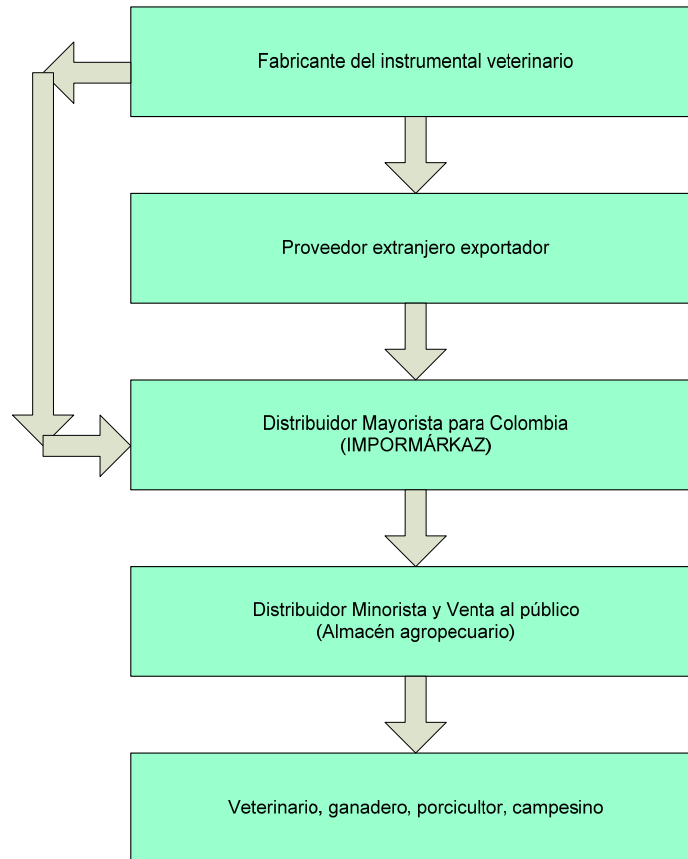
14. - Margen de utilidad neto:  $\frac{Utilidad\ neta}{Ventas}$

15. Éste muestra qué parte de las ventas se convierten realmente en utilidades para el ente económico.

16. - Índice de Endeudamiento:  $\frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$

17. Es muy utilizado para evaluar la capacidad de endeudamiento de la empresa.

## Anexo 14. Canal de distribución de los productos IMPORMÁRKAZ



Fuente: Autor del proyecto.

**Anexo 15. Perfil de Capacidad Interna de la empresa - Fortalezas y debilidades**

FACTOR	POND.	VALORACION				TOTAL
		1	2	3	4	
Marketing Mix no definido	9,0%	X				0,09
Fuerza de Ventas de la empresa	6,0%		X			0,12
Sistemas de información	6,0%		X			0,12
Proceso de reclutamiento y selección del personal	5,0%		X			0,1
Formación y desarrollo de los empleados	4,0%		X			0,08
Sistema de Gestión de Calidad y Certificación	7,0%	X				0,07
Lenta recuperación de Cartera	4,0%		X			0,08
Marcas manejadas son poco preferidas	9,0%		X			0,18
Falta del servicio de capacitación a los clientes	4,0%	X				0,04
Bajo nivel de presencia de la empresa en Colombia	8,0%	X				0,08
Imagen reflejada por la empresa	7,0%		X			0,14
Estructura Organizacional flexible	4,0%			X		0,12
Salarios atractivos para los vendedores	4,0%			X		0,12
Actitud de la Dirección de la empresa	7,0%				X	0,28
Clima organizacional	4,0%			X		0,12
Posibilidad de manejo exclusivo de una nueva marca europea	8,0%				X	0,32
Alta probabilidad para recuperar clientes inactivos	4,0%				X	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>					<b>2,22</b>

Fuente: Autor del proyecto.

### Anexo 16. Perfil de oportunidades y amenazas

FACTOR	POND.	VALORACION				TOTAL
		1	2	3	4	
Volatilidad del dólar	3,0%		X			0,06
Incertidumbre indicadores macroeconómicos y crisis general	10,0%		X			0,2
Incertidumbre Precio del petróleo	0,5%		X			0,01
PIB pecuario animales vivos estable	1,0%			X		0,03
Variación en inversión, consumo y precio de carne de res	2,0%		X			0,04
Variación precio carne de pollo favorable	1,0%			X		0,03
Inversión industria carne de pollo favorable	1,0%			X		0,03
Potencialidad de mercado en zonas no atendidas	6,0%				X	0,24
Proyecciones de población colombiana (crecim)	0,5%			X		0,015
Relativo aumento de seguridad para ganaderos	1,0%			X		0,03
Posible firma del TLC	2,0%		X			0,04
Surgimiento de nuevos almacenes veterinarios	1,0%			X		0,03
Alta aceptación de una nueva marca de instrumental	5,0%				X	0,2
Aumento del número de nuevos competidores	5,0%	X				0,05
Tendencia del mercado comprar al precio más bajo	4,0%	X				0,04
Facilidad para contactar proveedores por parte de la competencia	5,0%		X			0,1
Bajas exigencias para nuevos competidores	4,0%		X			0,08
Visita de nuestras zonas por competidores	8,0%		X			0,16
Fuerza de Ventas de los competidores	1,0%		X			0,02

Una inminente guerra de precios	8,0%	X				0,08
Poder de negociación de los proveedores	5,0%		X			0,1
Integración hacia atrás de ciertos clientes	2,0%		X			0,04
LHAURA VET como competidor más fuerte en Colombia	12,0%	X				0,12
Alto posicionamiento de LHAURA VET como marca	12,0%	X				0,12
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>					<b>1,87</b>

Fuente: Autor del proyecto.

## Anexo 17. Muestreo para clientes activos e inactivos

### Generador de números aleatorios, sin repetición

Los números aleatorios, sin repetición y ordenados, son:  
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 52, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 63, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 78, 81, 83, 87, 89, 91, 92, 94, 95, 97, 99, 100, 101, 102, 103, 106, 107, 109, 110, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 124, 125, 126, 128, 130, 131, 133, 134, 136

Indique el rango (ambos inclusive) para generar un número aleatorio, sin repetición, y el número de veces que quiera realizar la operación.

**Ejemplos de uso**

- *baraja española*, poner en Inicio 1, en Final 10 y en Número de veces las deseadas. Después cada vez que salga un 8 sería una sota, un 9 un caballo y un 10 sería el rey.
- *baraja americana*, poner en Inicio 1, en Final 13 y en Número de veces las deseadas. Después cada vez que salga un 11 sería una jota, un 12 una reina y un 13 sería el rey.
- *bonoloto*, poner en Inicio 1, en Final 49 y en Número de veces 6.

Inicio:

Final:

Número de veces:

Navegación: [Aplicaciones PHP online](#) » [Generador de números aleatorios, sin repetición](#)

© 2003-2007 NoSetup.org Porque grande no significa mejor  
Usuarios online: 13. Estadísticas desde 07/nov/04 20:10:49: 567.629 visitas y 2.725.619 impresiones.  
[\[+\]](#) [\[-\]](#) [\[Subir\]](#) [\[XHTML 1.1\]](#) [\[CSS\]](#) [\[RSS 2.0\]](#) [\[Atom 0.3\]](#) [sáb, 16/may/09 17:34:55] [7] [0.0334310 s.]

Fuente: [http://nosetup.org/php\\_on\\_line/numero\\_aleatorio](http://nosetup.org/php_on_line/numero_aleatorio)

## Generador de números aleatorios, sin repetición

Los números aleatorios, sin repetición y ordenados, son:

2, 3, 4, 7, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55

Indique el rango (ambos inclusive) para generar un número aleatorio, sin repetición, y el número de veces que quiera realizar la operación.

### Ejemplos de uso

- *baraja española*, poner en **Inicio** 1, en **Final** 10 y en **Número de veces** las deseadas. Después cada vez que salga un 8 sería una sota, un 9 un caballo y un 10 sería el rey.
- *baraja americana*, poner en **Inicio** 1, en **Final** 13 y en **Número de veces** las deseadas. Después cada vez que salga un 11 sería una jota, un 12 una reina y un 13 sería el rey.
- *bonoloto*, poner en **Inicio** 1, en **Final** 49 y en **Número de veces** 6.

Inicio:

Final:

Número de veces:

Navegación: [Aplicaciones PHP online](#) » [Generador de números aleatorios, sin repetición](#)

© 2003-2007 NoSetup.org Porque grande no significa mejor

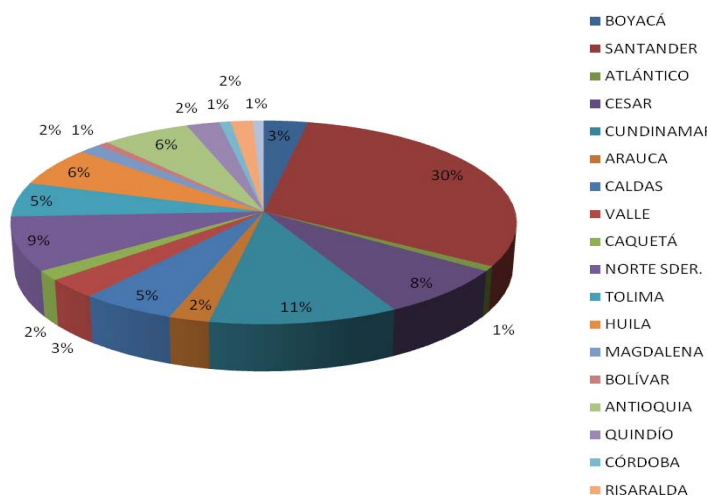
Usuarios online: 11. Estadísticas desde 07/nov/04 20:10:49: 567.630 visitas y 2.725.647 impresiones.

[?] [≡] [Subir] [XHTML 1.1] [CSS] [RSS 2.0] [Atom 0.3] [sáb, 16/may/09 17:37:32] [7] [0.0581459 s.]

Fuente: [http://nosetup.org/php\\_on\\_line/numero\\_aleatorio](http://nosetup.org/php_on_line/numero_aleatorio)

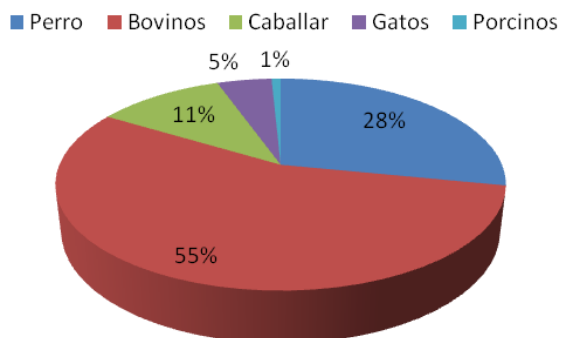
## Anexo 18. Datos y resultados adicionales del estudio de mercados

Figura 1. Clasificación de los encuestados por departamentos



Fuente: Estudio de mercados.

Figura 2. Especies animales preferidas

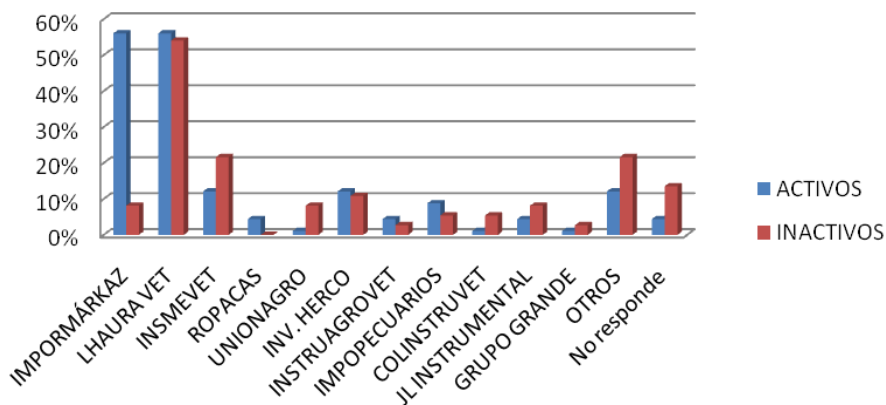


Fuente: Estudio de mercados.

### Explicación Figura 2.

Con respecto a la primera pregunta de la encuesta, acerca de la especie animal preferida, aunque fue una pregunta cuyo único objeto fue captar la atención del encuestado, se puede notar que para la mayoría (55%) de los jefes de compra la especie preferida es la bovina, seguida de la canina con un 28%, luego la caballar con el 11%, y finalmente los gatos y cerdos, con un 5% y un 1% respectivamente.

Figura 3. Proveedores preferidos según tipo de cliente

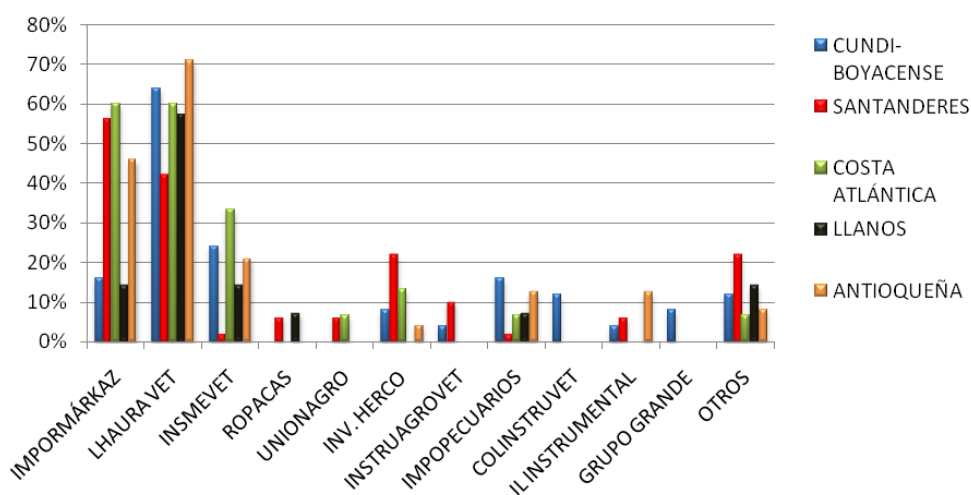


Fuente: Estudios de mercado

**Explicación Figura 3.**

Como era de esperarse, IMPORMÁRKAZ aparece con un mayor nivel de preferencia por parte de sus clientes activos que inactivos, sin embargo, es curioso cómo del total de los clientes que ha atendido en el último año, sólo un poco más de la mitad consideran a la empresa dentro de sus proveedores preferidos. Se puede notar, de igual modo, que para el caso de la mayoría de sus competidores, la presencia de IMPORMÁRKAZ en sus clientes actuales o activos le resta nivel de presencia a los demás proveedores, con excepción de Lhaura Vet, la cual evidentemente está bien posicionada tanto en clientes activos como inactivos de la empresa.

Figura 4. Proveedores preferidos por zonas



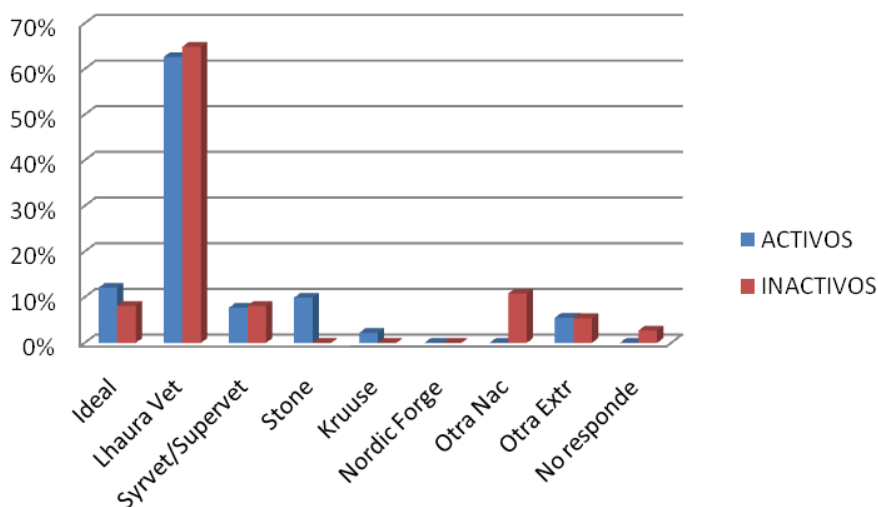
Fuente: Estudio de mercados.

#### Explicación Figura 4.

En la gráfica, en la que se divide el territorio atendido por IMPORMÁRKAZ en cinco zonas principales, se puede ver cuál es el nivel de rivalidad de la empresa santandereana con los demás competidores para cada región de Colombia en donde hace presencia. Como se puede ver, Lhaura Vet lidera el mercado que también es atendido por nuestra empresa para casi todas las zonas, superando a IMPORMÁRKAZ enormemente en la zonas Antioqueña (46% vs. 71%), la Cundi-Boyacense (16% vs. 64%), así como en los Llanos Orientales (14% vs. 57%); cosa que no sucede con los Santanderes, donde el porcentaje de preferencia por IMPORMÁRKAZ es más alto (56% vs. 42%), y los municipios de la Costa Atlántica Colombiana, donde el nivel de preferencia de los clientes es el mismo por las dos compañías con un 60%.

Por otro lado, hay otros competidores que también muestran una mayor favorabilidad por parte de los clientes de IMPORMÁRKAZ dependiendo de la región, entre éstos, Insmevet, compañía que es mayormente preferida en Cundinamarca y Boyacá (16% vs. 24%).

Figura 5. Marcas preferidas por tipo de cliente



Fuente: Estudio de mercados.

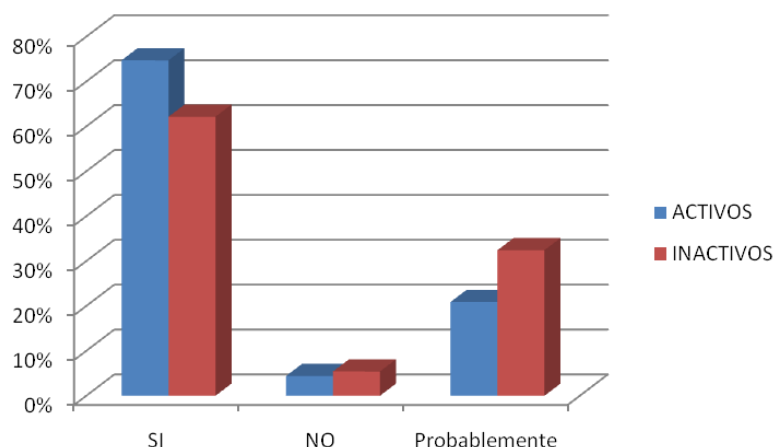
#### Explicación Figura 5.

Por otro lado, se puede hacer un análisis a partir de los estratos que se usaron para determinar el tamaño de la muestra: clientes activos e inactivos. De nuevo, la marca Lhaura Vet es ampliamente aceptada, con nivel de afianzamiento del 63% y el 65% para clientes activos e inactivos de IMPORMÁRKAZ respectivamente, es decir, casi el mismo nivel de preferencia para cada tipo de cliente. Las demás marcas, son preferidas en niveles mucho menores, siendo Ideal y Syrvet/Supervet aceptadas casi en un mismo nivel

para los dos tipos de clientes. Stone, por su parte, tiene una mayor aceptación (10%) entre los clientes activos que entre los inactivos, los cuales prácticamente no la seleccionaron. Kruise, que es una marca exclusiva de IMPORMÁRKAZ, tiene un nivel muy bajo de preferencia, incluso en clientes activos de la empresa, con tan sólo un 2% de favorabilidad.

A nivel general, se puede notar que las marcas que son ofrecidas por la empresa con un mayor grado de exclusividad, como es el caso de Ideal, Stone y Kruise, tienen un más alto nivel de preferencia en clientes activos que en clientes inactivos, lo cual era de esperarse, ya que son las marcas que IMPORMÁRKAZ está ofreciendo al primer tipo de clientes. Asimismo, la marca Syrvet, que es distribuida ya por varios de los competidores de IMPORMÁRKAZ, presenta niveles de preferencia casi iguales tanto para clientes activos como inactivos debido a que tal marca está también al alcance del segundo grupo de clientes mediante los competidores de la empresa. Este panorama general de marcas y competidores pueden ser una de las razones que para explicar el descenso del nivel de ventas que se ha presentado en la empresa durante los últimos años.

Figura 6. Aceptación de una nueva marca por tipo de cliente



Fuente: Estudio de mercados.

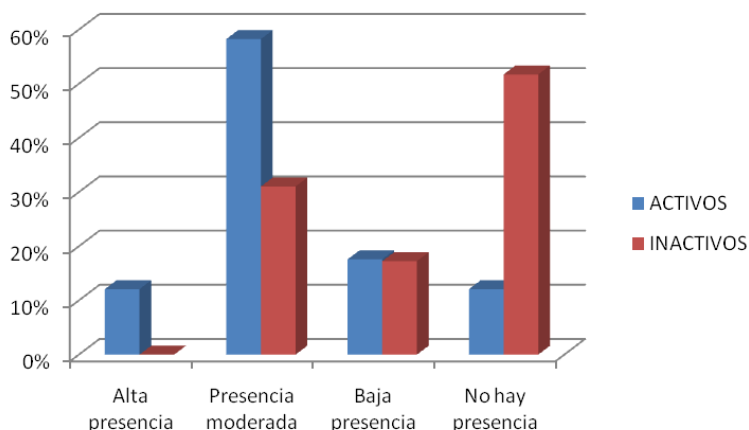
### Explicación Figura 6.

