

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA

IGLOSS DE COLOMBIA S.A.

JUAN CAMILO CABRALES ROMERO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

OCTUBRE DE 2010

CONTENIDO

1.	Justificación	3
2.	Introducción	5
3.	Planteamiento del problema	7
3.1	Áreas de negocios con sus respectivos problemas.....	7
3.2	Distribución y comercialización de productos industriales.....	7
3.3	Ingeniería mecánica y estructural.....	8
3.4	Redacción del Planteamiento del problema.....	9
4.	Objetivos.....	11
5.	Resumen ejecutivo.....	12
6.	Marco Teórico	14
6.1.	La Efectividad del Proceso de Creación de Estrategias de Marketing en las Organizaciones	14
6.2.	Aplicación de la improvisación del Jazz a la planificación de Marketing	17
6.3.	La Gestión de ventas en el futuro inmediato: Complejidad, Colaboración y Eficacia	19
7.	Desarrollo de la investigación	22
7.1.	Análisis según las cinco fuerzas de Porter.....	22
7.2.	Análisis de la Matriz de Ansoff.....	26
7.3.	Análisis de la Cadena de Valor	28
7.4.	Análisis de Margen de Contribución.....	33
7.5.	Plan de Mercadeo método Hiebing y Cooper.....	34
7.6.	Revisión del Análisis DOFA propuesto por Igloss de Colombia S.A.	39
7.7.	Revisión de los cronogramas de visitas de Igloss S.A. y entrevista con el presidente.....	41
7.8.	Recursos necesarios para los planes estratégicos.....	43
7.9.	Benchmarking del Manual de ventas del Banco Santander	45
8.	Manual de proceso de ventas Igloss de Colombia S.A.	48
9.	Conclusiones.....	57
10.	Bibliografía	58
11.	Anexos	59

1. Justificación

Igloss S.A es una organización que se ha mantenido en el mercado durante casi veinte años, su misión o la razón por la que existe es para vender y prestar servicios en cuanto ingeniería industrial se refiere.

Tiene tres áreas de negocio fundamentales en su portafolio industrial, las cuales son: Importación y suministro de equipos y repuestos industriales, Distribución y Comercialización de productos industriales y la División de Ingeniería Mecánica y Estructural. En estas tres divisiones se comparte un mismo objetivo para el bien común de la organización, ese objetivo en común es vender.

Igloss S.A. al igual que las demás empresas privadas con ánimo de lucro, tiene como objetivo principal aumentar sus ventas para así generar mayores utilidades en la compañía. Todos los empleados se colaboran entre sí para cumplir con esta meta fundamental y, el concepto básico de una organización es ese.

Por lo tanto es de crucial importancia realizar un trabajo investigativo en donde se puedan postular estrategias de mercadeo adecuadas para el estudio del caso empresarial de Igloss S.A., con el objeto de estimular el incremento de las ventas en la compañía y consecuentemente generar mayores utilidades y confianza dentro de la organización.

Por otra parte, es necesario crear un departamento comercial por medio del cual los clientes de la organización se sientan representados. El área comercial en una compañía es la división que le permite a la empresa tener un contacto personal con el cliente para satisfacer sus necesidades y/o atender sus quejas y reclamos. Por medio de esta nueva división, la fuerza comercial de la empresa se verá aún más comprometida para cumplir con las cuotas de ventas propuestas.

Dentro del área comercial se establecen de una forma más oficial, los planes estratégicos que tiene que realizar la organización en pro de aumentar su rentabilidad por medio del aumento de sus ventas. Se puede decir, que la fuerza comercial de la empresa se verá más respaldada por un grupo que tiene un objetivo en común: Vender más.

En este orden de ideas, los clientes podrán percibir el compromiso que tiene la organización al saber que ellos podrán dirigirse a un departamento que está creado precisamente para la satisfacción de sus necesidades. Siendo así, se generará más confianza en los clientes y consecuentemente las ventas aumentarán.

Herramientas tales como: Estudios de mercado, manuales de ventas, planes de acción estratégicos, premios para estimular el aumento de ventas de los trabajadores, servicios de venta y post-venta, atención al cliente, entre otras; son útiles para que el área comercial que se creará de los frutos que tanto ha anhelado la compañía.