Para el caso de los clientes activos, hay una mayor aceptación de una nueva marca, con un 75% de respuestas afirmativas, mientras que para los clientes inactivos la aceptación es de un 62%, aunque también es alta. Los resultados para la “aceptación de la marca” se ven ligados a la condición de clientes activos o inactivos, debido a que, como se intuía, los clientes que está atendiendo IMPORMÁRKAZ actualmente tienden a estar más dispuestos a aceptar una nueva propuesta de producto por parte de la empresa, mientras los que están siendo atendidos por otros proveedores no estarían dispuestos a aceptar tan fácilmente la misma propuesta por la compañía santandereana. De igual modo, esto

se ve reflejado en las respuestas negativas: el 4% de clientes activos contestaron con un rotundo NO, comparado con un 5% de clientes inactivos. Por otro lado, a la respuesta “Probablemente” hubo una mayor proporción en clientes inactivos que en activos, con un 32% contra un 21%. Esto indicaría una mayor indecisión por parte de los clientes no atendidos por IMPORMÁRKAZ para aceptar una nueva propuesta de producto por parte de la empresa. Esto se debe a que, a pesar de que la pregunta se formuló como simplemente “una nueva marca” sin relacionarla directamente con la compañía bumanguesa, los jefes de compra asumen que la nueva propuesta sería presentada por la empresa que está indagando.

Finalmente, si se asumen las respuestas “Probablemente” como la posibilidad de aceptación, se tendría que para clientes activos, la posibilidad de introducir una nueva marca por parte de IMPORMÁRKAZ es de un 96%, mientras que para los inactivos es de un 95%, que se puede asumir como estadísticamente equivalente al momento de calcular los intervalos de confianza. Entonces, este resultado coincide con el de la gráfica sin división por estratos, donde la posibilidad de aceptación general es del 95%.

Figura 7. Presencia percibida por los clientes de acuerdo a su tipo (activo o inactivo)



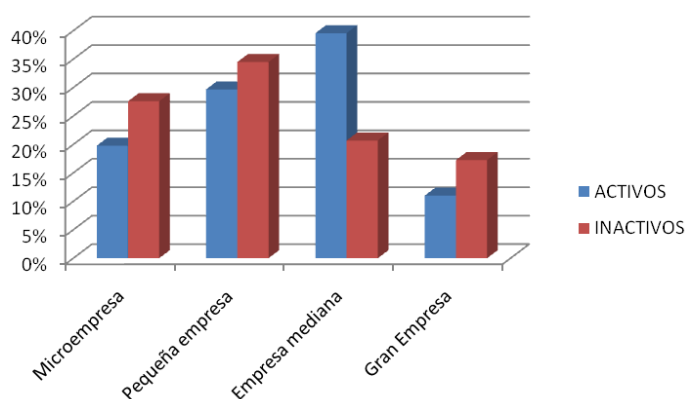
Fuente: Estudio de mercados.

**Explicación Figura 7.**

Es posible notar que el 9% del total de los encuestados, los cuales perciben una alta presencia de parte de la empresa, corresponde en su totalidad al 12% de los clientes activos; es decir, ningún cliente inactivo percibe una alta presencia por parte de IMPORMÁRKAZ. La percepción de presencia moderada está dada entre clientes activos e inactivos con un 58% para los primeros y un 31% para los segundos. En este aspecto se puede notar que incluso en clientes activos, a pesar de que la compañía

santandereana los está atendiendo, la percepción es de un nivel de presencia apenas moderado en su región para la mayoría de ellos, lo cual podría ser un buen indicador de la poca fuerza con que la empresa entra y se mantiene en las distintas regiones de Colombia donde se encuentra su mercado atendido. La compañía es percibida con una baja presencia en una misma proporción para clientes activos e inactivos (18% para activos y 17% para inactivos) y finalmente, para quienes perciben que no hay presencia de la empresa en su zona, las proporciones para clientes activos e inactivos respectivamente son del 12% y 52%, ocupando esta respuesta la mayoría de las selecciones de los inactivos, como era de esperarse. De cualquier modo, estos resultados son alarmantes, ya que muestran una realidad que es muy distinta a lo que creían los directivos de IMPORMÁRKAZ, y sólo con revisar los porcentajes para clientes activos, el 88% no considera que la empresa esté haciendo una alta presencia.

Figura 8. Imagen del tamaño de la empresa por tipo de cliente

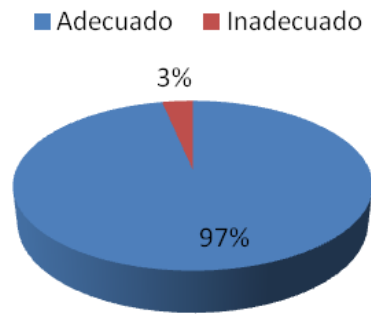


Fuente: Estudio de mercados.

### Explicación Figura 8.

Revisando los resultados cuando las respuestas son divididas según los estratos de clasificación, se puede ver que para los clientes activos la proporción más alta (40%) es la de imagen de empresa mediana con más de 15 empleados, mientras que para los inactivos, el porcentaje más alto (34%) es para imagen de pequeña empresa, con alrededor de 10 empleados. Esto muestra, que cuando IMPORMÁRKAZ atiende a sus clientes, la empresa genera en ellos una imagen de organización superior a la que realmente es con tendencia a reflejar la imagen verdadera, mientras cuando deja de atender a sus clientes, éstos perciben de IMPORMÁRKAZ la imagen de una empresa como la que realmente es con tendencia a reflejar la imagen de una microempresa.

Figura 9. Calificación del método de empaque de la mercancía

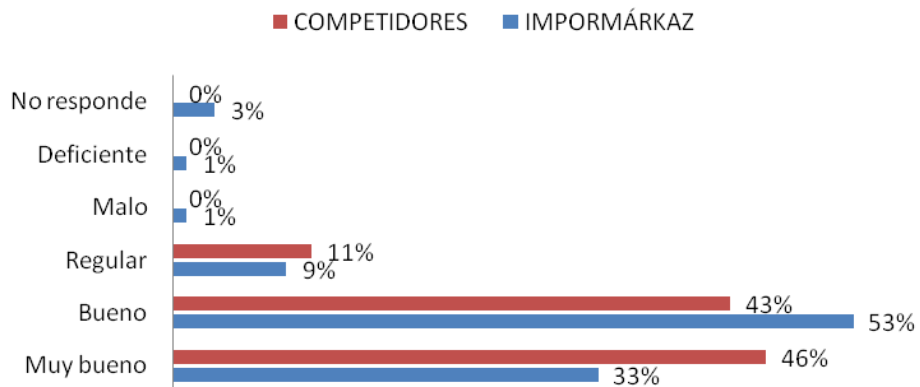


Fuente: Estudio de mercados.

#### Explicación Figura 9.

En lo que al empaque de la mercancía se refiere, los resultados son contundentes: el 97% opina que los métodos de empaque, tanto por nivel de protección de los productos, como a nivel estético, son adecuados.

Figura 10. Comparación de la fuerza de ventas de IMPORMÁRKAZ con respecto a la fuerza ventas de sus competidores (Trato con el cliente)



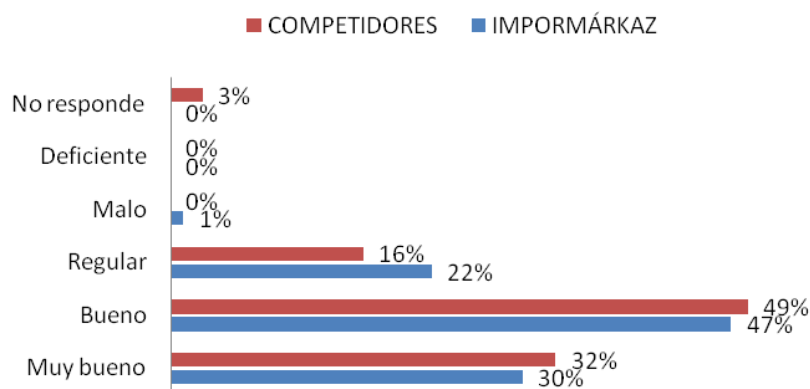
Fuente: Estudio de mercados.

#### Explicación Figura 10.

Los representantes de ventas de IMPORMÁRKAZ, en cuanto al trato con el cliente, se encuentran en un nivel más bajo que sus competidores, ya que aunque la mayoría de los encuestados activos (53%) respondió que el trato con el cliente de sus vendedores es

bueno, hubo algunas respuestas con calificación malo y deficiente. Además la proporción más alta de clientes inactivos fue muy bueno con un 46% acerca de los representantes de ventas de los competidores de la compañía. Por otro lado, si se suman las respuestas positivas (bueno y muy bueno) para cada estrato y se comparan, se puede ver que para la fuerza de ventas de IMPORMÁRKAZ el total es 86%, mientras para sus competidores, el total es del 89%.

Figura 11. Comparación de la fuerza de ventas de IMPORMÁRKAZ con respecto a la fuerza ventas de sus competidores (Conocimiento de productos)

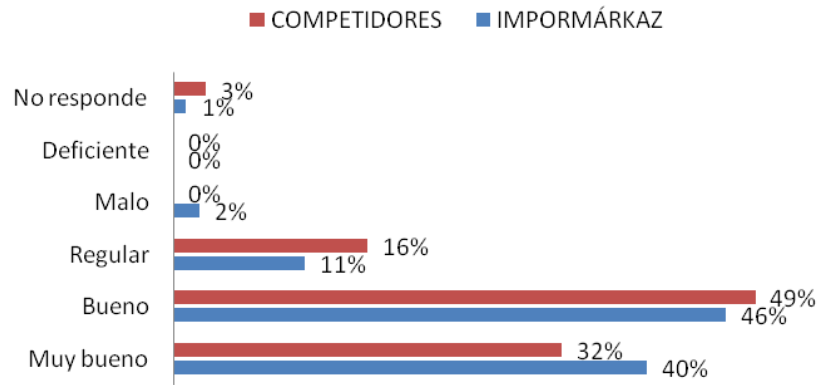


Fuente: Estudio de mercados.

### Explicación Figura 11.

En cuanto al nivel de conocimiento por parte de los vendedores de sus propios productos, se puede ver una mínima ventaja de parte de los competidores de la empresa, ya que tanto para las calificaciones de bueno (con un 49%) como para las de muy bueno (con un 32%), los las barras de clientes inactivos (en color rojo) superan a las de activos (en azul), que para las mismas opciones, presenta porcentajes del 47% y el 30% respectivamente.

Figura 12. Comparación de la fuerza de ventas de IMPORMÁRKAZ con respecto a la fuerza ventas de sus competidores (Solución de inquietudes)

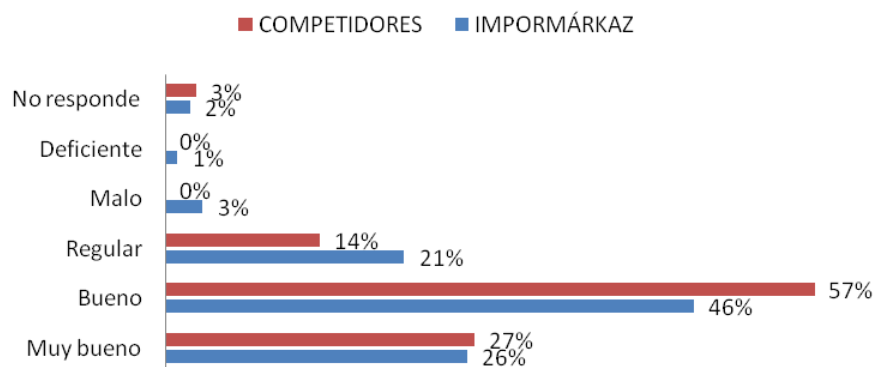


Fuente: Estudio de mercados.

### Explicación Figura 12.

En solución de inquietudes la fuerza de ventas de IMPORMÁRKAZ superó a sus competidores en la calificación de muy bueno, con un 40% contra un 32% de sus competidores, y aunque la calificación de bueno fue de 46% para IMPORMÁRKAZ y 49% para la competencia, la suma de respuestas positivas para la empresa santandereana y los demás proveedores fue respectivamente de 86% para la primera y 81% para los segundos, lo cual le da cierta ventaja e IMPORMÁRKAZ. Esto también se puede ver con la calificación “regular”.

Figura 13. Comparación de la fuerza de ventas de IMPORMÁRKAZ con respecto a la fuerza ventas de sus competidores (Solución de inquietudes)

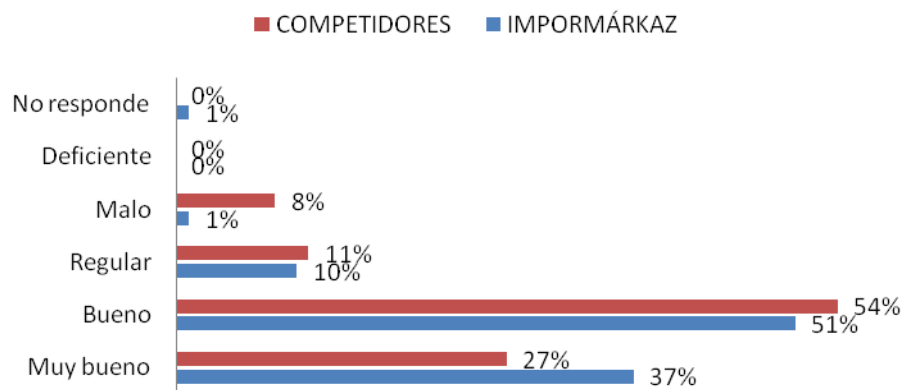


Fuente: Estudio de mercados.

### Explicación Figura 13.

En tema de disponibilidad de los vendedores ya sea personalmente o vía telefónica, los resultados son contundentes. IMPORMÁRKAZ debe mejorar en este aspecto si quisiera tan sólo estar a la par con su competencia.

Figura 14. Comparación de la fuerza de ventas de IMPORMÁRKAZ con respecto a la fuerza de ventas de sus competidores (Cumplimiento vendedores)

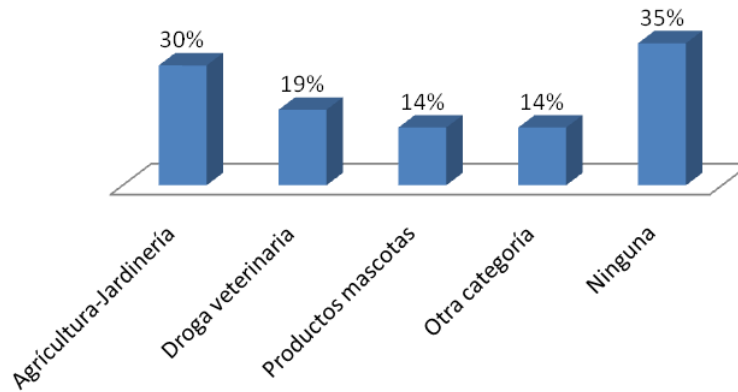


Fuente: Estudio de mercados.

### Explicación Figura 14.

En cumplimiento por parte de los vendedores, IMPORMÁRKAZ lleva la delantera, ya que la calificación de muy bueno fue mucho más alta con un 37% versus un 27% de su competencia. Además, sumando las calificaciones positivas, la empresa santandereana acumula un 88% mientras sus competidores alcanzan un 81%. Con las opciones “regular” y “malo” se puede concluir lo mismo.

Figura 15. Líneas de productos que debería incluir la empresa en su portafolio

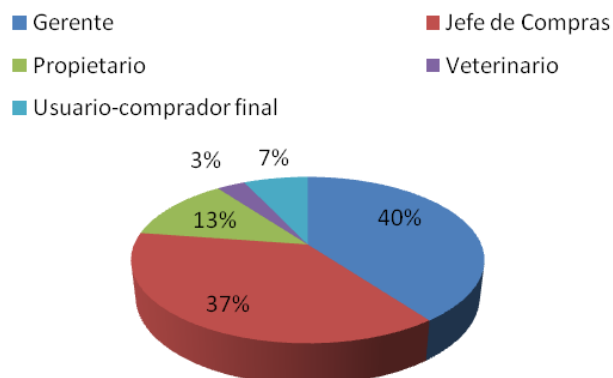


Fuente: Estudio de mercados.

#### Explicación Figura 15.

El 35% de los clientes, que corresponde al mayor porcentaje de respuestas acerca de qué líneas debería incluir IMPORMÁRKAZ en su portafolio de productos, coinciden en que “Ninguna”. Pese a esto el 30% opina que se debería agregar productos de agricultura y jardinería, mientras el 19% opina que droga veterinaria, el 14% productos para mascotas y el 14% optó por otras categorías. El porcentaje más grande, 35%, coincide con los resultados de la pregunta anterior, que muestra que los clientes de la empresa, en términos generales, están conformes con el portafolio de productos ofrecido por IMPORMÁRKAZ en cuanto a variedad se refiere.

Figura 16. Decisor de compra en los almacenes veterinarios

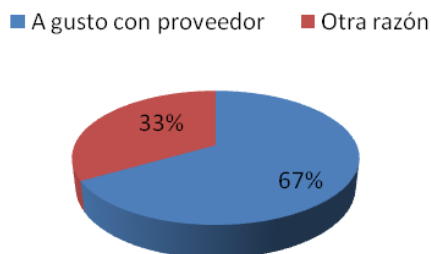


Fuente: Estudio de mercados.

### Explicación Figura 16.

Esta pregunta pretendía conocer de quién depende en cada empresa la compra de una marca o un producto; en el 40% de los almacenes agro-veterinarios la decisión de compra depende del gerente, en el 37% de los clientes el decisor es el jefe de compras, para el 13% el propietario, para tan sólo el 3% el encargado de compras es el veterinario o zootecnista y para el 7% es el comprador o usuario del artículo. Desde otro punto de vista, asimismo, con excepción de las respuestas de usuario final, la pregunta tuvo el objetivo de saber qué cargo tienen en los almacenes veterinarios las personas que se encargan de la labor de compras.

Figura 17. Razones para no volver a comprar en IMPORMÁRKAZ (clientes inactivos)



Fuente: Estudio de mercados.

### Explicación Figura 17.

Antes que nada, sólo 3 de los clientes inactivos, correspondientes al 8%, respondieron que no a la pregunta de si estarían dispuestos a volver a comprarle a IMPORMÁRKAZ. Por lo tanto la gráfica superior muestra que 2 de esos clientes (67%) no volverían a la empresa santandereana porque se encuentran a gusto con su proveedor actual y 1 cliente (33%) tuvo una razón distinta a las puestas como opción de selección: ya no compra instrumental veterinario debido a que no es importante esta línea para su negocio.

## Anexo 19. Cálculo de intervalos de confianza y prueba de hipótesis

Como se planteó desde un principio, el propósito de realizar un proceso formal de investigación es lograr seleccionar el mejor o los mejores caminos para dar solución a un problema o para aprovechar una oportunidad; en este caso, para definir cuál debe ser la manera en que debe diseñarse el Marketing Mix de la empresa. Y un paso importante para la toma de decisiones finales es la comprobación de hipótesis. De esta forma, se procede a calcular el intervalo de confianza correspondiente a cada una de las hipótesis planteadas.

Usando la misma nomenclatura utilizada para el cálculo del tamaño de la muestra, se calculará el intervalo para la proporción  $\pi$  para cada hipótesis a partir de la proporción  $p$  de la muestra, mediante la expresión<sup>40</sup>:

$$p \pm z \cdot s_p \quad \text{donde} \quad s_p = \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}; \text{ es decir, } p \pm z \cdot \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

Al mismo tiempo, se sabe que  $z = 1.96$  y  $n$  es el tamaño de la muestra correspondiente.

***H1: El proveedor que hace mayor presencia a nivel nacional es Lhaura Vet, atendiendo a más del 40% del mercado de IMPORMÁRKAZ.***

En este caso, con base en la tercera pregunta de la encuesta, el 55% de la muestra, de tamaño 128, acude a Lhaura Vet como uno de sus principales proveedores. Es decir:  $p = 0.55$  y  $n = 128$ . Reemplazando:

$$0.55 \pm 1.96 \cdot \sqrt{\frac{0.55(1-0.55)}{128}}$$

Por tanto:  $0.46 \leq \pi \leq 0.64$

Esto demuestra que la hipótesis se cumple. Lhaura Vet es el proveedor con mayor presencia, atendiendo más del 40% del mercado de IMPORMÁRKAZ.

***H2: El principal criterio para la selección de proveedor de instrumental por parte de al menos el 50% de los almacenes veterinarios es el precio.***

---

<sup>40</sup> MONTGOMERY, RUNGER, Probabilidad y Estadística aplicadas a la Ingeniería, Mc Graw Hill, 1998, Pág. 354  
NARESH, MALHOTRA, Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado, Pearson, 2004, Pág. 397

Según la pregunta cuatro de la encuesta, el precio es el principal criterio a la hora de elegir proveedor, pero no con el 50% de las respuestas, sino con el 33%. Para este caso:  $p = 0.33$  y  $n = 128$ ; por tanto. Reemplazando en la fórmula, el intervalo para  $\pi$  es:

$$0.25 \leq \pi \leq 0.41$$

Por tanto, la hipótesis no se cumple, ya que 0.50 o 50% no cae dentro del intervalo. Sin embargo, el precio sí es el criterio mayormente considerado por los clientes para seleccionar su proveedor de instrumental.

**H3: Al menos el 60% del mercado atendido por la empresa está dispuesto a adquirir una nueva marca de instrumental de la misma calidad de las marcas tradicionalmente encontradas en Colombia.**

En los resultados de aceptación de una nueva marca se puede ver que  $p = 0.71$  y  $n = 128$ ; por tanto, reemplazando en la fórmula, el intervalo para  $\pi$  es:

$$0.63 \leq \pi \leq 0.79$$

Esto demuestra que la hipótesis se cumple, ya que el valor mínimo del intervalo es 63%, cifra que es mayor que 0.60 o 60%. Este porcentaje corresponde a quienes respondieron con un sí rotundo. Si se hubiera considerado para el cálculo la proporción que respondió que probablemente adquiriría una nueva marca, los resultados serían aún más alentadores para la empresa.