Por otro lado, en muchos casos los conocimientos que se adquieren en las instituciones educativas, se tienen que complementar con casos de la vida real que se encuentran afuera de las aulas de clase, esto sucede casi siempre cuando los estudiantes se enfrentan a la vida laboral, por

lo tanto es muy útil que los alumnos de la universidad puedan consultar estudios de casos de la vida real empresarial para que puedan tener alguna idea de los distintos problemas y distintas soluciones que se emplean en las organizaciones, con el fin de que cuando se enfrenten a la realidad laboral estén contextualizados con un ambiente real.

Por otro lado, el trabajo tiene como propósito brindar a la institución educativa un material académico el cuál relaciona los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera con un caso de la vida real en el sector industrial metal-mecánico. Por lo tanto, esta investigación puede ofrecer a los alumnos un estudio relacionado con la aplicación académica a la vida real en las organizaciones hoy en día.

Finalmente, el trabajo investigativo que se está realizando servirá como apoyo fundamental para la organización involucrada, pues los problemas que aquí se formulan son vistos desde un punto de vista imparcial en donde la opinión que se le brinda al problema no tiene en cuenta favoritismos como los puede tener algún trabajador de la empresa y, adicionalmente en el transcurso de la investigación se realizarán aportes tanto académicos como personales.

2. Introducción

El presente trabajo tiene como propósito entregar los resultados de la investigación que se realizó a la empresa Igloss de Colombia S.A. En el taller de grado I se contextualizó a los lectores acerca del negocio que tiene la empresa con sus respectivos problemas. Como se puede evidenciar el problema principal que tiene la empresa es que los vendedores de la organización no generan una cuota de ventas satisfactoria para el presidente.

Igloss S.A. tiene tres unidades de negocio que son: 1) Importación y suministro de repuestos industriales, 2) Distribución y comercialización de productos industriales y 3) División de Ingeniería y mecánica estructural. En estas tres áreas la fuerza comercial debe capturar clientes de todo tipo: Activos, Inactivos y potenciales, no obstante, los negocios que consiguen hacer los vendedores son muy pocos y además no generan un gran volumen de utilidad.

Actualmente la fuerza de ventas la integran cuatro vendedores, no obstante, ellos no son los únicos que tienen esta función, pues el presidente de la empresa también realiza negocios con varios clientes, el problema es que la cuota de ventas generada por el presidente supera en gran cantidad el volumen de ventas de los vendedores. Una de las razones es que el presidente maneja los clientes más grandes de la organización, tales como: Kraft, Postobon, Banco de la República, entre otros.

El propósito del presidente es que los vendedores se encarguen de todos los clientes para el no tener que seguir realizando las funciones de la fuerza de ventas, sin embargo, aún no está decidido, ya que los vendedores no le han originado la confianza suficiente para que el pueda dejarles los clientes más grandes que tiene la empresa.

En el anteproyecto de la presente investigación se determinó que una de las acciones que debe ejecutar la empresa es desarrollar un área comercial. El propósito de crear este departamento es que por medio de él, los clientes se verán representados por un área de la empresa que se creó específicamente para la satisfacción de las necesidades de ellos. En el área comercial se pueden desarrollar estrategias de mercadeo que puedan orientar a la fuerza de ventas a realizar su trabajo de una forma más eficaz.

Por otra parte, la creación de un departamento comercial puede generar confianza en la fuerza de ventas, ya que ellos tendrán una división oficial en la organización que los guiará a cumplir sus metas. Adicionalmente, se verán estimulados, ya que se pueden realizar reuniones periódicas en donde podrán sugerir nuevas ideas para capturar clientes, también podrán ser escuchados si en algún momento tienen alguna inconformidad. Es importante recordar que los empleados de la organización, así como su fuerza comercial son los clientes internos de la empresa. Ellos son las personas que más contacto directo tienen con el cliente, y por tanto son los que pueden ofrecer a la compañía las ideas más precisas para elaborar una estrategia adecuada. Es por esta razón que la creación de un área comercial puede incentivar aún más a los vendedores y así ellos podrán verse más comprometidos con la organización para realizar unas ventas más elevadas.

Durante la ejecución de esta investigación se pudo determinar que existen varias razones que han causado las modestas ventas de los trabajadores. Pues, resultó paradójico que los vendedores tienen un cronograma de visitas al mes en donde cada vendedor realiza en promedio 30 compromisos a distintos clientes. A pesar de que esta cifra de visitas es buena, los vendedores no consiguen realizar negocios que que superen los \$ 4.000.000 mensuales.