**H4: Para más del 50% del mercado de la empresa, la presencia hecha por IMPORMÁRKAZ no es alta.**

Con la pregunta de nivel de presencia se pudo obtener que tan sólo el 9% del total de encuestados percibe una alta presencia por parte de la empresa. Es decir, el 91% de ellos no percibe una presencia alta. Por lo tanto,  $p = 0.91$  y  $n = 128$ . Reemplazando en la fórmula, el intervalo para  $\pi$  es:

$$0.86 \leq \pi \leq 0.96$$

Esto quiere decir que la hipótesis se cumple, y de manera decisiva, ya que el valor mínimo del intervalo, 0.86, es mucho mayor que 0.50.

**H5: IMPORMÁRKAZ cuenta con una probabilidad de más del 50% para recuperar clientes inactivos.**

El 68% del total de los encuestados inactivos contestó que sí están dispuestos a volver a comprar a IMPORMÁRKAZ, mientras el 24% respondió "probablemente". Tomando sólo

las respuestas de "Sí" y el tamaño de la muestra para clientes inactivos, entonces  $p = 0.68$  y  $n = 37$ . Reemplazando en la fórmula, el intervalo para  $\pi$  es:

$$0.53 \leq \pi \leq 0.83$$

Debido a que el valor mínimo del intervalo, 0.53 es mayor que 0.50, la hipótesis se acepta como verdadera.

## **Anexo 20. Selección de cursos alternativos de acción**

### **Precio:**

Manejar un nivel de precios comparativamente igual al nivel de precios de los competidores ofreciendo a los clientes un mayor valor agregado.

### **Producto:**

Ofrecer una nueva marca de productos veterinarios distinta a la que ofrecen los competidores, dándole un nivel diferenciado a dicha marca y conservando, además, las marcas actuales; esto sin enfocarse en la introducción de nuevas categorías de productos. A nivel general, agregar mucho más valor a la propuesta de producto, en comparación con la propuesta de la competencia.

### **Promoción:**

Utilizar el Internet como medio publicitario, a través del correo electrónico y a través de una página Web de la empresa.

Enfocarse en la utilización de otro medio publicitario económico y efectivo. Tal es el caso de afiches y/o pendones que se instalen en los distintos almacenes que son distribuidores de los productos IMPORMÁRKAZ.

### **Tecnología:**

Implementar una página Web donde el cliente pueda interactuar con IMPORMÁRKAZ de muchas maneras, incluyendo el envío de requerimientos de productos mediante ésta.

Dotar a los vendedores de equipos portátiles que les permita mostrar a sus clientes el catálogo de productos y los precios, y asimismo, puedan enviar los pedidos a IMPORMÁRKAZ de manera inmediata para agilizar el proceso de despacho.

### **Servicio al cliente y cumplimiento:**

Enfocarse en los productos vendidos e implementar asesorías relacionadas con los mismos, así como aumentar la garantía por estos y, si es posible, crear un taller de reparación y mantenimiento para clientes de IMPORMÁRKAZ.

Enfocarse en las inquietudes, quejas y sugerencias de los clientes, adoptando un buzón de sugerencias y encuestas de satisfacción al cliente después de la venta, a través de distintos medios de comunicación con los compradores de la empresa.

### Contratación, Capacitación y Desarrollo de Personal:

Establecer un método estandarizado para el reclutamiento y selección del personal de ventas y aumentar el número de representantes de ventas de la empresa para cubrir las zonas en las que IMPORMÁRKAZ no hace suficiente presencia.

Implementar programas de capacitación para los vendedores actuales de la empresa y para los que posiblemente ingresen, los cuales incluyan temas de servicio al cliente, conocimiento de los productos vendidos por la empresa, estrategias de ventas y otros.

## Anexo 21. Matriz DOFA y estrategias planteadas

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1. Estructura Organizacional flexible F2. Salarios atractivos para los vendedores F3. Actitud de la Dirección de la empresa F4. Clima organizacional F5. Posibilidad de manejo exclusivo de una nueva marca europea F6. Alta probabilidad para recuperar clientes inactivos	D1. Marketing Mix no definido D2. Fuerza de Ventas de la empresa D3. Sistemas de información D4. Proceso de reclutamiento y selección del personal D5. Formación y desarrollo de los empleados D6. Sistema de Gestión de Calidad y Certificación D7. Lenta recuperación de Cartera D8. Marcas manejadas son poco preferidas D9. Falta del servicio de capacitación a los clientes D10. Bajo nivel de presencia de la empresa en Colombia D11. Imagen reflejada por la empresa
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (F-O)	ESTRATEGIAS (D-O)	
O1. PIB pecuario animales vivos estable O2. Variación precio carne de pollo favorable O3. Inversión industria carne de pollo favorable O4. Potencialidad de mercado en zonas no atendidas O5. Proyecciones de población colombiana (crecimiento) O6. Relativo aumento de seguridad para ganaderos O7. Surgimiento de nuevos almacenes veterinarios	Recuperar clientes inactivos (F3,F6,O1,O6 )  Aumentar la participación en el mercado visitando nuevos clientes en las zonas de mayor potencial (F2,O4,O5,O7)  Incrementar el número productos para avicultura ofrecidos (F1,O1,O2,O3)  Distribución exclusiva de la nueva marca europea (F5,O8)	Diseñar el Marketing Mix como apoyo al CRM (D1,D10,O4,O7)  Aumentar la cantidad y calidad de la F. de Ventas (D2,D10,O4,O7)	

O8. Alta aceptación de una nueva marca de instrumental		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (F-A)	ESTRATEGIAS (D-A)
<p>A1. Volatilidad del dólar</p> <p>A2. Incertidumbre indicadores macroeconómicos y crisis general</p> <p>A3. Incertidumbre Precio del petróleo</p> <p>A4. Variación en inversión, consumo y precio de carne de res</p> <p>A5. Posible firma del TLC</p> <p>A6. Aumento del número de nuevos competidores</p> <p>A7. Tendencia del mercado comprar al precio más bajo</p> <p>A8. Facilidad para contactar proveedores por parte de la competencia</p> <p>A9. Bajas exigencias para nuevos competidores</p> <p>A10. Visita de nuestras zonas por competidores</p> <p>A11. Fuerza de Ventas de los competidores</p> <p>A12. Una inminente guerra de precios</p> <p>A13. Poder de negociación de los proveedores</p> <p>A14. Integración hacia atrás de ciertos clientes</p> <p>A15. LHAURA VET como competidor más fuerte en Colombia</p> <p>A16. Alto posicionamiento de LHAURA VET como marca</p>	<p>Mayor fidelización de los clientes actuales (F3,F4,A1,A2,A3,A9,A10,A15)</p> <p>Adopción de una estrategia de costos y precios bajos (F1,A6,A7,A12,A14)</p> <p>Distribución exclusiva de la nueva marca europea, agregando mayor valor a la propuesta de producto (F5,A8,A13,A16)</p>	<p>Diferenciación en cuanto al servicio al cliente (D3,D6,D9,D11,A1,A2,A3,A5,A11)</p> <p>Mejorar los procesos de selección y formación de personal (D2,D4,D5,A11,A15)</p> <p>Diseño de una política para mejorar la rotación de cartera (D7,A4,A10,A12)</p> <p>Adquisición de software y hardware (D3,A9,A12,A15,A16)</p> <p>Impulsar las marcas actuales con precios competitivos (D8,A7,A12)</p>

Fuente: Autor del proyecto.

**Anexo 22. Clasificación de los clientes en cinco tipos según su promedio mensual de compras durante un año**

NOMBRE DEL CLIENTE	Promedio mensual de compras	Tipo de cliente
EL HACENDADO LTDA.	\$ 1.109.259,90	4
VETIAGRO DISTRIBUCIONES S.A.	\$ 154.878,72	2
UNIONAGRO S.A.	\$ 1.165.872,31	4
AGROPECUARIA EL CEBÚ	\$ 123.000,62	1
AGROPECUARIA SAN DIEGO LTDA.	\$ 106.677,93	1
ÁRIAS SUCEORES LTDA.	\$ 220.553,24	2
CASA AGROPECUARIA LTDA.	\$ 285.881,07	2
IVANABAST LTDA.	\$ 30.978,24	1
HERRERAGRO LTDA.	\$ 431.273,76	3
DISTRIBUCIONES EL ESTABLO	\$ 18.692,79	1
IVANAGRO S.A.	\$ 8.164.702,99	5
COMERCIALIZADORA SAN JORGE	\$ 1.771.787,33	4
COOPERATIVA COLANTA LTDA.	\$ 347.920,48	2
AGROFRONTERAS DISTRIBUCIONES	\$ 112.141,72	1
VETERINARIA LA RED	\$ 2.360.245,40	5
CEBALLOS BUITRAGO LUIS ALBERTO	\$ 38.076,00	1
VALDERRAMA JAIMES GERMÁN	\$ 7.715,38	1
DORADO VILLANUEVA MANUEL	\$ 43.924,76	1
MARTÍNEZ FLÓREZ RUTH	\$ 22.712,00	1
PRADA PINZÓN ÉDER MARTÍN	\$ 8.407,38	1
ALMACÉN PUNTO GANADERO	\$ 331.792,48	2
COMERCIALIZADORA EL VAQUERO LTDA.	\$ 178.774,24	2
CASA VETERINARIA S.A.	\$ 242.644,31	2
GUTIÉRREZ PRADA LUIS ALFONSO	\$ 74.441,66	1
CÁRDENAS ECHAVARRÍA JUAN CARLOS	\$ 13.120,00	1
LA HACIENDA SERRANO & CIA LTDA.	\$ 42.446,76	1
DROGUERÍA VETERINARIA LTDA.	\$ 59.955,72	1
LA VETERINARIA LTDA.	\$ 20.149,31	1
ALMACÉN AGROPECUARIO EL NOGAL	\$ 24.323,31	1
ROCHEL AWAD MARIO	\$ 72.416,34	1
ORTEGA NAVARRO ÁLVARO	\$ 181.511,07	2
EL GANADOR/SUÁREZ DE SIERRA	\$ 99.752,52	1
FRESKALECHE S.A.	\$ 585.141,92	3

MONTEALEGRE CABRERA JOSÉ LUIS	\$	21.605,48	1
CARVAJALINO PALACIO FABIOLA	\$	52.021,17	1
GONZÁLEZ RAMÍREZ WILLIAM ÉDINSON	\$	11.156,00	1
CHONA VERA CIRO ANTONIO	\$	34.982,28	1
TOLE YARA ÁLVARO	\$	69.116,03	1
RUBIO CALABARI PEDRO JOSÉ	\$	13.104,00	1
FIGUEROA SARRIA FABRICIO 1	\$	433.356,28	3
NIETO CABEZAS ÁLVARO	\$	100.528,00	1
FIGUEROA SARRIA FABRICIO 2	\$	342.514,66	2
GIRALDO OLGA NELLY	\$	279.976,07	2
AGROGASANDER/GAMBOA ÁLVARO	\$	8.280,00	1
SANTOS QUESADA ALCÍDEZ	\$	29.294,34	1
GUARÍN RIVERO HAROLD	\$	11.795,79	1
UMADA URBINA RUTH MARINA	\$	47.621,97	1
TORRES BARRETO JOSÉ	\$	17.797,41	1
LA GRAN SEMILLA S.A.	\$	20.909,31	1
CALDERÓN BENJAMÍN	\$	27.560,48	1
PEÑARANDA YALA ÁLVARO ENRIQUE	\$	28.313,48	1
AGRODAR LTDA.	\$	326.416,55	2
AVÍCOLA SINAÍN LTDA.	\$	19.273,34	1
CAMPOLLO S.A.	\$	15.721,41	1
PEDROZA FUENTES YAMILE	\$	6.842,41	1
MEJÍA QUINTERO CARLOS ALBERTO	\$	7.812,00	1
BAYONA BAYONA CARLOS ALBERTO	\$	28.847,38	1
GALVIZ BARRERA FREDY ANDRÉS	\$	12.201,72	1
PRADA PINZÓN JORGE OMAR	\$	26.829,59	1
AGROPECUARIA REYES	\$	33.844,69	1
EL FEDERADO/ALMACÉN VETERINARIO	\$	335.944,62	2
ALMACÉN VETERINARIO EL GANADERO	\$	402.488,97	3
PÁEZ RAMÍREZ LUIS ERNESTO	\$	47.420,15	1
AGROVET/HERNÁNDEZ MORA JESÚS	\$	93.101,63	1
SERRANO DE ALVARADO MARGOTH	\$	389.044,30	2
COMITÉ DE GANADEROS NORTE DE SANTANDER	\$	439.853,00	3
CASA AGROPECUARIA CASAGRO	\$	57.607,00	1
REPRESENTACIONES GANADERAS	\$	53.756,31	1
ALMACÉN LA HACIENDA/MATEUS	\$	78.269,66	1
REPRESENTACIONES GANADERAS LTDA	\$	16.013,83	1
ALMACÉN LA CEBA	\$	8.730,79	1
PINO SALDAÑA HUMBERTO	\$	18.136,79	1
AGROPAISA/SERNA GÓMEZ DUVANEY	\$	757.773,79	3

LA HACIENDA/ SERRANO DÍAZ	\$	197.938,31	2
CENTRO AGROPECUARIO TAURUS	\$	37.826,52	1
AGROVET/MANZANO PAREDES ÁLVARO	\$	55.378,10	1
LA TIENDA AGROPECUARIA/MALAYER SUÁREZ	\$	65.536,03	1
VETERINARIA J.J.	\$	164.999,59	2
GALVIS QUINTERO HENRY	\$	13.890,07	1
AGROPECUARIA SAN MARTÍN	\$	8.328,66	1
VETERINARIA EL CHAPARRAL/MORENO CRUZ	\$	112.647,03	1
VETERINARIA EL PORTAL/VARGAS	\$	21.766,24	1
AGROVETERINARIA LA LIBERTAD	\$	62.460,86	1
VETERINARIA EL ESTABLO ALVARADO CIA	\$	72.216,67	1
VETERINARIOS ASOCIADOS	\$	7.122,21	1
DISVET/MARTÍNEZ SÁNCHEZ IRIS	\$	68.383,72	1
DISTRIBUIDORA EL CAMPO/DURÁN	\$	5.723,45	1
ALMACÉN VETERINARIO EL GANADERO/GIL	\$	118.216,72	1
ALMACÉN AGROPECUARIO EL HORIZONTE	\$	12.142,45	1
TRUJILLO CÁRDENAS LUIS ALFONSO	\$	27.096,83	1
UNISANTANDER S.A.	\$	95.011,69	1
GAONA TORRES LIBIA/TODOAVES	\$	25.576,86	1
VELÁSQUEZ VELÁSQUEZ LUIS JAVIER	\$	61.989,38	1
ALMACÉN VETERINARIO EL REBAÑO	\$	19.886,41	1
FONTECHA TIRADO DANIEL ALBERTO	\$	31.057,38	1
COOVEZAGRO LTDA.	\$	81.168,07	1
CABRERA OLIVERIO/AGRODORADA	\$	101.627,79	1
AGROMED LTDA.	\$	87.422,52	1
HERNÁNDEZ ZIPA ELSA MARÍA	\$	11.843,07	1
BARRERA PLAZAS MAURICIO	\$	88.513,10	1
COMITÉ DE GANADEROS DE LA DORADA	\$	55.795,52	1
ALVARADO SERRANO JAIME HUMBERTO	\$	16.259,07	1
VILLAMIZAR PORTILLA CARMEN OLIVA	\$	31.613,24	1
AGROMUNDO M Y M LTDA.	\$	71.689,24	1
HERNÁNDEZ NEYLA ALEXANDRA	\$	28.312,90	1
INVERAGRO S.A.	\$	212.233,79	2
PLATA ORTIZ PEDRO PABLO	\$	18.357,79	1
MORALES RUEDA BETSY NATALIA	\$	106.568,52	1
ARCHILA GONZÁLEZ NOHORA MARÍA	\$	17.391,62	1
AGRORAZA/LUZ STELLA PELAYA	\$	17.306,14	1
RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ CARLOS	\$	9.544,66	1
CENTRO AGROPECUARIO EL CAMPEÓN	\$	28.981,90	1
CASA GANADERA/GARCÍA ECHEVERRY	\$	26.889,59	1

COOVEZAGRO LTDA.	\$	102.436,45	1
CONCENTRADOS DEL NORTE/PATIÑO	\$	43.397,59	1
TIENDA DEL AGRO/GIRALDO GIRALDO	\$	23.718,72	1
VETERINARIA LA REBAJA LTDA.	\$	15.918,24	1
PAISAGRO S.A.	\$	41.159,90	1
GEREDA JAIMES HORACIO	\$	26.744,93	1
COMITÉ DE GANADEROS DEL CARARE	\$	65.652,69	1
NUTRIMAGDALENA LTDA.	\$	315.470,86	2
MERCHÁN SALOMÓN ANTONIO	\$	11.026,31	1
GANAVET AGROPECUARIA LTDA.	\$	36.528,00	1
CONCENTRADOS DEL CENTRO S.A.	\$	18.145,45	1
REPRESENTACIONES AGROPECUARIAS LTDA.	\$	801.782,07	3
LA CASA DEL GANADERO/RAMOS	\$	238.188,45	2
VETERINARIA EL CAMPO	\$	38.090,90	1
AGROPECUARIA EL GANADERO DEL HUILA	\$	9.174,55	1
DISTRICAMPO/GAVIRIA MARÍA CARMEN	\$	42.933,34	1
GÁLVEZ OSORIO GLORIA STELLA	\$	8.330,00	1
DIAGROTOL S EN C	\$	94.947,76	1
BETANCOURT PRADA JORGE ENRIQUE	\$	35.724,17	1
GAVIRIA JOSÉ / ALMACÉN EL VAQUERO	\$	67.030,68	1
PATIÑO CASTAÑO GUSTAVO ALBERTO	\$	92.124,43	1
LESMES BLANCO DANILO	\$	25.440,45	1
ALMACÉN EL GRANJERO/LONDOÑO	\$	55.653,21	1
COMITÉ DPTAL. GANADEROS DEL CAQUETÁ	\$	15.586,69	1
CODEGAR LTDA.	\$	219.885,87	2
COMITÉ DE GANADEROS DEL HUILA	\$	76.516,55	1
INFANTE BERMÚDEZ ALIRIO	\$	11.980,41	1
CATAÑO MONTOYA LTDA.	\$	92.112,59	1
ASOCIACIÓN COMITÉ DE GANADEROS GIRARDOT	\$	61.344,55	1
AVICOL LTDA.	\$	151.400,18	2
GARZÓN PERDOMO HÉRICA MARÍA	\$	6.552,00	1
ROAS PORTUGAL KARLA	\$	8.289,21	1
LERMA DE VARÓN OFELIA	\$	30.551,24	1
DISTRIMOTORES DEL SUR S.A.	\$	19.656,00	1
URIBE PÉREZ Y CIA LTDA.	\$	339.977,23	2
MARTÍNEZ JIMÉNEZ JORGE HERNANDO	\$	25.470,10	1
FAYAD SESIN JAIME ERNESTO	\$	27.793,10	1
RAMÍREZ TORO RICARDO LEÓN	\$	8.226,07	1
ARANGO CASTILLO LUIS HUMBERTO	\$	10.895,00	1
OSORIO LONDOÑO ROGER ÁLEX	\$	165.142,93	2

GÓMEZ RODRÍGUEZ ANGÉLICA	\$	14.019,41	1
GARRIDO LINCE ÁLVARO	\$	21.619,34	1
ORTIZ TRILLERAS JORGE EDUARDO	\$	22.757,59	1
RAMÍREZ VILLAMIZAR GISELA	\$	15.883,45	1
DISTRICOLANTA LTDA.	\$	40.606,86	1
TECNIAGRO EL RANCHO LTDA.	\$	20.809,21	1
PÉREZ LÓPEZ MARIA EUGENIA	\$	6.031,66	1
TOVAR RIVEREO ÉDGAR RICARDO	\$	34.484,62	1
DISTRIBUCIONES VETERINARIAS S.A.	\$	15.640,00	1
GUTIÉRREZ PORTILLA LUZ MARINA	\$	13.104,00	1
ANIMARKET LTDA.	\$	64.659,57	1
YACUMAL CHILITO Y CIA S.A.	\$	25.355,93	1
FLÓREZ CASTRILLÓN JOHN ALBERTO	\$	20.731,21	1
MERLANO RAMOS UBALDO ENRIQUE	\$	18.656,07	1
ANGARITA ARRIETA JUAN PABLO	\$	24.674,79	1
MÉNDEZ MERLANO HÉCTOR	\$	5.264,00	1
MÁRQUEZ SORACA JOHN JAIRO	\$	20.639,83	1
BOTERO BERNAL PEDRO MILTON	\$	22.308,14	1
AGROTIENDA DEL BAJO CAUCA S.A.	\$	27.071,26	1
AGROSERVICIOS VETERINARIOS LTDA.	\$	2.021.541,45	5
COOLESAR	\$	508.045,90	3

Fuente: Clasificación del autor del proyecto. Información del software administrativo de la empresa.