Después de haber revisado la efectividad de los cronogramas de visitas con el presidente de la empresa, se evidenció que las visitas que más realizan los vendedores son por teléfono. Pues el cronograma está dividido por 5 categorías de visitas que son: Vistas con Catálogo, personalmente, clientes activos, clientes inactivos y clientes contactados. Esta última se realiza por medio telefónico y se llegó a la conclusión con el presidente que los vendedores tienen que realizar más visitas personales que por teléfono. Existen dos razones por las cuáles se tomó esta decisión, la primera, es que los vendedores no han conseguido las ventas esperadas por la empresa mediante este esquema. La segunda, que los vendedores al realizar visitas personales, tienen la oportunidad de ofrecerles muestras a los clientes, catálogos, y otras herramientas de ayuda visual que pueden ayudar a persuadir al cliente.

Durante el transcurso de este trabajo el lector podrá darse cuenta de los distintos problemas que han causado las bajas ventas en la organización. Además, las estrategias y acciones que se han planeado para que la fuerza de ventas se vea estimulada a incrementar su cuota de ventas. Se ha realizado un trabajo arduo y comprometido con el objetivo de que los interesados en estudiar esta investigación tengan una aproximación más real y el ejemplo de una de las organizaciones que conforman el sector industrial en nuestro país.

3. Planteamiento del problema

3.1 Áreas de negocios con sus respectivos problemas

Importación y suministros de equipos y repuestos industriales

Esta área de negocio cuenta con una sola persona que además atiende las licitaciones nacionales. Estas licitaciones nacionales son emitidas por el gobierno mediante una página web en donde cualquier empresa interesada en ofrecer sus productos y servicios puede entrar a concursar con las demás, para que al final el cliente escoja cual de las empresas es la más apropiada para sus necesidades. En estas licitaciones se compete principalmente con precios y calidad.

A pesar de que la persona que trabaja en esta área tiene como tarea principal la importación de equipos industriales, tiene que atender mercados nacionales como se mencionó anteriormente.

El trabajador de esta área está estrechamente relacionado y va de la mano con la empresa filial importadora Murmag, porque el asesor consigue la solicitud de cotización por parte del cliente y, la empresa Murmag cotiza los precios en el exterior de acuerdo a lo solicitado por el cliente; posteriormente le da el valor de la cotización al empleado de la división de importación de Igloss S.A para hacerle saber al cliente sobre lo que le costaría la transacción.

El problema en esta área radica en que el empleado no ha podido mantener un buen nivel de ventas, ni tampoco de licitaciones. Probablemente las circunstancias pueden ser varias, entre ellas está, que los clientes pueden ser atraídos por otras empresas que les ofrecen mayores o mejores incentivos relacionados con plazo de pago, tiempos de entrega, precios más económicos, entre otros, y por esta razón se ha perdido la lealtad de los clientes.

3.2 Distribución y comercialización de productos industriales

Esta área de negocio cuenta con un apoyo fundamental que es el almacén “Technical supermarket”, el cual es la base de operaciones para la comercialización de los productos de seguridad industrial y de ferretería. Allí se encuentran el administrador del punto, la asistente del local, el encargado de compras y un asesor comercial de seguridad industrial que se encarga de las visitas a diferentes empresas para capturar clientes.

Esta área es muy importante para la empresa, ya que estos cuatro vendedores son los encargados de capturar los clientes activos, inactivos y potenciales. Por medio de un cronograma de visitas, los vendedores ofrecen los productos y servicios de la organización, no obstante, las visitas a los clientes no han sido efectivas porque ninguno de los vendedores satisface las ventas que se quieren generar.

Se debe precisar que estos vendedores no son los únicos que realizan ventas en la organización, pues el presidente de la compañía realiza negocios con otros clientes, el problema es que el presidente supera por mucho la cuota de ventas de los cuatro trabajadores, y se quiere que las ventas de los trabajadores del área comercial no sean tan dispares comparadas con las del presidente.

Es necesario realizar un estudio con las herramientas que nos han ofrecido varios autores de Marketing para determinar cuáles pueden ser las causas de las escasas ventas en la organización, así como, los planes estratégicos que se pueden emplear para solucionar el problema y aumentar las cuotas de ventas de estos vendedores.

El manual de proceso de ventas es una herramienta crucial que se tiene que revisar, pues en éste se delegarán funciones específicas de cada empleado, así como las estrategias que deben usar al momento de realizar un proceso de ventas.