**Anexo 23. Cuadro de actividades del proyecto, con sus respectivas fechas y responsables**

<b>POLÍTICA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
<b>Análisis interno</b>	Acondicionar el proceso de estudio interno de la empresa haciendo uso de la solución CRM, con el fin de llevar un control específico y detallado de los clientes, e incorporar la sistematización al análisis y utilización de recursos de la compañía.	Extractar del software administrativo actual de la empresa la información relacionada con la situación financiera de los clientes y analizarla.	Gerente y Contador	Ago-08
		Crear una estrategia de recuperación de cartera que incluya la sistematización del acceso a la información por parte de los vendedores.	Gerente	Sep-08
		Diseñar una política de análisis por cliente para conocer y mejorar su aporte de rentabilidad, así como sus grados de lealtad.	Gerente y autor del proyecto	Sep-08
		Establecer las políticas de recepción de llamadas considerando las televentas y el telemarketing.	Gerente y autor del proyecto	Nov-08
		Establecer la política de revisión y uso de la información por parte de la dirección	Gerente y autor del proyecto	Dic-08
		Programar las capacitaciones a la dirección, a los representantes de ventas y al personal administrativo.	Gerente	Dic-08
<b>Análisis del entorno</b>	Aprovechar las facilidades que debe brindar una solución CRM para integrar el proceso de análisis de factores externos de la compañía a la estrategia de Gestión de Relación con el Cliente.	Crear un sistema sencillo para análisis de la competencia con sus respectivas políticas y ponerlo en marcha.	Gerente y autor del proyecto	Ago-08
		Segmentar el mercado de IMPORMARKAZ según el criterio más conveniente y de acuerdo a unas políticas previamente definidas.	Gerente y autor del proyecto	Oct-08
		Establecer y aplicar una metodología para buscar oportunidades en el mercado.	Gerente y autor del proyecto	Dic-08
		Asegurar que las actividades anteriores se integren totalmente a la propuesta CRM.	Autor del proyecto	Dic-08
		Capacitar al personal de Ventas en cuanto al análisis de la competencia y del mercado.	Gerente y autor del proyecto	Ene-09

<b>Propuesta de producto</b>	Dotar a la empresa de una política de producto que sea valorada por el mercado, como instrumento de marketing que le permita alcanzar la mente del decisor de compra en los almacenes veterinarios, así como del consumidor, y haga a la compañía lo suficientemente competitiva en la industria de distribuidores de instrumental veterinario.	Definir para cada dimensión del concepto de producto la manera en que los productos del portafolio de IMPORMÁRKAZ aportarán más valor al cliente.	Autor del proyecto	Dic-08
		Seleccionar el nombre de la nueva marca de instrumental	Gerente	Dic-08
		Llevar a cabo el diseño del logotipo para la nueva marca que se usará con el instrumental europeo de manera exclusiva.	Diseñador contratado	Dic-08
		Definir el tipo de empaque que se deberá usar y las características y requerimientos del mismo.	Gerente y vendedores	Dic-08
		Poner en marcha un sistema de encuestas realizadas a los clientes acerca de la marca DINAVET.	Vendedores y autor del proyecto	Ene-09
		Realizar las capacitaciones necesarias ante el personal correspondiente acerca de la Política de producto.	Gerente	Ene-09
		Establecer un programa de capacitaciones para los clientes de la empresa.	Gerente	Ene-09
<b>Precio</b>	Establecer la política de precios que adoptará IMPORMÁRKAZ para atender a sus clientes activos, inactivos y potenciales, obteniendo una combinación producto-precio con el atractivo suficiente para lograr competir adecuadamente con las mejores propuestas del mercado	Estudiar las listas actuales de precios de la empresa y las de sus competidores más fuertes para compararlas.	Gerente y Contador	Nov-08
		Definir las variables influyentes sobre la sensibilidad del precio para el caso particular de la empresa	Autor del proyecto	Dic-08
		Tratar aspectos contables, de competencia y de demanda sobre el precio.	Gerente y autor del proyecto	Dic-08

		Definir junto a la dirección de la empresa los tipos de descuentos que se pueden manejar y bajo qué criterios (temporales, por volumen de compra, fijo por cliente).	Gerente y Contador	Ene-09
		Concretar la estrategia de precios que se implementará con la nueva marca de instrumental veterinario (descreme o precios de penetración).	Gerente y Contador	Ene-09
		Asignar los precios de acuerdo a lo anterior.	Gerente y Contador	Ene-09
		Capacitar al personal con respecto a la política de precios de la empresa	Gerente	Ene-09
<b>Distribución y Ventas</b>	Diseñar y reestructurar la política de distribución de la empresa, mejorando la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles para ello y agregando los que sean necesarios, con el fin de incrementar las ventas de IMPORMÁRKAZ	Diseñar y establecer la aplicación del comercio electrónico dentro de la empresa	Gerente y autor del proyecto	Sep-08
		Establecer el proceso de selección del personal de ventas	Gerente y autor del proyecto	Nov-08
		Capacitar al personal correspondiente de la empresa acerca de la política de ventas y distribución, y sobre la aplicación de la herramienta CRM en ella	Gerente	Dic-08
		Establecer los requerimientos del CICO (Centro de Información del Comercial) y el modo de utilizarlo	Autor del proyecto	Dic-08
		Realizar los ajustes a la política de Distribución y Ventas de IMPORMÁRKAZ a nivel general	Gerente y autor del proyecto	Dic-08
		Acordar las cifras de los primeros presupuestos y la frecuencia con que éstos se llevarán a cabo	Gerente, contador y vendedores	Dic-08
		Planificar y llevar a cabo la recuperación de clientes inactivos.	Gerente y vendedores	Ene-09
		Establecer los sistemas de retribución e incentivos	Gerente y contador	Ene-09
		Diseñar el proceso de la televenta y conectarlo a la estrategia CRM	Gerente y autor del proyecto	Ene-09

<b>Promoción</b>	Diseñar y aplicar métodos precisos y efectivos dentro de la política de comunicación para la empresa, conectándola con la herramienta informática CRM, con el fin de mejorar la imagen de IMPORMÁRKAZ e incrementar el nivel de recordación de sus productos en la mente del consumidor y de los jefes de compra de los almacenes agropecuarios	Definir los tres ejes básicos o dimensiones de la comunicación para el caso particular de la política de comunicación de IMPORMÁRKAZ	Autor del proyecto	Dic-08
		Establecer las campañas iniciales que se utilizarán en la empresa y la metodología para desarrollarlas	Gerente, contador y autor del proyecto	Dic-08
		Construir formatos donde aparezcan las distintas campañas de comunicación usadas, el presupuesto individual y total	Autor del proyecto	Ene-09
		Estandarizar la manera de medir la efectividad de las campañas de promoción de producto y de marca	Gerente y autor del proyecto	Ene-09
		Recopilar y administrar la información de los proveedores de comunicación para conseguir mejores negociaciones	Gerente y autor del proyecto	Ene-09
		Capacitar al personal correspondiente de la empresa con respecto al tema de comunicación.	Gerente	Ene-09

Fuente: Autor del proyecto.

## **Anexo 24. Resultados cualitativos esperados con la implementación CRM**

La proposición de valor se puede definir como la declaración de los resultados que se pretenden obtener tras aplicar la estrategia CRM. A continuación se describen a nivel general los beneficios esperados más importantes.

*Mayor lealtad y fidelidad de los clientes.* Se espera que los clientes acepten de manera más inmediata las nuevas propuestas de producto y de precio de la empresa, así como de una manera más completa y global la totalidad de la oferta del portafolio de productos que se realice. Además, un cliente más fiel es sinónimo de relaciones comerciales a más largo plazo.

*Reducción de deserciones.* Es importante poder conocer el número de bajas o deserciones de clientes y sus causas. Una herramienta CRM debe brindar la posibilidad de acceso a esta información, así como la de poder actuar sobre las razones de tales deserciones para reducirlas. En numerosas ocasiones se otorgan las rupturas de negociaciones con clientes a causas externas a la empresa, cuando realmente las causas están dentro de la compañía, es decir, en sus conocimientos, en sus hábitos, en sus métodos y propuestas.

*Reducción de Costos por cliente nuevo.* Cuando se conocen los costos incurridos en la conquista de cada nuevo cliente de manera individual, se puede comprobar que abrir un nuevo cliente resulta mucho más costoso que mantener una relación comercial con un cliente actual de la compañía. Sin embargo, estos costos por cliente nuevo pueden reducirse con una estrategia CRM, ya que, o se pueden obtener mejores resultados con los mismos esfuerzos, o se pueden obtener los mismos resultados con menores esfuerzos.

*Aumento de Ventas Cruzadas.* Algunas veces se gasta tiempo y dinero tratando de encontrar nuevas oportunidades de negocio, o invirtiendo en investigación y desarrollo, por ejemplo, pero una manera más sencilla de incrementar las ventas es conocer el comportamiento de compra y las necesidades particulares de cada cliente para así lograr ofrecer y vender productos que complementen la compra de otros artículos adquiridos por un mismo cliente. Esta es otra ventaja del CRM.

*Mayor productividad y eficiencia comercial.* El CRM brinda la posibilidad de evaluar y monitorear los resultados desde el punto de vista no sólo de las ventas, sino también a través de otros índices que midan de una manera mucho más integral la labor de quienes forman parte de la implementación de un proyecto cuyo centro es la relación con el cliente.

*Reducción en costos de marketing de comunicación.* A largo plazo, una estrategia CRM también permite reducir los costos de promoción, tales como los incurridos por concepto

de campañas publicitarias utilizadas para generar mayores ventas. El hecho de contar con el conocimiento suficiente acerca de cada cliente ayuda a concretar mayor cantidad de negocios con un mismo cliente, lo cual puede llegar a ser mucho más efectivo que utilizar medios masivos para llegar a la mente de los potenciales.

*Conocimiento del entorno más completo.* Una estrategia CRM debe incluir el análisis externo relacionado con el mercado, ya que esto es completamente necesario. Recurrir a compañías que se dedican a la investigación de mercados puede resultar costoso, por lo cual la propia herramienta CRM es la solución: explorar y aprovechar toda la información que gestiona la empresa con sus clientes y con sus potenciales puede constituirse en una excelente fuente de conocimiento del mercado con costos adicionales bajos.

*Trato personalizado al cliente.* El concepto de marketing emocional se está incorporando cada vez más en el proceso de venta de los productos, por lo cual se debe disponer de información que ayuden a definir las emociones que potencien las relaciones con el cliente. Tener la información por separado de cada contacto de las distintas empresas, crear un perfil de trato e incluir datos como fechas de cumpleaños es absolutamente estratégico.

## Anexo 25. Descripción cualitativa de los proveedores de software CRM

		PROVEEDORES DE SOFTWARE CRM					
		ORACLE	CONTACTO CRM	SIIGO	MEGASISTEMAS	MICROSOFT DYNAMICS	INDEPENDIENTE
CRITERIOS PARA SELECCIÓN DEL SOFTWARE	Experiencia PYMES	Se ha especializado en grandes empresas y corporaciones financieras	La mayoría de sus clientes son pequeñas y medianas empresas	Atiende tanto a empresas grande como a medianas	Sus clientes son empresas medianas y pequeñas	Atiende todo tipo de cliente sin importar su tamaño.	Diseña software para cualquier tipo de empresa, preferiblemente PYMES
	Integración	Se debe hacer una interfaz especial para que funcione con el programa actual	No hace interfaz con el software actual	No hace interfaz con el software actual	Presenta la mejor interfaz con el software actual	No tiene interfaz con el software actual.	Puede crearse una interfaz pero puede presentar errores
	Ergonomía	Es muy cómodo para trabajar, su ambiente y herramientas son excelentes	Es fácil de utilizar	Es fácil de usar y su ambiente es excelente	Puede requerir un mayor nivel de conocimiento pero es amigable al usuario	Es completamente amigable al usuario, debido a la experiencia de Microsoft.	Se puede diseñar más a la medida de los usuarios de la empresa
	Costos año (\$)	2100000/usuario	337000/usuario	1620000/usuario	1080000/usuario	870000/usuario	648000/usuario

<b>Soporte/Asesoría</b>	Puede que no hayan asesores en Bucaramanga, soporte vía telefónica	Soporte vía internet y telefónica	Soporte presencial en Bucaramanga	Mal servicio de soporte y asesoría	No hay buena asesoría, incluso por teléfono la asesoría es mala.	Soporte en Bucaramanga
<b>Escalabilidad</b>	Está diseñado para poder manejar grandes paquetes de información, es muy versátil	Tiene cierto nivel de capacidad para crecer en número de usuarios y actualizarse	Las actualizaciones pueden presentar algunos inconvenientes	Las actualizaciones pueden presentar problemas y además son muy costosas	Las actualizaciones y el crecimiento en información no son problema para Microsoft.	No hay un proceso seguro para crecer en número de usuarios y actualizaciones pero se puede hacer
<b>Tiempo implantación</b>	30 días	3 días	7 días	45 días	3 días	70 días
<b>Capacitación</b>	3 horas gratuitas al inicio.	2 horas gratuitas al inicio.	Permanentemente pero con costo.	1 jornada y tiene un alto costo.	No hay capacitación.	Permanentemente sin costo.

Fuente: Autor. Información de los propios proveedores de CRM.

### Anexo 26. Calificación total y por criterios de proveedores de software CRM

		PROVEEDORES DE SOFTWARE CRM						
		ORACLE	CONTACTO CRM	SIIGO	MEGASISTEMAS	MICROSOFT DYNAMICS	INDEPENDIENTE	
CRITERIOS PARA SELECCIÓN DEL SOFTWARE	PESO	CALIFICACIONES						
	Experiencia PYMES	14%	20	90	60	70	40	70
	Integración	9%	60	10	10	90	10	60
	Ergonomía	10%	90	70	80	70	90	70
	Costos año (\$)	25%	10	90	20	50	60	70
	Soporte/Asesoría	18%	30	50	80	10	10	90
	Escalabilidad	7%	90	70	50	20	90	30
	Tiempo implantación	9%	30	90	80	25	90	10
	Capacitación	8%	65	60	70	20	10	90
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>70</b>	<b>53</b>	<b>44</b>	<b>48</b>	<b>66</b>	

Fuente: Autor.

## Anexo 27. Imágenes de la plataforma CRM en sus distintas secciones

Figura 1. Página de inicio de la plataforma CRM en internet

Impomarkaz							
User: LINO <a href="#">Logout</a>		2009/Mayo/11, Lunes				<a href="#">Configuración</a>	
<a href="#">Nuevo Cliente</a>	<a href="#">Buscar Cliente</a>	<a href="#">Clientes</a>	<a href="#">Contactos</a>	<a href="#">Tareas</a>	<a href="#">Historial</a>	<a href="#">Casos</a>	<a href="#">Ventas</a>
<a href="#">Seguimientos</a>	<a href="#">Rendimiento</a>	<a href="#">Analisis</a>	<a href="#">Gestion</a>		<a href="#">Notas</a>	<a href="#">Correo</a>	
Filtro Actual: (Todos)	ir a (COMITE DE GANADEROS NORTE DE STDER)						
BUSCAR							
<input type="button" value="Todos"/>	Max: <input type="text" value="300"/>	Cliente, Razon Social o Nit: <input type="text"/>	Filtrar: <input type="button" value="v"/>	<input type="button" value="Buscar"/>	<input type="button" value="Filtros"/>		
Total Registros:247/247							
ID	Cliente	Razon Social	Ciudad	Asesor			
237	(POTENCIAL) AGRO BUFFALO		Medellín	JULIÁN			
235	(POTENCIAL) AGRO DESPENSA		Ibagué	RUBY			
238	(POTENCIAL) AGRO RANCHO		Medellín	JULIÁN			
239	(POTENCIAL) AGROAVICOLA GEORGIA		Medellín	JULIÁN			
236	(POTENCIAL) AGROGAN		Ibagué	DINA			
228	(POTENCIAL) AGROINTEGRAL LTDA		Medellín	JULIÁN			
246	(POTENCIAL) AGROPECUARIA CENTRAL		Medellín	JULIÁN			
225	(POTENCIAL) AGROPECUARIA CRAVOSUR		Bogotá D.C.	RUBY			
247	(POTENCIAL) AGROPECUARIA CUERNAVACA		Medellín	JULIÁN			
226	(POTENCIAL) AGROPECUARIA DE OCCIDENTE		Fusagasugá	RUBY			
252	(POTENCIAL) AGROPECUARIA EL GRANJERO		Pamplona	LINO			
248	(POTENCIAL) AGROPECUARIA EL REBANO		Envigado	LINO			
243	(POTENCIAL) AGROPECUARIA LA GRANJITA		Ibagué	RUBY			
250	(POTENCIAL) AGROPECUARIA LA MAGDALENA		Barrancabermeja	RUBY			
227	(POTENCIAL) AGROPECUARIA LA SABANA		Bogotá D.C.	LINO			
234	(POTENCIAL) AGROVETERINARIA AQUA VEINTE		Bogotá D.C.	RUBY			
245	(POTENCIAL) ALMACEN AGROPECUARIO LA GRANJA		Pitalito	RUBY			
251	(POTENCIAL) ALMACEN FONAGRO		Barrancabermeja	RUBY			
253	(POTENCIAL) ALMACEN VETERINARIO EL GANADERO		Pamplona	RUBY			

Fuente: Plataforma CRM de la empresa.

Figura 2. Imagen del Centro de Información del Cliente (CIC)

**Impormarkaz**

User: LINO [Logout](#) 2009/Mayo/11, Lunes [Configuración](#)

<a href="#">Nuevo Cliente</a>	<a href="#">Buscar Cliente</a>	<a href="#">Clientes</a>	<a href="#">Contactos</a>	<a href="#">Tareas</a>	<a href="#">Historial</a>	<a href="#">Casos</a>	<a href="#">Ventas</a>
<a href="#">Seguimientos</a>	<a href="#">Rendimiento</a>	<a href="#">Analisis</a>	<a href="#">Gestion</a>			<a href="#">Notas</a>	<a href="#">Correo</a>

**CONCENTRADOS DEL NORTE**

<a href="#">Inicio</a>	<a href="#">Info</a>	<a href="#">Contactos</a>	<a href="#">Detalles1</a>	<a href="#">Detalles2</a>	<a href="#">Tareas</a>	<a href="#">Historial</a>	<a href="#">Casos</a>	<a href="#">Notas</a>	<a href="#">Ventas</a>
------------------------	----------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------	------------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2"><b>Info</b></td></tr> <tr><td>Cliente:</td><td>CONCENTRADOS DEL NORTE</td></tr> <tr><td>Direccion:</td><td>OTRANSVERSAL 15 # 69-23</td></tr> <tr><td>Telefono1:</td><td>1-3475824</td></tr> <tr><td>Asesor:</td><td>DINA</td></tr> <tr><td>Depart:</td><td>CUNDINAMARCA</td></tr> <tr><td>Ciudad:</td><td>Bogotá D.C.</td></tr> <tr><td>Detalles1</td><td></td></tr> <tr><td>Detalles2</td><td></td></tr> </table>	<b>Info</b>		Cliente:	CONCENTRADOS DEL NORTE	Direccion:	OTRANSVERSAL 15 # 69-23	Telefono1:	1-3475824	Asesor:	DINA	Depart:	CUNDINAMARCA	Ciudad:	Bogotá D.C.	Detalles1		Detalles2		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2"><b>Contactos</b></td></tr> <tr><td>Caso:</td><td></td></tr> <tr><td>Proceso:</td><td></td></tr> <tr><td>Valor:</td><td></td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2"><b>Tareas</b></td></tr> <tr><td>2009/05/30 12:00 am</td><td>ACTIVIDAD PARA CLIENTE</td></tr> <tr><td colspan="2">COBRO DE FACTURA #7088 CON UN 5% PP.</td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="3"><b>Ventas</b></td></tr> <tr><th>Fecha</th><th>Qty</th><th>Total ventas</th></tr> <tr><td>2009/May</td><td>0</td><td>\$ 0.00</td></tr> <tr><td>2009/April</td><td>0</td><td>\$ 0.00</td></tr> <tr><td>2009/March</td><td>0</td><td>\$ 0.00</td></tr> <tr><td>2009/February</td><td>0</td><td>\$ 0.00</td></tr> <tr><td>2009/January</td><td>0</td><td>\$ 0.00</td></tr> <tr><td>2008/December</td><td>0</td><td>\$ 0.00</td></tr> <tr><td>2008/November</td><td>0</td><td>\$ 0.00</td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th>Fecha</th><th>Ref</th><th>Nombre</th><th>Qty</th><th>Total</th></tr> </table>	<b>Contactos</b>		Caso:		Proceso:		Valor:		<b>Tareas</b>		2009/05/30 12:00 am	ACTIVIDAD PARA CLIENTE	COBRO DE FACTURA #7088 CON UN 5% PP.		<b>Ventas</b>			Fecha	Qty	Total ventas	2009/May	0	\$ 0.00	2009/April	0	\$ 0.00	2009/March	0	\$ 0.00	2009/February	0	\$ 0.00	2009/January	0	\$ 0.00	2008/December	0	\$ 0.00	2008/November	0	\$ 0.00	Fecha	Ref	Nombre	Qty	Total
<b>Info</b>																																																																	
Cliente:	CONCENTRADOS DEL NORTE																																																																
Direccion:	OTRANSVERSAL 15 # 69-23																																																																
Telefono1:	1-3475824																																																																
Asesor:	DINA																																																																
Depart:	CUNDINAMARCA																																																																
Ciudad:	Bogotá D.C.																																																																
Detalles1																																																																	
Detalles2																																																																	
<b>Contactos</b>																																																																	
Caso:																																																																	
Proceso:																																																																	
Valor:																																																																	
<b>Tareas</b>																																																																	
2009/05/30 12:00 am	ACTIVIDAD PARA CLIENTE																																																																
COBRO DE FACTURA #7088 CON UN 5% PP.																																																																	
<b>Ventas</b>																																																																	
Fecha	Qty	Total ventas																																																															
2009/May	0	\$ 0.00																																																															
2009/April	0	\$ 0.00																																																															
2009/March	0	\$ 0.00																																																															
2009/February	0	\$ 0.00																																																															
2009/January	0	\$ 0.00																																																															
2008/December	0	\$ 0.00																																																															
2008/November	0	\$ 0.00																																																															
Fecha	Ref	Nombre	Qty	Total																																																													
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2"><b>Historial</b></td></tr> <tr><td>2009/04/14 4:32 am</td><td>ACTIVIDAD PARA CLIENTE</td></tr> <tr><td colspan="2">SU DIREC CION ELECTRONICA ES concenorte@hotmail.com PARA ENVIARLE FOTOGRAFIA DE LOS TABANOS CORTOS PUES NO LE HAN GUSTADO LOS QUE LE HAN VENDIDO OTRO PROVEEDOR.</td></tr> <tr><td>2009/04/14 4:11 am</td><td>ACTIVIDAD PARA CLIENTE</td></tr> <tr><td colspan="2">LLAMO AMANDA PEÑALOZA,EN LA MAÑANA DESPACHO DE CARACTER URGENTE, SEGUN FACTURA # 7088, LE PARECIO ALTO EL PRECIO DE EL MANGO PARA BISTURI # 4, LO COMPRA EN \$ 2.800 MAS IVA Y TAMBIEN EL PRVECIO DE LA AGUJA SHARVET.</td></tr> </table>	<b>Historial</b>		2009/04/14 4:32 am	ACTIVIDAD PARA CLIENTE	SU DIREC CION ELECTRONICA ES concenorte@hotmail.com PARA ENVIARLE FOTOGRAFIA DE LOS TABANOS CORTOS PUES NO LE HAN GUSTADO LOS QUE LE HAN VENDIDO OTRO PROVEEDOR.		2009/04/14 4:11 am	ACTIVIDAD PARA CLIENTE	LLAMO AMANDA PEÑALOZA,EN LA MAÑANA DESPACHO DE CARACTER URGENTE, SEGUN FACTURA # 7088, LE PARECIO ALTO EL PRECIO DE EL MANGO PARA BISTURI # 4, LO COMPRA EN \$ 2.800 MAS IVA Y TAMBIEN EL PRVECIO DE LA AGUJA SHARVET.																																																							
<b>Historial</b>																																																																	
2009/04/14 4:32 am	ACTIVIDAD PARA CLIENTE																																																																
SU DIREC CION ELECTRONICA ES concenorte@hotmail.com PARA ENVIARLE FOTOGRAFIA DE LOS TABANOS CORTOS PUES NO LE HAN GUSTADO LOS QUE LE HAN VENDIDO OTRO PROVEEDOR.																																																																	
2009/04/14 4:11 am	ACTIVIDAD PARA CLIENTE																																																																
LLAMO AMANDA PEÑALOZA,EN LA MAÑANA DESPACHO DE CARACTER URGENTE, SEGUN FACTURA # 7088, LE PARECIO ALTO EL PRECIO DE EL MANGO PARA BISTURI # 4, LO COMPRA EN \$ 2.800 MAS IVA Y TAMBIEN EL PRVECIO DE LA AGUJA SHARVET.																																																																	

Fuente: Plataforma CRM de la empresa.

Figura 3. Imagen de la sección de Historial

Impormarkaz							
User: LINO <a href="#">Logout</a>	2009/Mayo/11, Lunes						<a href="#">Configuración</a>
<a href="#">Nuevo Cliente</a>	<a href="#">Buscar Cliente</a>	<a href="#">Clientes</a>	<a href="#">Contactos</a>	<a href="#">Tareas</a>	<a href="#">Historial</a>	<a href="#">Casos</a>	<a href="#">Ventas</a>
<a href="#">Seguimientos</a>	<a href="#">Rendimiento</a>	<a href="#">Análisis</a>	<a href="#">Gestión</a>			<a href="#">Notas</a>	<a href="#">Correo</a>
<b><u>HERNANDO MANRIQUE</u></b>	2009/Mayo/04, Lunes 10:40 am	ACTIVIDAD PARA CLIENTE	VENTAS	RUBY			✘
CLIENTE NUEVO MUY BUENA GENTE LE GUSTA MIRAR PRECIOS PUES TRAE DE VENEZUELA PERO FUE POSITIVA LA VISITA REALIZO PEDIDO.							
<b><u>GONZALEZ RAMIREZ WILLIAM EDINSON</u></b>	2009/Mayo/04, Lunes 10:38 am	ACTIVIDAD PARA CLIENTE	COBROS	RUBY			✘
NO SE ENCONTRABA EN EL ALMACEN PERO SE COMPROMETIO PARA LA CANCELACION DE LA FACTURA LA OTRA SEMANA.							
<b><u>AGROVET/HERNANDEZ MORA JESUS A</u></b>	2009/Mayo/04, Lunes 10:36 am	ACTIVIDAD PARA CLIENTE	COBROS	RUBY			✘
REALIZO PEDIDO Y CANCELA LA FACTURA EL OTRO MES.							
<b><u>SERRANO DE ALVARADO MARGOTH</u></b>	2009/Mayo/04, Lunes 10:36 am	ACTIVIDAD PARA CLIENTE	COBROS	RUBY			✘
AHORA LA PERSONA ENCARGADA ES LA HIJA DE LA SEÑORA MARGOTH, JHOANA LA CUAL NOS REALIZO UN EXELENTE PEDIDO.							
<b><u>PAEZ RAMIREZ LUIS ERNESTO</u></b>	2009/Mayo/04, Lunes 10:30 am	ACTIVIDAD PARA CLIENTE	COBROS	RUBY			✘
ISABEL SE COMPROMETIO A CONSIGNAR PARA EL 8 DE MAYO Y POR EL MOMENTO ESTABA BIEN DE MERCANCIA.							
<b><u>VETERINARIA EL CAMPO/LIBIA HELENA SOSA</u></b>	2009/Mayo/04, Lunes 10:28 am	ACTIVIDAD PARA CLIENTE	VENTAS	RUBY			✘
NUEVO CLIENTE PARA VISITAR DE A DOS MESES LA VISITA FUE MUY POSITIVA PUES REALIZO PEDIDO.							
<b><u>COMITE DE GANADEROS NORTE DE STDER</u></b>	2009/Mayo/04, Lunes 10:25 am	ACTIVIDAD PARA CLIENTE	COBROS	RUBY			✘
SE RECOGIO UNOS DESTETADORES QUE SE LE ENVIARON DE MAS. PEDIDO YA LO HABIA REALIZADO							
<b><u>VILLAMIZAR PORTILLA CARMEN OLIVA</u></b>	2009/Mayo/04, Lunes 10:24 am	ACTIVIDAD PARA CLIENTE	COBROS	RUBY			✘
EL SEÑOR EVELIO NO SE ENCONTRABA EN EL ALMACEN PERO HAY QUE LLAMARLO PARA UNA FACTURA							
<b><u>CHONA VERA CIRO ANTONIO</u></b>	2009/Mayo/04, Lunes 10:22 am	ACTIVIDAD PARA CLIENTE	VENTAS	RUBY			✘
ESTABA TODAVIA CON MERCANCIA Y LE HABIA COMPRADO LO POCO QUE NECESITABA A LAHURA QUE YA HABIA PASADO.							
<b><u>ANIMARKET LTDA</u></b>	2009/Mayo/04, Lunes 06:00 am	ACTIVIDAD PARA IMPORMÁRKAZ	1. INFORME	DINA			✘
[Tareas - 2009/04/24 9:30 AM - LLAMAR A MARIA FERNANDA PARA RECORDAR PAGO DE FACTURAS.] > SE CONPRMETIO CON EL PAGO DE FACT. #5696 DONDE SE LE HIZO N.C A LOS DILUYENTES. HIZO EL PAGO DE FACT. # 5696 CONSIGNO EN BANCOLOMBIA ENVIÓ VIA FAX.							
<b><u>VALDERRAMA JAIMES GERMAN</u></b>	2009/Mayo/02, Sábado 01:10 pm	Nuevo Cliente	Nuevo Cliente	DINA			✘

Fuente: Plataforma CRM de la empresa.

Figura 4. Imagen sección de Casos

**Impormarkaz**

User: LINO [Logout](#) 2009/Mayo/11, Lunes [Configuración](#) [Ayuda](#)

<a href="#">Nuevo Cliente</a>	<a href="#">Buscar Cliente</a>	<a href="#">Clientes</a>	<a href="#">Contactos</a>	<a href="#">Tareas</a>	<a href="#">Historial</a>	<a href="#">Casos</a>	<a href="#">Ventas</a>
<a href="#">Seguimientos</a>	<a href="#">Rendimiento</a>	<a href="#">Analisis</a>	<a href="#">Gestion</a>			<a href="#">Notas</a>	<a href="#">Correo</a>

**LISTA DE CASOS**

Nuevo caso  Caso:  Proceso:  Id:  Autor:  Etapa:   Ver todos

Total Registros: 3

<b>Caso: 3</b>	<b>CLIENTE DE PRUEBA</b>	<b>Valor:</b>	\$ 52,000.00
<b>Proceso:</b>	Test de producto por parte del cliente	<b>Id:</b>	2
<b>Autor:</b>		<b>Autor:</b>	DINA
<b>Estado:</b>	Activo	<b>Etapa:</b>	1
<b>Nombre etapa:</b>		<b>Nombre etapa:</b>	
<b>Fecha Inicio:</b>	2009-04-03 12:12:00	<b>Duración (Días):</b>	39
			se le dio ls jeringsksjfto
			<b>39</b>

<b>Caso: 2</b>	<b>CLIENTE DE PRUEBA</b>	<b>Valor:</b>	\$ 0.00
<b>Proceso:</b>	Búsqueda de clientes potenciales	<b>Id:</b>	1
<b>Autor:</b>		<b>Autor:</b>	LINO
<b>Estado:</b>	Activo	<b>Etapa:</b>	1
<b>Nombre etapa:</b>		<b>Nombre etapa:</b>	Fuentes de nuevos clientes
<b>Fecha Inicio:</b>	2009-04-02 20:55:00	<b>Duración (Días):</b>	40
<b>Primer Contacto</b>		Propuesta preliminar formal	
		Decisión del cliente	
			<b>40</b>

<b>Caso: 1</b>	<b>CLIENTE DE PRUEBA</b>	<b>Valor:</b>	\$ 0.00
<b>Proceso:</b>	Test de producto por parte del cliente	<b>Id:</b>	1
<b>Autor:</b>		<b>Autor:</b>	LINO
<b>Estado:</b>	Activo	<b>Etapa:</b>	1
<b>Nombre etapa:</b>		<b>Nombre etapa:</b>	
<b>Fecha Inicio:</b>	2009-04-02 20:53:00	<b>Duración (Días):</b>	40
			<b>40</b>

Fuente: Plataforma CRM de la empresa.

Figura 5. Imagen sección de Tareas

**Impormarkaz**

User: LINO [Logout](#) 2009/Mayo/11, Lunes [Configuración](#)

<a href="#">Nuevo Cliente</a>	<a href="#">Buscar Cliente</a>	<a href="#">Clientes</a>	<a href="#">Contactos</a>	<a href="#">Tareas</a>	<a href="#">Historial</a>	<a href="#">Casos</a>	<a href="#">Ventas</a>
<a href="#">Seguimientos</a>	<a href="#">Rendimiento</a>	<a href="#">Analisis</a>	<a href="#">Gestion</a>			<a href="#">Notas</a>	<a href="#">Correo</a>

Filtro Actual: (Todos) Ir a [\(COMITE DE GANADEROS NORTE DE STDER\)](#)

**TAREAS**

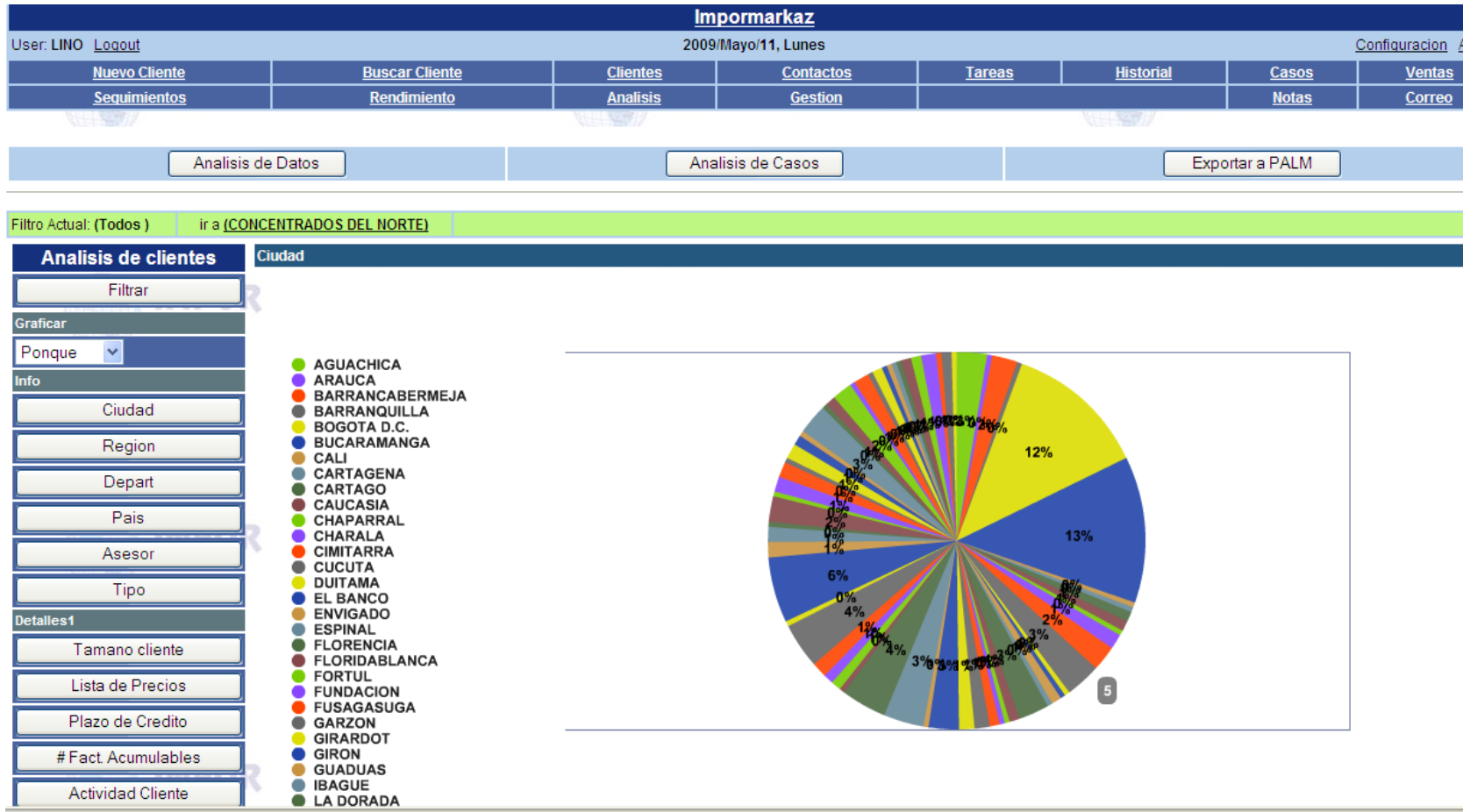
Resp.:  Autor:  Grupo:  Evento:

Total Registros: 40

Domingo 03	Lunes 04	Martes 05	Miercoles 06	Jueves 07	Viernes 08	Sábado 09
		10:30am <a href="#">ANIMARKET LTDA</a>			9:15am <a href="#">BARRERA PLAZAS MAURICIO</a> 9:45am <a href="#">VILLAMIZAR PORTILLA CARMEN OLIVA</a> 10:15am <a href="#">LA TIENDA AGROPECUARIA/ MALAVER SUAREZ LUIS</a>	8:45am <a href="#">BARRERA PLAZAS MAURICIO</a>
Domingo 10	Lunes 11	Martes 12	Miercoles 13	Jueves 14	Viernes 15	Sábado 16
	8:15am <a href="#">BAYONA BAYONA CARLOS ALBERTO</a> 3:00pm <a href="#">AGROMUNDO M Y M LTDA</a> 3:00pm <a href="#">PENARANDA AYALA ALVARO ENRIQUE</a>	9:00am <a href="#">PAEZ RAMIREZ LUIS ERNESTO</a>				
Domingo 17	Lunes 18	Martes 19	Miercoles 20	Jueves 21	Viernes 22	Sábado 23
Domingo 24	Lunes 25	Martes 26	Miercoles 27	Jueves 28	Viernes 29	Sábado 30
						12:00am <a href="#">CONCENTRADOS DEL NORTE</a>

Fuente: Plataforma CRM de la empresa.

Figura 6. Imagen de la sección de análisis de clientes



Fuente: Plataforma CRM de la empresa.

## **Anexo 28. Segmentación del mercado de IMPORMÁRKAZ por zonas**

Un primer criterio para la segmentación del mercado de IMPORMÁRKAZ es la zona de Colombia donde el cliente o prospecto se encuentra. Las zonas a tener en cuenta son:

- Región Cundi-Boyacense. Se compone principalmente de los Departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Tolima.
- Santanderes. Se trata de los de los Departamentos de Santander y Norte de Santander.
- Costa Norte o Atlántica. En ella se encuentran los Departamentos del norte de Colombia, tales como Atlántico, Córdoba, Magdalena, Cesar, Bolívar, etc.
- Región Llanero-Opita. Se trata de los Departamentos llaneros y del Departamento del Huila. Se pueden nombrar al Caquetá, Meta, Putumayo, Casanare y otros.
- Zona Antioqueña y Pacífico. En este grupo se encuentran Antioquia, Risaralda, Quindío, Valle del Cauca, Chocó y otros territorios del Pacífico Colombiano.

La sectorización en las anteriores zonas no tuvo como base la división oficial por regiones de Colombia, sino que fue establecida de acuerdo a la experiencia del gerente de ventas y sus representantes, buscando la clasificación y agrupamiento con la mayor homogeneidad posible entre los almacenes veterinarios en cuanto a frecuencia de compra, tipos de productos adquiridos y posibilidad de visita de parte de los vendedores de IMPORMÁRKAZ.

Un segundo criterio de segmentación es el utilizado para asignar el plazo de crédito a cada cliente, así como el descuento sobre la lista de precios principal y se trata del monto promedio mensual de compras efectuado a la empresa. Sin embargo, este criterio sólo puede ser aplicado para clientes activos de la empresa, cuando ya se encuentran adquiriendo productos de la compañía santandereana.

Fuente: Gerencia.

## Anexo 29. Definición de las dimensiones del producto

El primer elemento de relación con el cliente es el producto y todo lo que éste representa. El producto como tal es creado y ofrecido al mercado para satisfacer necesidades. Para ello, el producto debe aportar un beneficio que resulta de la suma de las distintas dimensiones que lo configuran. El producto como propuesta para el mercado siempre ha sido visto sólo en términos de calidad y precio, sin embargo, se aprecia que el producto tiene distintas dimensiones que configuran el “concepto de producto”, y por lo tanto, es la atención a estas dimensiones lo que hará mayormente competitiva a IMPORMÁRKAZ. Según Theodore Levitt:

*“La nueva competencia no está en lo que las empresas producen en sus fábricas, sino en lo que añaden a su producción en la forma de envase, servicios, publicidad, concejos a los consumidores, condiciones financieras, acuerdos sobre la entrega, almacenaje y otras cosas que las personas valoran”.*

1. BENEFICIO BÁSICO. Es la razón de existencia del producto. Cuando un ganadero o un veterinario necesita vacunar un animal, piensa en una jeringa, al igual que cuando se necesita dominar una res a través de una nariguera. Es decir, los productos IMPORMÁRKAZ deben conceder al menos el beneficio de que sirvan para lo que han sido fabricados, por lo cual se establecerá como una de las políticas del área de compras de la empresa el elegir marcas y productos que hayan sido sometidos a un riguroso proceso de evaluación tanto por parte del personal interno de IMPORMÁRKAZ, como por algunos clientes seleccionados por la empresa y aprobados por los mismos.

2. CONCEPTO GENÉRICO. Esta dimensión envuelve a la anterior y está relacionado con los aspectos de *branding* (gestión de marca) y *packaging* (gestión del empaque). El hecho de que una jeringa esté envuelta en un empaque con una marca, no es algo que el cliente valore ampliamente y por lo cual tome la decisión de elegir los productos de IMPORMÁRKAZ. Sin embargo, es algo que el cliente espera en cualquier producto de instrumental veterinario. Para el caso de las marcas que se venden actualmente, los empaques y los nombres de las marcas son atractivos y conocidos para el cliente, y tanto su *branding* como su *packaging* dependen no tanto de IMPORMÁRKAZ como de sus proveedores, los cuales se encuentran en el exterior.

3. BENEFICIO ESPERADO. En esta dimensión se incluye el factor intangible del producto, ya que se trata de integrar las percepciones y expectativas del cliente. IMPORMÁRKAZ, como empresa importadora y distribuidora de productos veterinarios, especialmente de instrumental, debe otorgar a sus clientes, junto al concepto de producto, lo que ellos esperan como agregados intangibles. Esto debe incluir garantía para cada uno de los artículos vendidos, servicio de instrucción y capacitación acerca del manejo y mantenimiento de los productos de la empresa, o el hecho de que el valor del flete no sea cargado al cliente sino sea asumido por el proveedor.

4. VALOR AÑADIDO. Esta cuarta dimensión, superior y envolvente de las tres anteriores, agrega el factor más diferenciador de la propuesta en comparación con las propuestas de la competencia. Se trata de que un producto de beneficio básico y esperado similar es diferenciado por el valor que se le agrega y lo hace único. Este valor añadido puede ser tangible o intangible.