Esto quiere decir, que los empleados no son los únicos culpables del decrecimiento en ventas, sino las estrategias que se están usando para poder competir en el mercado, por lo tanto es necesario realizar un estudio de mercado para determinar los aspectos que están afectando a la organización.

3.3 Ingeniería mecánica y estructural

Esta área de negocio trabaja sobre pedido, pues en el momento en que alguno de los cuatro vendedores que se mencionaron líneas arriba logran realizar un negocio para rediseñar una máquina o fabricar algún repuesto con algún cliente, el área de producción empieza atender las solicitudes.

Aquí el problema sigue siendo el mismo, pues en la medida en que los vendedores logren realizar negocios con los clientes, el área de producción empieza a operar, no obstante, como se mencionó anteriormente, las ventas que han realizado estos vendedores no han sido las esperadas, por tanto, el área de producción no ha podido operar eficazmente.

La posible razón del bajo rendimiento en ventas, según Jorge Jiménez, puede ser la falta de capacitación por parte del empleado, pues el presidente de la empresa, EL Ingeniero Mario Alba, ha realizado visitas a las empresas como Bavaria, consiguiendo contratos de cincuenta millones aprox.

Es posible que los clientes con los que ha trabajado Igloss S.A desde hace mucho tiempo, tengan una cierta desconfianza a otra persona que no sea el presidente e ingeniero Mario Alba.

Por otra parte, puede que el presidente no esté dispuesto a entregarles negocios tan grandes a sus vendedores, ya que puede perder algún cliente debido a la falta de experiencia o conocimiento de alguno de sus vendedores.

3.4 Redacción del Planteamiento del problema

Como se pudo evidenciar Igloss S.A. tiene problemas financieros relacionados con las bajas ventas por parte de los trabajadores en las tres áreas de negocio en las que trabaja la organización.

Una corporación u organización es un grupo de personas que se colaboran mutuamente para conseguir un objetivo o una meta que se han trazado en un tiempo determinado, generalmente para una empresa privada con ánimo de lucro, ese objetivo o meta es la generación e incrementación de utilidades por medio del negocio en el cual se desempeña la organización.

Sin embargo, es evidente que existen problemas estratégicos en la organización, ya que el volumen de ventas que generan los vendedores es muy inferior al del presidente. Se debe realizar un estudio de mercadeo para determinar cuáles son las causas de esta disparidad en ventas, así como, realizar las estrategias más adecuadas, teniendo en cuenta la situación específica de Igloss, para aumentar las ventas de estos cuatro trabajadores. Para esto es necesario contar con varias fuentes bibliográficas relacionadas con el tema y las herramientas de análisis que nos han ofrecido varios autores de la academia.

Por otro lado, se ha evidenciado que los trabajadores en las tres áreas no tienen una capacitación técnica en ventas, debido a que las visitas que realizan a los distintos clientes, no tienen resultados satisfactorios relacionados con la cuota de ventas estipulada por la compañía. La razón de este problema, según el doctor Mario Alba (Presidente de la compañía), es la falta de credibilidad, seguridad y confianza que generan los empleados a sus clientes. El propósito del presidente es que los empleados lo reemplacen definitivamente en las visitas que él tiene que hacer a los distintos clientes para generar ventas.

Debido a que Igloss de Colombia S.A es una empresa pequeña, desde hace muy poco tiempo se creó un área comercial muy primitiva que pudiera asesorar la administración en ventas en las tres áreas de negocio. No obstante, el área comercial es muy débil en relación con las políticas de ventas, plan de mercadeo e implementación de estrategias para cumplir con las metas y resultados esperados de ventas por parte de toda la organización.

El departamento comercial que se está creando en la organización debe hacerse, debido a que la empresa no cuenta con un área que pueda proporcionarle una maximización de valor al consumidor mediante la satisfacción plena de este. El área comercial debe encargarse de generar

estrategias que permitan un incremento de la participación en el mercado para que así mismo se incrementen las ventas, siendo este el objetivo principal de la empresa.

Teniendo en cuenta la crisis financiera mundial y otros factores del entorno que afectan a la organización, es importante realizar un estudio de mercado mediante herramientas analíticas como la cadena de valor, las cinco fuerzas de Porter, el marco PESTEL, entre otros, con el fin de establecer una clara dirección estratégica, debido a que, como se explicó anteriormente, los empleados no son los únicos culpables del decrecimiento de las ventas, sino las estrategias que se están usando para contrarrestar todas las contingencias que ocurren en el sector industrial en el que Igloss S.A. está inmerso.