5. BENEFICIO POTENCIAL. Se trata de aquel beneficio potencial que se puede incorporar para que haga superar de manera definitiva cualquier expectativa esperada por el cliente. Es la componente de sorpresa, de emoción que se puede transmitir al cliente. En este caso el uso de la herramienta CRM se convierte totalmente en un poderoso recurso de conocimiento de aquello que cada cliente por aparte desea, pero se requiere de un alto nivel de precisión para llegar a este punto. Es decir, IMPORMÁRKAZ debe lograr conocer de la manera más detallada posible las preferencias y necesidades de cada almacén y de los contactos (jefes de compra, administradores, propietarios) en cada uno de éstos, para sorprender al cliente con lo inesperado.

Fuente: VIDAL, Ignasi, Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM, Madrid, FC Editorial, 323 p.

### Anexo 30. Política de garantía

1. Para productos de las marcas que sean comunes entre IMPORMÁRKAZ y otros proveedores de instrumental, la garantía será de 6 meses a partir del momento en que el producto es adquirido por el usuario en un determinado almacén veterinario.
2. Para el caso de la marca Kruise se concederá una garantía de 8 meses a partir del momento de la compra por parte del usuario final. Cuando se trate de un producto DINAVET, la garantía será de un año.
3. En productos de las marcas Stone, Ideal, Syrvet, y Supervet, la garantía se hará efectiva una vez se compruebe en el software administrativo de la empresa que el almacén veterinario que exige la garantía adquirió el producto durante el último año.
4. Para hacer efectiva la garantía en las marcas de Kruise y DINAVET, sólo se confirmará el sello estampado que identifica estas marcas en el producto averiado o defectuoso, tal como lo muestra la foto siguiente:

Figura 1. Marca DINAVET sobre el instrumental



Fuente: IMPORMÁRKAZ

5. La garantía consistirá en la reparación o cambio del producto para las marcas Ideal, Stone, Supervet, Syrvet y Kruise; y el cambio inmediato en la marca DINAVET. La garantía no es transferible. Sólo se puede hacer efectiva para el comprador del producto y no se puede aplicar a un artículo distinto al averiado.
6. Es válida únicamente cuando se trate de defectos de fabricación. No puede ser otorgada cuando el daño es ocasionado por un uso del producto distinto al previamente especificado por la empresa.
7. No se reconocerá la garantía para las marcas Ideal, Stone, Syrvet y Supervet cuando se compruebe que el producto no fue despachado por IMPORMÁRKAZ sino por otro distribuidor.

### Anexo 31. Tipos de empaque para la marca DINA VET

A pesar de que no está en manos de IMPORMÁRKAZ, la empresa puede sugerir el tipo de empaque para los productos que adquiera del nuevo proveedor español. Entre las posibilidades de empaque están el blíster, el skin y el que utiliza una bolsa plástica y cartón grapados. Los tres tienen la gran ventaja de que permiten exhibir el producto, al mismo tiempo que éste es protegido:

#### - Empaque Blíster

Figura 1. Empaque Blíster



Fuente: IMPORMÁRKAZ.

El empaque blíster se caracteriza por el uso de una base que generalmente es de cartón u otro material de alto gramaje, donde se imprime lo que se necesita. A esta base se adiciona una cubierta que puede ser de PVC (Policloruro de Vinilo) o de PET (Politereftalato de Etileno), la cual puede ir en forma semi-esférica o simulando la forma del producto. En el espacio entre la cubierta y la base se coloca el artículo. La dureza del recubrimiento de polímero usado proporciona un alto nivel de protección, sobre todo cuando el producto es relativamente vulnerable.

Costo promedio por unidad empacada: USD \$1,95

### - Empaque Skin

Figura 2. Empaque Skin



Fuente: IMPORMÁRKAZ.

Es similar al anterior, debido a que también cuenta con una base de cartón donde va la impresión con el mensaje que promociona el producto, y aunque los materiales que se usan para el recubrimiento también son PVC y PET, las películas de forraje son mucho más delgadas que las del empaque tipo blister. Esto, así como el hecho de que no necesite un molde para obtener el recubrimiento, hacen que este tipo de empaque sea más económico que el anterior. Igualmente cuenta con la ventaja de que su base promociona el producto, y el artículo en sí se muestra a través de la película transparente.

Costo promedio por unidad empacada: USD \$1,12

### - Empaque en bolsa y cartón

Figura 3. Empaque en bolsa y cartón



Fuente: IMPORMÁRKAZ.

Es el más económico de los tres tipos de empaque presentados por el proveedor como opciones. Es muy sencillo e incluye una bolsa común, que dependiendo del tipo de

producto que se vaya a empacar debe cumplir con ciertas condiciones de espesor y gramaje. Además de la bolsa, se adiciona un cartón donde va impreso lo necesario para la promoción del artículo.

Costo promedio por unidad empacada: USD \$0,87

Fuente: IMPORMÁRKAZ

## Anexo 32. Manual de imagen representativa DINAVET

### Presentación:

El logotipo es el símbolo de nuestra marca DINAVET, y con él, ésta se identifica ante el mercado, ante las demás empresas de la industria y ante la sociedad a nivel general, reflejando una imagen determinada y transmitiendo un mensaje de acuerdo a la manera como éste se encuentre desarrollado y compuesto.

Debido a que el logotipo es el instrumento gráfico mediante el cual la marca se comunica de manera inicial con su público objetivo y con su entorno, es indispensable plantear ciertas reglas que permitan mantener una identidad bien definida de DINAVET por medio de su logotipo en cuanto a colores, formas, textos y proporciones.

**NOTA:** todas las figuras que se presentan a continuación fueron suministradas por IMPORMARKAZ, como propietaria de la marca DINAVET. Así que ésta es su fuente.

### Descripción del logotipo:

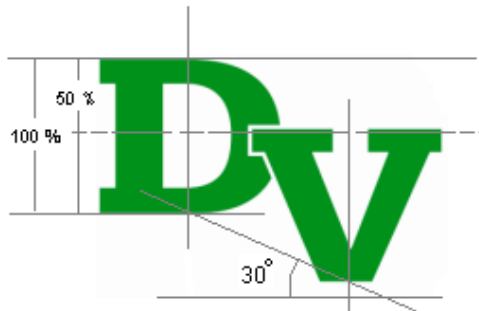
El logotipo se compone de unos elementos gráficos y tipográficos que en conjunto emiten una imagen armoniosa y envían un mensaje a quien lo aprecia.



El logotipo, de color verde en su mayor parte, está compuesto por una moneda en tercera dimensión en cuyo centro, en un círculo blanco, se encuentran dos letras representativas de la palabra DINAVET, D y V, las cuales se traslapan hasta cierto punto y no se hallan dispuestas sobre la misma línea horizontal, sino que la parte superior de la letra V se halla un 50% por debajo de la parte superior de la letra D, es decir, sobre el eje horizontal de ésta. La línea que une las partes centrales de las letras a una misma altura, está a 30° de la horizontal.

**NOTA:** La leyenda *DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL VETERINARIA* puede o no colocarse dependiendo del grado de simplicidad que se desee manejar y del ambiente en que se vaya a situar el logotipo. Cuando se decida que la frase sí debe formar parte del logo, ésta deberá

escribirse al exterior de la moneda y tomando como guía para su escritura la circunferencia externa del gráfico.



Debajo de las letras DV, enmarcado por dos puntos, se encuentra escrito 1999, año en el cual nació la marca. El número está escrito de manera curva, siguiendo como guía la curvatura de la circunferencia más interna de la moneda. Está escrito en color negro.

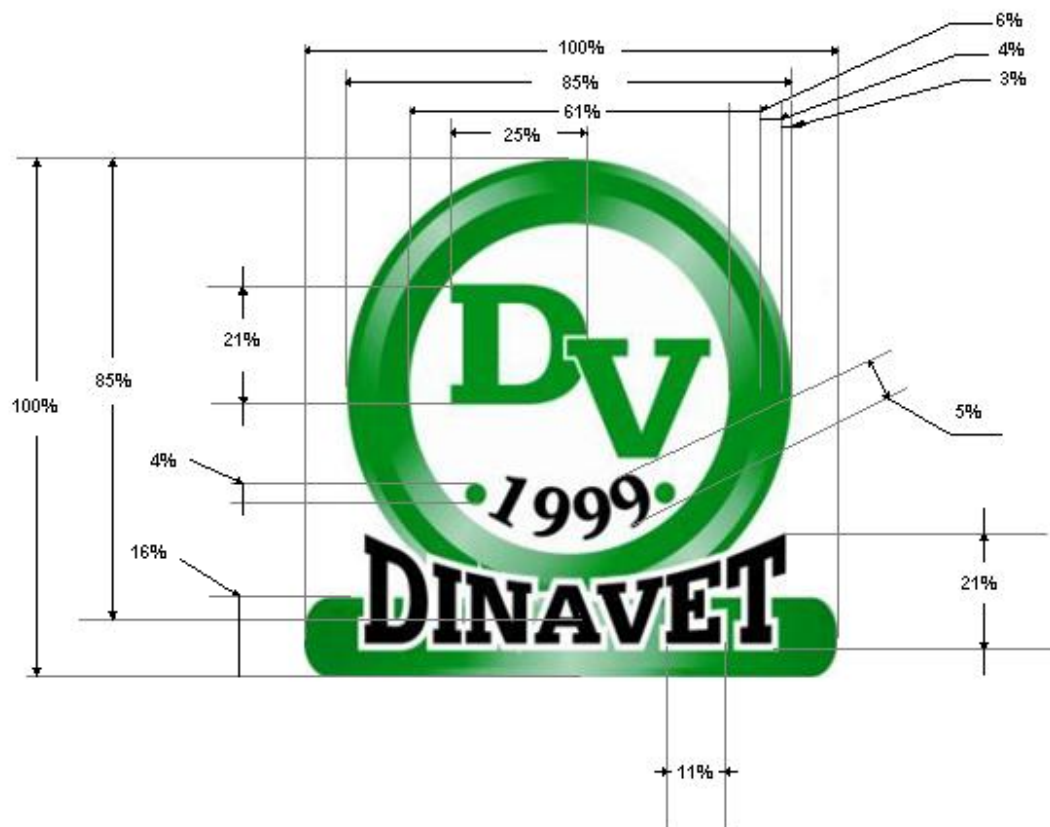


A continuación se muestra el plano técnico del logo, en el cual aparece la proporción que existe entre cada uno de sus elementos y sus medidas totales de altura y ancho. Primero, se muestra una cuadrícula sobre la que se encuentra el logo completo. Esta cuadrícula se ha trazado únicamente para la parte circular del gráfico.



El plano para la moneda muestra que ésta está compuesta por círculos concéntricos, cuyos diámetros, desde cualquier ángulo que se mida, tienen la misma longitud, en este caso 6 cm. Además, son cuatro las circunferencias que permiten dar efecto tridimensional a la figura, de la misma manera que la combinación de diferentes tonalidades de verdes.

En el esquema siguiente, donde se muestran las proporciones mencionadas para cada uno de los elementos del logo, se han tomado como puntos de referencia para cada proporción la altura y ancho totales, los cuales tienen la misma medida.



Es absolutamente indispensable que se guarden las proporciones planteadas, ya que esto asegurará la armonía de la gráfica y brindará uniformidad e identidad a la marca en cualquier ambiente.

#### Tipografía:

Los tipos de letra que se usan para cada leyenda, palabra o frase deben ser siempre los mismos.

Para la palabra DINAVET, el tipo de letra es *Rockwell*. Sin embargo, el letrero está formado de tal modo que su línea guía inferior es horizontal, pero su línea guía superior

es ligeramente cóncava, siendo la letra A la más pequeña y las letras D y T de los extremos, las más altas.

Para el año, 1999, el tipo de letra usado es *Cambria*. Como ya se había explicado, su línea guía de escritura es la circunferencia más interna del logo.

Para las letras D y V, así como para la frase DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL VETERINARIA el tipo de letra es *Rockwell*.

#### **Los colores:**

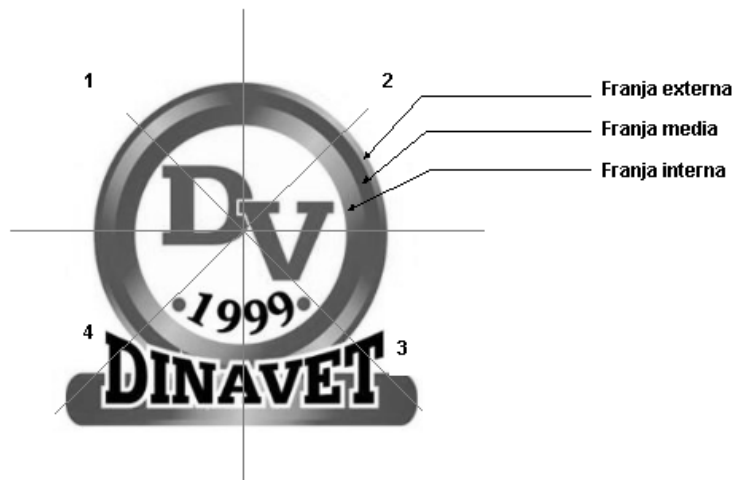
Los tres colores que conforman el logotipo de DINA VET son blanco, verde y negro. El verde es el color predominante y se encuentra en el borde de la moneda, así como en las letras D y V, y de igual modo en los puntos a los lados del año y en la barra inferior sobre la cual descansa la palabra completa DINA VET. Los colores que se manejan para obtener los matices oscuros y de brillo son verde y blanco.

El color blanco se usa para el círculo interior de la moneda, sobre el cual se encuentran las letras DV y el año 1999 enmarcado entre dos puntos verdes. También se usa para el borde de la palabra DINA VET y para el borde del logo completo cuando éste se encuentra en un ambiente cuyo fondo es distinto al blanco.



Finalmente, el color negro se usa para el año 1999, para la palabra DINA VET y para la frase DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL VETERINARIA, si ésta se encuentra presente. El negro usado es negro 100%.

De igual modo, a continuación se presenta una gráfica que ilustra la posición de los brillos en el logotipo:



Si se divide el gráfico en cuadrantes como se muestra en la figura, y éstos se enumeran como se ve en ella, y además, se denomina cada una de las tres franjas visibles del borde de la moneda, se puede decir que el brillo debe estar presente en las siguientes posiciones:

Cuadrantes 2 y 4: franjas interna y externa.

Cuadrantes 1 y 3: franja media.

#### **Variantes aceptadas para el logo:**

Existen casos en los cuales el logotipo no puede ser representado de la manera exacta en la cual se ha descrito. Para algunos casos es permitido realizar ciertas variaciones de acuerdo al propósito del uso del logo. Dichas variaciones son las siguientes:

1. El logo puede usarse en blanco y negro de la siguiente manera para casos en que deba realizarse una impresión con tinta negra únicamente:



2. Para casos en los que sea necesario, tal como lo es marcar el instrumental veterinario, podrá utilizarse solamente la parte circular del logo, es decir, la moneda, sin la palabra DINAVET, ni la base donde ésta descansa. Esta impresión será generalmente en blanco y negro, que es el color usado para la marca en el material metálico.



3. Si el logotipo tuviera que usarse en un fondo verde o de otro color que hiciera que éste no pueda distinguirse fácilmente, deberá usarse un fondo blanco cuadrado que permitirá identificar el logotipo mucho más fácilmente.



4. El uso de la palabra DINAVET con o sin la base inferior que le sirve de fondo también podrá usarse convenientemente para el marcado de piezas únicamente.



**Usos incorrectos del logo:**

1. Los elementos que conforman el logo no deberán disponerse en posiciones distintas a las indicadas.



2. No deberá suprimirse el año 1999 del logo en ninguno de sus usos.



3. No deberán usarse las letras centrales DV si no es dentro del marco circular.



4. No se utilizarán en el logo colores distintos al verde, negro, blanco, gris o dorado, en casos especiales.



## **Anexo 33. Método de reasignación de precios**

### **Variables que influyen en la sensibilidad del precio**

Thomas T. Nagle define las variables que influyen en la sensibilidad del precio en los siguientes términos, los cuales van a ser tenidos en cuenta para establecer el nivel de precios de los productos de la empresa, pero esta vez entendiendo lo que se está ofreciendo no como un simple producto sino como una propuesta integrada de producto basada en las cinco dimensiones del mismo:

1. Efecto de singularidad. Cuanto más singular o única es la propuesta de producto menos influencia tiene el precio. El cliente está dispuesto a pagar más por una propuesta singular. Para el caso del instrumental veterinario y demás productos ofrecidos por IMPORMÁRKAZ, tanto las marcas actuales como la marca DINAVET incluyen artículos que tienen características muy similares a las de las demás marcas, por lo cual la empresa debe agregar suficiente valor a su propuesta para que sea seleccionada. Sin embargo, no se pretenderá trabajar con precios mayores a los de la competencia.
2. Efecto de la importancia dada a los productos sustitutos. Entre menos se fije el comprador en los productos sustitutos, estará más dispuesto a pagar un mayor precio. Para el caso de la compañía santandereana, los almacenes veterinarios están fijándose constantemente en las propuestas sustitutas. Esto causa que la sensibilidad del precio en este aspecto sea sumamente alta.
3. Efecto de la dificultad de comparación. Al haber mayor dificultad para comparar sustitutos, habrá menor sensibilidad al precio. Las propuestas sustitutas y la de la empresa son fácilmente comparables, por lo cual en este aspecto la sensibilidad del precio por parte de los clientes es muy alta.
4. Efecto del gasto total. Entre mayor sea el porcentaje que representa el precio del artículo con respecto al ingreso del comprador, hay mayor sensibilidad. Para el caso de los productos veterinarios, hay de todos los precios: algunos que cuestan menos de \$500 y otros más de \$600.000. Por esto se debe prestar mayor atención a los productos con los que el cliente es más cuidadoso al comprar, tal como es el caso de un tatuador rotatorio. Por supuesto, si el cliente pide grandes volúmenes de un producto que cueste poco, de cualquier modo analizará el precio brindado por la competencia y seleccionará según la mejor relación costo-beneficio.
5. Efecto del beneficio final. Si IMPORMÁRKAZ presenta al cliente una propuesta integrada de producto que le haga percibir un alto nivel de beneficio, sus clientes estarán dispuestos a pagar más por su propuesta.
6. Efecto costes compartidos. Si los costos son compartidos entre clientes, hay menor sensibilidad al precio. Los clientes de la empresa no comparten con otros clientes los

costos de la propuesta de producto que se les presenta, por lo cual la sensibilidad al precio no se ve disminuida por este aspecto.

7. Efecto inversión compartida. Cuando el producto es utilizado con otros artículos adquiridos anteriormente, hay menor sensibilidad al precio. Hay ciertos productos que vende IMPORMÁRKAZ que son complementarios, pero ninguno es exclusivo de la empresa, lo cual quiere decir que como también los tienen los competidores, el efecto inversión compartida en este caso hace que la sensibilidad al precio sea alta.

8. Efecto precio-calidad. A mayor calidad transmitida al cliente, menor es la sensibilidad al precio. En este caso, como las marcas ofrecidas por IMPORMÁRKAZ tienen a nivel general la misma calidad del resto de marcas del mercado, el precio no puede ser más alto que el de la competencia. Sin embargo, se puede trabajar con un mayor nivel de valor agregado que permita percibir una mayor calidad por parte del cliente.

9. Efecto inventario. Cuando el cliente no puede guardar el producto con facilidad, hay menor sensibilidad al precio. Para el caso del instrumental veterinario y otros productos del portafolio de la empresa, no hay ninguna dificultad en este aspecto para los clientes.

Fue así como se decidió ajustar los precios manejados por la empresa teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- El precio ofrecido por IMPORMÁRKAZ para un producto determinado debe ser al menos el mismo precio de sus competidores, siempre y cuando la condición de rentabilidad lo permita.

- El margen bruto por unidad vendida para cada producto debe ser al menos el 20%, definiéndose éste como la relación entre la utilidad bruta originada por la venta de un producto y su precio unitario. Es decir:

$$\frac{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo producto vendido}}{\text{Precio de venta unitario}} = \frac{\text{Utilidad bruta unitaria}}{\text{Precio de venta unitario}} \geq 20\%$$

- La condición de margen bruto y rentabilidad prima sobre la condición de que el precio deba ser igual al precio de la competencia.

El procedimiento para el cálculo de los nuevos precios es el siguiente:

1. Se calcula el precio para el cual el margen bruto del producto es del 20%.
2. Se compara este precio de equilibrio con el precio conocido del mercado. Así, si el precio de IMPORMÁRKAZ no está en un rango de un 5% por debajo o por encima con respecto al precio de su rival más fuerte, sino que lo supera en un 10% o más, se le

asigna el precio calculado, ya que el mínimo margen bruto aceptado es del 20%. Dentro de este grupo se ubicó alrededor del 5% de los productos.

Por otro lado, si el precio está entre un 5% por encima o por debajo del precio de su rival más fuerte; que es el intervalo ideal, también se asigna el precio calculado. Dentro de esta categoría quedaron ubicados alrededor del 60% de los productos.

Pero si el precio está más del 5% por debajo, éste debe aumentarse hasta que el porcentaje de descuento con respecto a la competencia sea del 5%. En este grupo se ubicó cerca del 30% del total de productos. Por lo tanto este grupo de productos quedó con un margen bruto más alto del mínimo admisible. Es decir, con más del 20% de margen bruto.

A continuación se presenta un ejemplo por cada caso descrito:

Para todos los casos:

C.V.U. = Costo de venta unitario                      M.B.U. = Margen Bruto unitario

P.V.U. = Precio de venta unitario de IMPORMÁRKAZ

P.V.C. = Precio de venta unitario de la competencia.

- Tatuador Stone 4 dígitos:

C.V.U. = \$96.680      M.B.U. = 20%      P.V.C. = \$113.720

$$\frac{P.V.U. - 96680}{P.V.U.} = 0.2 ; P.V.U. = \$120.850.$$

Éste es el precio calculado para un margen bruto del 20%. Ahora, se debe comparar con el precio de la competencia, en este caso de LHAURA VET, de la siguiente manera:

$$\frac{P.V.U. - P.V.C.}{P.V.C.} = \frac{120850 - 113720}{113720} = 6,27\%$$

Como se puede ver, el Tatuador Stone de IMPORMÁRKAZ está un 6,27% por encima del precio de LHAURA VET. Sin embargo, no debe disminuirse, pues 20% es el margen mínimo permitido. Entonces el precio debe ser \$120.850.

- Pasta para descornar:

C.V.U. = \$11.488      M.B.U. = 20%      P.V.C. = \$15.593

$$\frac{P.V.U. - 11488}{P.V.U.} = 0.2 ; P.V.U. = \$14.360.$$

Éste es el precio calculado para un margen bruto del 20%. Ahora, comparándolo con el precio de la competencia, en este caso de LHAURA VET, se obtiene lo siguiente:

$$\frac{P.V.U. - P.V.C.}{P.V.C.} = \frac{14360 - 15593}{15593} = -7,91\%$$

Debido a que este producto en IMPORMÁRKAZ es un 7,91% más barato con respecto a LHAURA, y este valor no cae en el intervalo de [-5%, 5%], el precio se debe subir hasta el punto en que sea sólo un 5% más barato que el precio de la competencia. Es decir:

$$\frac{P.V.U. - P.V.C.}{P.V.C.} = \frac{P.V.U. - 15593}{15593} = -5\% ; \text{ donde } P.V.U. = \$14.814$$

Es decir, el precio nuevo será de \$14.814.

- Termómetro digital:

$$C.V.U. = \$11.747 \quad M.B.U. = 20\% \quad P.V.C. = \$18.241$$

$$\frac{P.V.U. - 11747}{P.V.U.} = 0.2 ; P.V.U. = \$14.648.$$

Éste es el precio calculado para un margen bruto del 20%. Ahora, si se compara con el precio de la competencia, en este caso de LHAURA VET, resulta lo siguiente:

$$\frac{P.V.U. - P.V.C.}{P.V.C.} = \frac{14648 - 15132}{15132} = -3,2\%$$

Debido a que el precio del termómetro vendido por IMPORMÁRKAZ es un 3,2% más barato que el ofrecido por LHAURA VET, es decir, se encuentra dentro del intervalo [-5%, 5%], se acepta el precio de equilibrio calculado. Es decir, el precio de venta debe ser \$14.648.

NOTA: en la reasignación de precios se nota que el límite superior del intervalo [-5%, 5%], es decir 5%, realmente no influye sobre el cálculo de los precios. Sólo influyen la condición de Margen bruto mínimo del 20% y la del límite inferior del intervalo, es decir -5%. Así, bien la regla podría ser: "Cálculase el nuevo precio teniendo en cuenta un Margen Bruto del 20% y si el nuevo precio está más de un 5% por debajo del precio de la competencia, ajústese al precio correspondiente al 5% por debajo. De lo contrario asígnese el precio calculado." Sin embargo, se considera el límite superior de +5% para establecer una meta y saber qué porcentaje de productos se encuentran dentro de la meta, cuántos por debajo, y cuántos la superan.

Fuente: IMPORMÁRKAZ

### Anexo 34. Formatos para análisis de competencia



**IMPORMARKAZ**

IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS VETERINARIOS

<b>NOMBRE:</b>		<b>FECHA:</b>		<b>ZONA:</b>	
----------------	--	---------------	--	--------------	--

<b>COMPETIDORES ACTUALES MÁS FUERTES</b>	<b>NUEVOS COMPETIDORES (si los hay)</b>

ANÁLISIS DE LOS 3 (TRES) COMPETIDORES MÁS FUERTES	NOMBRE COMPETIDOR 1:	NOMBRE COMPETIDOR 2:	NOMBRE COMPETIDOR 3:
PROMOCIONES, OFERTAS Y DESCUENTOS PRINCIPALES MANEJADOS POR EL COMPETIDOR			
MÉTODOS PRINCIPALES DE PUBLICIDAD IMPLEMENTADOS POR EL COMPETIDOR EN LA ZONA			
LÍNEA(S) DE PRODUCTOS MÁS FUERTE(S) QUE MANEJA EL COMPETIDOR			
PRINCIPAL VENTAJA DEL COMPETIDOR SOBRE IMPORMÁRKAZ			
PRINCIPAL VENTAJA DE IMPORMÁRKAZ SOBRE EL COMPETIDOR			





# IMPORMARKAZ

IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS VETERINARIOS

## FORMATO DE ANÁLISIS BIMESTRAL DE COMPETENCIA PARA GERENTE DE VENTAS

<b>NOMBRE:</b>		<b>FECHA:</b>	
<b>COMPETIDORES MÁS FUERTES A NIVEL NACIONAL</b>		<b>ZONAS DE MAYOR NIVEL DE COMPETENCIA</b>	

<b>ANÁLISIS DE LOS 3 (TRES) COMPETIDORES MÁS FUERTES</b>	<b>NOMBRE COMPETIDOR 1:</b>	<b>NOMBRE COMPETIDOR 2:</b>	<b>NOMBRE COMPETIDOR 3:</b>
<b>PROMOCIONES, OFERTAS Y DESCUENTOS PRINCIPALES MANEJADOS POR EL COMPETIDOR (especifique si es por zonas)</b>			
<b>MÉTODOS PRINCIPALES DE PUBLICIDAD IMPLEMENTADOS POR EL COMPETIDOR EN LA ZONA (especifique si es por zonas)</b>			
<b>LÍNEA(S) DE PRODUCTOS MÁS FUERTE(S) QUE MANEJA EL COMPETIDOR (especifique si es por zonas)</b>			
<b>PRINCIPAL VENTAJA DEL COMPETIDOR SOBRE IMPORMÁRKAZ (especifique si es por zonas)</b>			
<b>PRINCIPAL VENTAJA DE IMPORMÁRKAZ SOBRE EL COMPETIDOR (especifique si es por zonas)</b>			

**Anexo 35. Formato de propuesta de modificación de Marketing Mix (gerente de mercadeo y ventas)**



**IMPORMARKAZ**

IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS VETERINARIOS

**PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DEL MARKETING MIX (GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS)**

<b>NOMBRE:</b>		<b>FECHA:</b>	
----------------	--	---------------	--

Para cada uno de los elementos del Marketing Mix o Mezcla de Mercadeo de la empresa, especifique qué elementos deberían agregarse o modificarse. Si lo cree necesario, especifique por zonas.

<b>PROPUESTA DE PRODUCTO</b>	
<b>PROPUESTA DE PRECIO</b>	
<b>PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS</b>	
<b>PROPUESTA DE PROMOCIÓN</b>	



### Anexo 36. Tabla de recuperación de clientes inactivos

NÚMERO	MES DE RECUPERACIÓN	NOMBRE CLIENTE	CIUDAD	DEPARTAMENTO	ASESOR
1	Enero-2009	Agroganadero del Caribe	Barranquilla	Atlántico	Julián
2	Enero-2009	Agropecuaria Holstein Ltda.	Ubaté	Cundinamarca	Recepcionista
3	Enero-2009	Duarte de Pineda Victoria	Duitama	Boyacá	Recepcionista
4	Enero-2009	Aprisa	Sabana de Torres	Santander	Ruby
5	Enero-2009	Comité de Ganaderos de Guaduas	Guaduas	Cundinamarca	Ruby
6	Enero-2009	Agrocentro Primavera Ltda.	La Dorada	Caldas	Ruby
7	Enero-2009	Sánchez Montoya David/Almacén Ganadero	La Virginia	Risaralda	Julián
8	Enero-2009	Avícola San Ángel E.U.	Bogotá	Cundinamarca	Recepcionista
9	Enero-2009	Agroveterinaria el Pato Ltda.	Bogotá	Cundinamarca	Ruby
10	Enero-2009	Agropecuaria La Ceiba/García	Barrancabermeja	Santander	Ruby
11	Enero-2009	Almacén Ganadero de la 13 Ltda.	Bogotá	Cundinamarca	Recepcionista
12	Enero-2009	Almacén el Pastal	Valledupar	Cesar	Julián
13	Enero-2009	Boneth Moreno Johana Evangelina	Aguachica	Cesar	Ruby
14	Enero-2009	El Surtidor Ganadero/Bermúdez	Vélez	Santander	Ruby
15	Enero-2009	Farmacéuticos y Biológicos S.A.	Bogotá	Cundinamarca	Recepcionista
16	Enero-2009	Veterinaria La Sabana/Eslava	Cúcuta	Norte de Sder.	Ruby
17	Enero-2009	Serviagro/Holguín Romero Octavio	Puerto Boyacá	Boyacá	Ruby
18	Enero-2009	Góngora Gutiérrez Luis Fernando	Melgar	Tolima	Recepcionista
19	Enero-2009	Almacén Veterinario La Despensa	Garzón	Huila	Recepcionista
20	Enero-2009	Agroveterinaria La Provincia Ltda.	Fundación	Magdalena	Julián
21	Enero-2009	Duque Marco Julio	Cimitarra	Santander	Ruby
22	Enero-2009	Prada Pinzón Éder Martín	San Martín	Cesar	Ruby
23	Enero-2009	Droguería Veterinaria Ltda.	Cartagena	Bolívar	Julián

24	<b>Enero-2009</b>	Agroveterinaria Búfalo Bill	Oiba	Santander	Ruby
25	<b>Enero-2009</b>	Tecniagro del Huila/Cabrera	Neiva	Huila	Ruby
26	<b>Enero-2009</b>	Muñoz Bello Álvaro	Mariquita	Tolima	Recepcionista
27	<b>Enero-2009</b>	Silveragro Ltda.	Bogotá	Cundinamarca	Ruby
28	<b>Febrero-2009</b>	Centro Agropecuario Ebaté Ltda.	Ubaté	Cundinamarca	Recepcionista
29	<b>Febrero-2009</b>	Almacén Agropecuario Amigo Ltda.	Bogotá	Cundinamarca	Recepcionista
30	<b>Febrero-2009</b>	Rincón Lizarazo Pedro Ricardo	Fortul	Arauca	Recepcionista
31	<b>Febrero-2009</b>	Almacén La Ceba	Bucaramanga	Santander	Ruby
32	<b>Febrero-2009</b>	Wilches Olaya Bayron Augusto	La Dorada	Caldas	Ruby
33	<b>Febrero-2009</b>	Martínez Flórez Ruth	Valledupar	Cesar	Julián
34	<b>Febrero-20092</b>	Comité Regional de Ganaderos	Puerto Berrío	Antioquia	Ruby
35	<b>Febrero-2009</b>	González Ramírez William Édinson	Cúcuta	Norte de Sder.	Ruby
36	<b>Febrero-2009</b>	Gavassa Romero & Cia S en C.	Vereda Jéridas	Santander	Ruby
37	<b>Febrero-2009</b>	Almacén Agropecuario El Nogal Ltda.	Barrancabermeja	Santander	Ruby
38	<b>Febrero-2009</b>	Agrolevante Ltda.	Bogotá	Cundinamarca	Recepcionista
39	<b>Marzo-2009</b>	Corporación Agropunto Ltda.	Bogotá	Cundinamarca	Ruby
40	<b>Marzo-2009</b>	Agropecuaria el Brete	Florencia	Caquetá	Recepcionista
41	<b>Marzo-2009</b>	López Hurado Alfonso	Mariquita	Tolima	Recepcionista
42	<b>Marzo-2009</b>	Lozano Bermúdez Jorge Hernando	Chaparral	Tolima	Recepcionista
43	<b>Marzo-2009</b>	Rubio Carabali Pedro José	Cimitarra	Santander	Ruby
44	<b>Abril-2009</b>	Herrera Suárez Zenaida	Piedecuesta	Santander	Ruby
45	<b>Abril-2009</b>	Elí Lilly Interamérica, Inc.	Bogotá	Cundinamarca	Recepcionista
46	<b>Abril-2009</b>	Páez Ramírez Luis Ernesto	Cúcuta	Norte de Sder.	Ruby
47		Centro de Abastos Agropecuarios S.A.	Bogotá	Cundinamarca	Recepcionista
48		Suárez Rodríguez Bertha Liliana	Girón	Santander	Ruby
49		Agrocampo S.A.	Bogotá	Cundinamarca	Ruby
50		Deganado Ltda.	Cali	Valle	Julián
51		Comité de ganaderos de Arauca	Arauca	Arauca	Ruby

52		Ojeda Amarillo José Rodrigo	Arauca	Arauca	Ruby
53		Cogancevalle	Tuluá	Valle	Julián
54		Veterinaria Procampo/Ardila	Saravena	Arauca	Ruby
55		J.L. Instrumental Ltda.	Bogotá	Cundinamarca	Recepcionista

Fuente: Autor del proyecto

### Anexo 37. Listado de clientes potenciales por visitar

NOMBRE	CIUDAD	DEPARTAMENTO	MES	VENDEDOR
Agropecuaria Cravosur	Bogotá	Cundinamarca	Ene-09	Ruby
Agropecuaria de Occidente	Bogotá	Cundinamarca	Ene-09	Ruby
Almacén agropecuario La Sabana	Bogotá	Cundinamarca	Ene-09	Ruby
Agrointegral Ltda.	Medellín	Antioquia	Ene-09	Julián
Tierragro	Medellín	Antioquia	Ene-09	Julián
La Casa del Granjero S.A.	Medellín	Antioquia	Ene-09	Julián
El Establo	Bucaramanga	Santander	Ene-09	Ruby
Fincagro	Bucaramanga	Santander	Ene-09	Ruby
Insumos Agroceba	San Alberto	Cesar	Ene-09	Ruby
Agroveterinaria Aqua Veinte	Bogotá	Cundinamarca	Feb-09	Ruby
Agro Despensa	Ibagué	Tolima	Feb-09	Ruby
Agrogán	Ibaqué	Tolima	Feb-09	Ruby
Agro Buffalo	Medellín	Antioquia	Feb-09	Julián
Agro Rancho	Medellín	Antioquia	Feb-09	Julián
Agroavícola Georgia	Medellín	Antioquia	Feb-09	Julián
Miscelanea Agropecuaria	San Alberto	Cesar	Feb-09	Ruby
Veterinaria Agroproducto	Aguachica	Cesar	Feb-09	Ruby
Veterinaria y Talabartería el Hato	Aguachica	Cesar	Feb-09	Ruby
Agropecuaria La Granjita	Ibagué	Tolima	Mar-09	Ruby
Granja Agropecuaria	Ibagué	Tolima	Mar-09	Ruby
Almacén Agropecuario La Granja	Pitalito	Huila	Mar-09	Ruby
Agropecuaria Central	Medellín	Antioquia	Mar-09	Julián
Agropecuaria Cuernavaca	Medellín	Antioquia	Mar-09	Julián

Agropecuaria El Rebaño	Medellín	Antioquia	Mar-09	Julián
Veterinaria El Vaquero	Aguachica	Cesar	Mar-09	Ruby
Agropecuaria La Magdalena	Barrancabermeja	Santander	Mar-09	Ruby
Almacén Fonagro	Barrancabermeja	Santander	Mar-09	Ruby
Almacén agropecuario La Sabana	Bogotá	Cundinamarca	Abr-09	Ruby
Tierragro	Medellín	Antioquia	Abr-09	Julián
El Establo	Bucaramanga	Santander	Abr-09	Ruby
Insumos Agroceba	San Alberto	Cesar	Abr-09	Ruby
Agro Despensa	Ibagué	Tolima	Abr-09	Ruby
Agrogán	Ibaqué	Tolima	Abr-09	Ruby
Veterinaria Agroproducto	Aguachica	Cesar	Abr-09	Ruby
Agropecuaria El Ganadero	Pamplona	Norte de Santander	Abr-09	Ruby
Almacén Veterinario El Granjero	Pamplona	Norte de Santander	Abr-09	Ruby

Fuente: Autor del proyecto.

**Anexo 38. Listado de clientes nuevos (almacenes que compran en IMPORMÁRKAZ por primera vez)**

NOMBRE	CIUDAD	DEPARTAMENTO	MES	VENDEDOR
Agropecuaria Cravosur	Bogotá	Cundinamarca	Ene-09	Ruby
Agropecuaria de Occidente	Bogotá	Fusagasugá	Ene-09	Ruby
Agrointegral Ltda.	Medellín	Antioquia	Ene-09	Julián
La Casa del Granjero S.A.	Medellín	Antioquia	Ene-09	Julián
Fincagro	Bucaramanga	Santander	Ene-09	Ruby
Agroveterinaria Aqua Veinte	Bogotá	Cundinamarca	Feb-09	Ruby
Agro Buffalo	Medellín	Antioquia	Feb-09	Julián
Agro Rancho	Medellín	Antioquia	Feb-09	Julián
Miscelanea Agropecuaria	San Alberto	Cesar	Feb-09	Ruby
Veterinaria y Talabartería el Hato	Aguachica	Cesar	Feb-09	Ruby
Agropecuaria La Granjita	Ibagué	Tolima	Mar-09	Ruby
Almacén Agropecuario La Granja	Pitalito	Huila	Mar-09	Ruby
Agropecuaria Central	Medellín	Antioquia	Mar-09	Julián
Agropecuaria Cuernavaca	Medellín	Antioquia	Mar-09	Julián
Agropecuaria La Magdalena	Barrancabermeja	Santander	Mar-09	Ruby
Almacén Fonagro	Barrancabermeja	Santander	Mar-09	Ruby
Agro Despensa	Ibagué	Tolima	Abr-09	Ruby
Tierragro	Medellín	Antioquia	Abr-09	Julián
Veterinaria Agroproducto	Aguachica	Cesar	Abr-09	Ruby
Almacén Veterinario El Ganadero	Pamplona	Norte de Santander	Abr-09	Ruby

Fuente: Autor del proyecto.

### Anexo 39. Venta presupuestadas y ventas reales por tipo de cliente

	2008	PRESUPUESTO DE VENTAS 2009 (Por tipo de cliente)				VENTAS REALES 2009 (Por tipo de cliente)				DIFERENCIA REALES VS. PRESUPUESTADAS			
		ACTUALES	INACTIVOS	NUEVOS	TOTALES	ACTUALES	INACTIVOS	NUEVOS	TOTALES	ACTUALES	INACTIVOS	NUEVOS	TOTALES
<b>Enero</b>	30.926.158	34.018.774	3.000.000	1.800.000	38.818.774	37.482.503	4.725.632	1.264.306	43.472.441	10,2%	57,5%	-29,8%	12,0%
<b>Febrero</b>	41.695.626	45.865.189	3.600.000	1.980.000	51.445.189	56.778.239	6.052.309	1.649.200	64.479.748	23,8%	68,1%	-16,7%	25,3%
<b>Marzo</b>	28.047.438	30.852.181	4.320.000	2.178.000	37.350.181	52.146.006	3.865.201	2.684.239	58.695.446	69,0%	-10,5%	23,2%	57,1%
<b>Abril</b>	31.635.854	34.799.439	5.184.000	2.395.800	42.379.239	48.365.086	6.783.133	3.165.778	58.313.997	39,0%	30,8%	32,1%	37,6%
<b>Mayo</b>	24.137.265	26.550.991	6.220.800	2.635.380	35.407.171								
<b>Junio</b>	24.711.187	27.182.305	4.464.960	2.898.918	34.546.183								
<b>Julio</b>	39.467.992	43.414.791	4.757.952	3.188.810	51.361.552								
<b>Agosto</b>	29.663.012	32.629.313	4.989.542	3.507.691	41.126.546								
<b>Septiembre</b>	23.216.840	25.538.524	5.123.451	3.858.460	34.520.435								
<b>Octubre</b>	26.020.790	28.622.868	5.111.341	4.244.306	37.978.515								

Fuente: Autor. Información del contador de la empresa.

## **Anexo 40. Proceso de reclutamiento y selección del personal de ventas**

La función de reclutamiento de personal se refiere al proceso de atracción de personas para que se presenten como solicitantes de un puesto. Las organizaciones sólo pueden seleccionar a aquellos candidatos que lo soliciten; las posibilidades de encontrar un buen candidato aumentan en la medida que más candidatos se presenten<sup>41</sup>.

Por su parte, la selección del personal es un proceso dinámico que tiene como propósito encontrar a la persona más adecuada (por sus habilidades, estudios realizados, características personales, etc.) para cubrir una vacante o puesto de trabajo en una compañía.

La diferencia entre reclutamiento y selección de personal está en que con ésta se sigue un proceso determinado con una serie de candidatos, mientras aquél se centra en localizar y ponerse en contacto con las personas que se buscan para que se sometan a ciertas pruebas de selección. Es decir, el reclutamiento se dedica más a buscar, y la selección de personal selecciona y elige entre los candidatos que ha recibido<sup>42</sup>.

Es así como se planteará el procedimiento básico que se llevará a cabo en IMPORMÁRKAZ para realizar el reclutamiento y selección del personal de “Mercadeo y Ventas” de la empresa. La figura en la siguiente página muestra los pasos más importantes de este proceso.

### **1. Detección de una necesidad:**

Se trata de reconocer la necesidad de contratar a un vendedor debido a la salida de una persona que dejó una vacante en el área de mercadeo y ventas, a la identificación de mercados potenciales no atendidos, o al aumento considerable de trabajo y aparición de nuevas funciones para uno de los representantes actuales, lo cual amerite una nueva contratación.

### **2. Reconocimiento de la cultura y valores de la empresa:**

Es necesario reconocer plenamente cuál es la cultura empresarial que se maneja en IMPORMÁRKAZ, cuáles son los valores corporativos y cuáles las normas que es necesario que a nivel general y a nivel específico en relación con su cargo, cada empleado debe cumplir. El objetivo de tener muy claros estos aspectos es poder utilizarlos a la hora del proceso de selección de los representantes de ventas, ya que

---

<sup>41</sup> Tomado de “Psicología aplicada al trabajo” de Paul M. Muchinsky

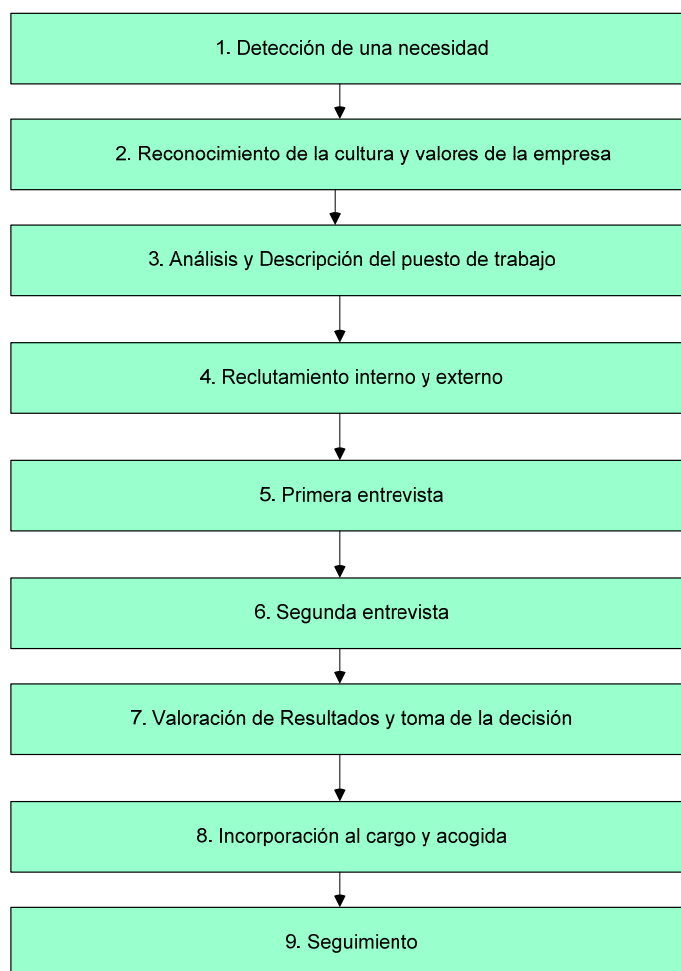
<sup>42</sup> Extractado de “La selección de personal” de José Nebot López y Jesús García Yuste

se debe saber si el candidato encaja o no con la cultura empresarial específica de la importadora santandereana.

### 3. Análisis y descripción del puesto de trabajo:

Tiene como objetivo contar con la información que permita diferenciar respecto a otros, el cargo de representante de ventas. Se deben tener en cuenta las condiciones en las que se realiza el trabajo, así como la finalidad y modo de realizarlo. La descripción del puesto de trabajo es el resultado del análisis llevado a cabo con anterioridad, y para la descripción del mismo se hará uso de información que ya posee la empresa con base en un análisis de puestos de trabajo de toda la compañía.

Reclutamiento y selección del personal.



Fuente: El autor

#### 4. Reclutamiento:

Para el proceso de reclutamiento de personal se usarán los dos tipos, externo e interno, de la siguiente manera:

##### Reclutamiento Interno:

Será la primera fuente a la que se acudirá para visualizar a la persona idónea para desempeñarse como vendedor o gerente en una determinada zona. Cuando se trate de una vacante para vendedor, se tendrán en cuenta a los auxiliares de bodega. Cuando se trate de una vacante para gerente de mercadeo y ventas, se acudirá a los representantes de ventas actuales.

El reclutamiento interno tiene la ventaja de evitar costos causados por la búsqueda externa y ahorra tiempo, además de que existe un mayor nivel de confianza en los posibles candidatos al conocer previamente sus características y su perfil como trabajador.

##### Reclutamiento Externo:

Para la convocatoria de personal externo a la empresa con el fin de escoger los posibles candidatos para el puesto de trabajo, se utilizarán los siguientes métodos:

- Avisos en la sección de clasificados de los periódicos más importantes de la zona en la cual se requiera(n) el(los) representante(s) de ventas.
- Mensajes en portales de empleo en internet.
- Acudir a los clientes y a otras empresas del gremio veterinario para ubicar posibles candidatos para el puesto, los cuales se encuentren buscando trabajo como vendedores.

#### 5-6. Entrevistas:

Para el proceso de selección del personal de ventas se aplicará básicamente:

- Averiguación de referencias personales y laborales de los primeros convocados tras haber recibido y estudiado las correspondientes hojas de vida a partir del reclutamiento.
- Convocatoria a primera entrevista para preselección de los candidatos. Tendrá como fin conocer a cada uno de quienes fueron escogidos como mejores prospectos mediante el estudio de las hojas de vida y las referencias averiguadas.
- Convocatoria a segunda entrevista para definir candidatos finales y tomar la decisión de contratación. Se trata de seleccionar a los mejores candidatos del grupo que resultó de la primera entrevista. En esta entrevista se hará mayor énfasis en preguntas

sobre conocimientos relacionados con las funciones a desempeñar, acerca de mercadeo y técnicas de ventas. Será más exigente que la primera.

#### 7. Valoración de resultados y toma de la decisión:

Luego de tener a los candidatos finales para el cargo de representante de ventas el gerente deberá tomar la decisión de quién es la persona más adecuada para ocupar el cargo. Para ello será necesario realizar una ponderación de cada aspecto a tener en cuenta y una valoración de cada prospecto en cada uno de los aspectos.

#### 8. Incorporación al cargo y acogida.

Finalmente, se deberá realizar la respectiva inducción al cargo de parte del gerente de ventas o gerente general de IMPORMÁRKAZ.

#### 9. Seguimiento.

El período de prueba o seguimiento es fundamental para evaluar los resultados obtenidos por el vendedor en relación con lo que se esperaba a nivel tanto cuantitativo como cualitativo. Este período será de dos meses.

## **Anexo 41. Políticas y cronograma de capacitaciones**

### **Programa y políticas de capacitación para vendedores.**

Partiendo de la importancia de la capacitación y desarrollo del personal, lo cual hoy se constituye en una necesidad para lograr no solo la adecuada preparación de los trabajadores y actualización en temas relacionados con su cargo, sino también como elemento de satisfacción y superación profesional para los empleados, en IMPORMÁRKAZ se deberá manejar el concepto de capacitación y desarrollo como una parte integral de su cultura organizacional. Para el caso de quienes se desempeñen como representantes de ventas, siendo este el cargo que se encuentra en un mayor grado dentro del alcance de este proyecto, los primeros temas que se incluirán en su capacitación son:

1. Presentación y uso de la herramienta informática CRM
2. Técnicas de Ventas.
3. Conceptos de Marketing.
4. Motivación de personal.
5. Uso adecuado y mantenimiento de los nuevos productos.
6. Mantenimiento de los productos tradicionalmente ofrecidos por la empresa.
7. Políticas de Marketing Mix asumidas por la empresa.

Los métodos que se usarán para la capacitación y desarrollo del personal son:

1. Charlas a cargo del gerente de ventas.
2. Exposiciones a cargo del ejecutor del proyecto.
3. Exposiciones realizadas por los mismos representantes de ventas.
4. Charlas dirigidas por personal interno o externo que tenga conocimiento sobre cada tipo de producto.
5. Conferencias a cargo de personal externo a la empresa.
6. Lectura de libros y documentos relacionados con los temas y socialización de los mismos.

### Anexo 42. Programación de capacitaciones para empleados

TEMA DE LA CAPACITACIÓN	FECHA	DIRIGIDO A:	ENCARGADO(S)	DURACIÓN (horas)
Generalidades del Proyecto de CRM en la empresa y Conceptos de Marketing	20-Sep-08	Todos los empleados, gerente	Autor del proyecto	1
Análisis interno de la empresa, Centro de Información del Cliente, Recuperación de Cartera	13-Dic-08	Vendedores, recepcionista, gerente	Autor del proyecto	1
Política de Distribución y Ventas: recuperación de clientes inactivos, nuevos clientes, nuevas condiciones	13-Dic-08	Vendedores, recepcionista, gerente	Gerente, autor del proyecto	1
Análisis externo: estudio de la competencia y del mercado, relación con el software CRM	16-Ene-09	Todos los empleados, gerente	Gerente, autor del proyecto	1
Selección de la herramienta CRM, características, usos, aplicaciones, políticas de uso	17-Ene-09	Vendedores, recepcionista, gerente	Autor del proyecto	0,5
Política de producto: nueva propuesta de producto, las cinco dimensiones, marca DINAVET, mantenimiento de nuevos productos, mejora del servicio de IMPORMÁRKAZ	17-Ene-09	Vendedores, recepcionista, gerente	Gerente, autor del proyecto	1
Técnicas de Ventas y Motivación personal	23-Ene-09	Vendedores, recepcionista	Gerente	2
Política de precio: nuevas listas de precios, posición frente a la competencia, expectativas	24-Ene-09	Vendedores, recepcionista, gerente	Gerente, autor del proyecto	0,5
Política de Promoción: campañas de comunicación, métodos de promoción de producto y de marca	24-Ene-09	Vendedores, recepcionista, gerente	Gerente, autor del proyecto	0,5
Técnicas de Ventas y Motivación personal	20-Mar-09	Vendedores, recepcionista	Gerente	2
Sistemas de retribución e incentivos; importancia del aporte de soluciones por parte de los representantes de ventas	21-Mar-09	Todos los empleados, gerente	Autor del proyecto	1
Técnicas de Ventas y Motivación personal	18-Abr-09	Vendedores, recepcionista	Gerente	2
Seguimiento y resultados de la aplicación CRM en la empresa	25-Abr-09	Todos los empleados, gerente	Autor del proyecto	1

### **Anexo 43. Los ejes básicos de la comunicación**

La política de comunicación de IMPORMÁRKAZ, como la de cualquier empresa, debe estar apoyada en los tres ejes básicos de la comunicación:

1. CORE TARGET. Se trata del público objetivo de la empresa, que se puede identificar al responder: ¿a quién realmente le será útil nuestra propuesta de producto?

Para el caso de la empresa, la propuesta de producto será útil tanto a los almacenes veterinarios como a los ganaderos y veterinarios. Por un lado a los almacenes, pues son distribuidores de los productos y obtienen ganancia de la reventa de los mismos, y por otro, a los ganaderos y veterinarios quienes a fin de cuentas son los verdaderos consumidores o usuarios finales de los productos de instrumental y demás artículos que conforman el portafolio ofrecido por IMPORMÁRKAZ.

2. CONCEPTO DE PRODUCTO. Debe responderse a la pregunta: ¿en qué es realmente útil nuestra propuesta de producto? y con base en ello saber qué mensaje de utilidad debe transmitirse para tener la máxima coherencia posible con la política de producto.

Para el caso particular de la empresa, una gran ventaja de su propuesta es que se trata de instrumental de la misma calidad del que ya se encuentra en el mercado actual, pero con una mejor garantía y a precios más bajos. Esto podrá ser apreciado tanto por el distribuidor como por el usuario o comprador final, por lo cual debe ser ampliamente resaltado.

Por otro lado, la empresa pretende ofrecer un servicio de capacitación muy completo que incluya temas relacionados con el uso adecuado y mantenimiento de los productos, así como temas que le agreguen mucho más valor a la propuesta y que, no siendo muy comunes, sean de gran utilidad para el distribuidor, tales como mercadeo y ventas, y gestión de inventarios. En este caso, se desea que los decisores de compra en los distintos almacenes, se enteren y sean conscientes de la singularidad de la propuesta de IMPORMÁRKAZ.

3. POSICIONAMIENTO. Se trata de qué lugar se desea ocupar en la mente del consumidor cuando no utilice el producto. Por supuesto que para el caso de IMPORMÁRKAZ y su nueva marca DINAVET se desea tener el mayor posicionamiento posible tanto en la mente del jefe de compra de los almacenes como en la del ganadero o veterinario, sin embargo, se buscará que los medios utilizados sean lo más económicos y al mismo tiempo efectivos posibles para trabajar con una alta eficiencia en las campañas de comunicación emprendidas por la compañía.

**Anexo 44. Formato para selección de proveedores de comunicación por campaña emprendida**

		PROVEEDOR 1: <b>Jordan Publicidad</b>	PROVEEDOR 2: <b>Publidiñeo</b>	PROVEEDOR 3: <b>Ilustración Digital</b>	PROVEEDOR 4:	PROVEEDOR 5:
Experiencia	10%	4,5	4,0	4,0		
Cumplimiento	20%	5,0	4,5	4,0		
Precio	20%	4,5	5,0	4,0		
Ajuste	15%	4,5	5,0	4,5		
Creatividad	10%	4,5	4,5	4,5		
Mensaje	20%	4,5	4,5	4,5		
Forma de pago	5%	3,0	5,0	3,0		
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4,5</b>	<b>4,7</b>	<b>4,2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>





### Anexo 46. Programación de capacitaciones para los clientes

TEMA DE LA CHARLA Y/O CAPACITACIÓN	FECHA	DIRIGIDO A:	ENCARGADO	DURACIÓN (horas)
Presentación de la marca DINA VET	19 Ene al 28 Feb-09	Jefes de compra Almacenes , vendedores de mostrador, gerentes	Vendedores	2
Presentación de la nueva propuesta de producto y listas de precios actualizadas	02 al 06 - Feb-09	Jefes de compra	Vendedores	1
Manejo de nuevos productos, tales como pistolas de inseminación	23 al 27 - Feb-09	Jefes de compra Almacenes , vendedores de mostrador	Vendedores	2
Principales ventajas y fortalezas de los productos IMPORMÁRKAZ que permitan promocionarlos	09 al 13 - Mar-09	Jefes de compra Almacenes , vendedores de mostrador	Vendedores	2
Mantenimiento de productos: tatuadores cinco cadenas	23 al 27 - Mar-09	Jefes de compra Almacenes , vendedores de mostrador	Vendedores	1
Inseminación artificial en bovinos	06 al 10 - Abr-09	Jefes de compra Almacenes , vendedores de mostrador	Experto en inseminación	1

Fuente: Autor del proyecto.

**Anexo 47. Formatos de encuestas utilizados para la detección de oportunidades, para evaluación de la competencia y para los indicadores de gestión**

**ENCUESTA PARA MEDICIÓN DE DECISIÓN DE COMPRA DE LA MARCA  
DINAVET**

**- Encuesta presencial**

**- Encargado:** Representante de Ventas

**- Instrucciones:** Cuando un cliente pida productos de la marca DINAVET, el representante debe preguntarle lo siguiente:

**- Seleccione, en orden de importancia, los dos métodos de promoción que más lo están llevando a escoger DINAVET:**

1. Afiches publicitarios y pendones
2. Gestión del Representante de Ventas
3. Catálogo de la empresa
4. Entrega de muestras de productos
- 5.
- 6.

**Dirigida a:** clientes de la empresa

**Duración:** tiempo de la campaña

**Frecuencia:** cada vez que haya campañas

**ENCUESTA PARA COMPETENCIA**

**Encuesta presencial**

1. Nombre los proveedores a los que más acude para la compra del instrumental y otros productos pecuarios

2. Califique de 1 a 5 a IMPORMÁRKAZ y a los demás distribuidores de acuerdo a los criterios mostrados. Considere que 1 es el peor puntaje y 5 es el mejor (para el precio, 1 es precios altos, 5 es precios bajos).

	IMPORMÁRKAZ	_____	_____	_____																				
Imagen	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																				
1	2	3	4	5																				
1	2	3	4	5																				
1	2	3	4	5																				
Servicio al cliente	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																				
1	2	3	4	5																				
1	2	3	4	5																				
1	2	3	4	5																				
Marcas que maneja	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																				
1	2	3	4	5																				
1	2	3	4	5																				
1	2	3	4	5																				
Precio	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																				
1	2	3	4	5																				
1	2	3	4	5																				
1	2	3	4	5																				
Condiciones de pago	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																				
1	2	3	4	5																				
1	2	3	4	5																				
1	2	3	4	5																				

Dirigido a: Jefes de compra

Frecuencia: Anual

Duración: 7 a 30 días

Herramienta: PC

## ENCUESTA GENERAL PARA INDICADORES ANUALES DE GESTIÓN

### Encuesta telefónica

Dirigido a: Jefes de compra

Frecuencia: Anual

Duración: 7 a 30 días

Herramienta: CRM

### USO DE LA PÁGINA WEB DE LA EMPRESA

¿Durante el último año ha ingresado a la página web de IMPORMÁRKAZ ([www.impormarkaz.com](http://www.impormarkaz.com)) para realizar algún tipo de consulta o para cualquier otro fin?

SI\_\_ NO\_\_

### SATISFACCIÓN DEL CLIENTE POR MARCA DINAVET

¿Cómo califica, en una escala de 1 a 5, a la marca DINAVET en cuanto a los siguientes aspectos?:

Calidad	Baja	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Alta
Precios	Muy caros	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Muy económicos
Garantía	Muy mala	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Muy buena
Imagen	Muy mala	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Muy buena

### IMAGEN DE IMPORMÁRKAZ EN CUANTO A PRESENCIA

La presencia de IMPORMÁRKAZ en la región donde ustedes se encuentran es:

- Alta
- Moderada
- Baja
- Prácticamente no hace presencia

**ENCUESTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES ESPECÍFICAS EN EL MERCADO**

¿En qué deben mejorar o qué les hace falta a los actuales distribuidores de instrumental veterinario?

**SERVICIO AL CLIENTE:**

Marque las opciones en las que desee opinar y explique en qué se deben mejorar.

- ( ) Capacitaciones: \_\_\_\_\_
- ( ) Mayor respaldo: \_\_\_\_\_
- ( ) Conocimiento sobre el cliente: \_\_\_\_\_
- ( ) Vendedores: \_\_\_\_\_
- ( ) Tecnología: \_\_\_\_\_
- ( ) Entrega de pedidos: \_\_\_\_\_
- ( ) Otro: \_\_\_\_\_

**PRODUCTOS:**

Para cada opción, llene el espacio en blanco:

Productos preguntados por sus clientes pero que no se consiguen: \_\_\_\_\_

Productos que para el cliente son muy caros, por lo cual no pueden adquirirlos: \_\_\_\_\_

Productos con calidad muy baja y que deberían mejorarse: \_\_\_\_\_

Marcas que deberían venderse porque las actuales no son tan apetecidas: \_\_\_\_\_

**PRECIOS Y CONDICIONES DE PAGO:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**PROMOCIÓN Y CAMPAÑAS PUBLICITARIAS**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Anexo 48. Página Web de IMPORMÁRKAZ

...:IMPORMARKAZ:: Importación y distribución de productos veterinarios - Windows Internet Explorer


http://www.impormarkaz.com/prueba/quienessomos.php?id=1

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

...:IMPORMARKAZ:: Importación y distribución de pro...

SERVICIO AL CLIENTE: (7) 6345055

[Inicio](#) [Nosotros](#) [Servicios](#) [Productos](#) [Cómo comprar?](#) [Contáctenos](#)



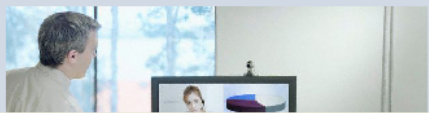
► Historia

► Objeto Social de la Empresa

► Misión y Visión

► Valores Corporativos

**Historia**




Internet 10

...IMPORMARKAZ::Importación y distribución de productos veterinarios - Windows Internet Explorer

http://www.impormarkaz.com/detallecategoria3.php?id=14

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

...IMPORMARKAZ::Importación y distribución de pro...


**IMPORMARKAZ**  
 IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS VETERINARIOS


SERVICIO AL CLIENTE: (7) 6345055

[Inicio](#)
[Nosotros](#)
[Servicios](#)
[Productos](#)
[Cómo comprar?](#)
[Contáctenos](#)

- 1 AGUJAS >
- 2 JERINGAS >
- 3 DOSIFICACION ORAL >
- 4 IDENTIFICACION ANIMAL >
- 5 INSEMINACION ARTIFICIAL >
- 6 CASTRACION >
- 7 DOMINADORES DE GANADO >
- 8 DESCORNADORES >
- 9 BEBEDEROS Y COMEDEROS >
- 10 CUIDADO PEZUÑAS - CASCOS >
- 11 TERMOMETROS Y MEDIDAS >
- 12 CUIDADOS DE LA UBRE >
- 13 PORCINOS >
- 14 AVICULTURA >
- 15 DESTETADORES >
- 16 PRODUCTOS CIRUGIA >
- 17 PRODUCTOS DE LABORAT. >

Busqueda de Productos

**Productos JERINGAS / JERINGAS - JERINGAS METALICAS DINAVET**



▶ JERINGA METALICA DINAVET 10 ML  
 Categoría: / JERINGAS - JERINGAS METALICAS DINAVET

Listo

Internet 10

Fuente: Página web de la empresa. www.impormarkaz.com

#### **Anexo 49. Indicadores de gestión semestrales y anuales**

(1) V.C.C. (anual)	10%
(1) P.C.P.A. (anual)	95%
(1) N.P.C. (anual)	20
(1) P.C.W. (anual)	50%
(3) S.C.D. (anual)	90%
(4) I.E. (anual)	80%
(4) N.S.V. (semestral)	3

Fuente: Autor del proyecto