En este orden de ideas, es pertinente preguntarse:

- ¿Cómo desarrollar un departamento comercial integral (mercadeo y ventas) que contenga, entre otros, un manual del proceso de ventas, donde se planeen y se desarrollen los planes estratégicos comerciales y posteriormente los empleados puedan implementarlo para poder cumplir con la cuota de ventas esperada por la organización?

Y, teniendo en cuenta el análisis DOFA¹ realizado en el mes de agosto por el comité de gerencia:

- ¿Qué estrategias comerciales y/o de mercadeo son las más adecuadas y cómo implementarlas para incrementar las ventas en Igloss y su posicionamiento como una empresa altamente competitiva en el sector de equipos, herramientas y repuestos para la industria?

¹ El análisis DOFA realizado por el comité de gerencia en el mes de agosto, se puede encontrar en la sección de anexos.

4. Objetivos

Objetivo General

- Organizar un departamento comercial donde se planeen y desarrollen las estrategias comerciales y/o de mercadeo para: 1) Los empleados puedan implementarlas y así incrementar las ventas en Igloss de Colombia S.A.; 2) Maximizar el valor al cliente por medio de la satisfacción del servicio de venta y post-venta para generar más confianza y consecuentemente más ventas. Como ejercicio inicial de ésto, determinar las estrategias apropiadas para su primer período de ejecución.

Objetivos Específicos

1. Crear un manual del proceso de ventas donde se oriente a los empleados a un mejor desempeño comercial
2. Determinar qué recursos y acciones son necesarios para implementar los planes estratégicos de ventas y comerciales que luego se realizarán desde el proceder del manual del proceso de ventas
3. Revisar el análisis DOFA previamente realizado por el comité de gerencia, para que nos permita determinar cuáles estrategias son las más adecuadas y cómo implementarlas para mejorar el desempeño en ventas de los empleados de Igloss S.A.

5. Resumen ejecutivo

La apertura de mercados y la globalización son fenómenos que hoy en día las empresas alrededor del mundo tienen que enfrentar. Cada día nuevas organizaciones se ven tentadas a entrar a algún sector de mercado y la competencia se ve amenazada por este suceso, pues los nuevos competidores pueden ser empresas pequeñas o multinacionales que están decididas a capturar nuevos mercados.

Cualquier organización que esté funcionando en estos días, debe tener planes estratégicos de acción para contrarrestar las contingencias que ocurren en su entorno. Compañías como Igloss s.a. hacen parte de estas instituciones que tienen que luchar día a día con distintos problemas que afectan el funcionamiento de la organización

En el desarrollo del trabajo de investigación se han destacado varios hechos que han provocado que la empresa no genere las ventas esperadas. Sin embargo, no todos los hechos son un problema sino que por el contrario se pueden generar oportunidades a partir de ellos.

El primer hecho es que la fuerza de ventas no genera la cuota de ventas esperada por la compañía. Esto se debe a que los vendedores no tienen una capacitación técnica de ventas que les permita adquirir seguridad y confianza ante los clientes reales y potenciales. Adicionalmente, el presidente no permite que la fuerza de ventas maneje los clientes más importantes porque pueden perderlos por la falta de pericia de los trabajadores.

Uno de los planes estratégicos para contrarrestar este problema es realizar una capacitación de dos cursos de Metalmecánica para que los vendedores adquieran más conocimiento de los productos y servicios que le están ofreciendo al cliente. Por otra parte, realizar un seminario en ventas para que la fuerza comercial tenga más herramientas para desenvolverse los procesos de ventas con los clientes.

Otro hecho que se destacó en el trabajo es que los costos de operación para los nuevos competidores son muy elevados. De aquí se desprende una oportunidad para la organización, ya que esto puede ser una barrera de entrada para los competidores. Empresas como Igloss S.A. llevan más de 20 años en la industria y de alguna forma pueden encontrar un proveedor que suministre insumos a precios más económicos, así como encontrar un proveedor de confianza que pueda beneficiarle a la empresa con tiempos de pagos más flexibles.

En la industria no existen intermediarios ni canales de distribución que puedan facilitarle a las empresas la distribución y comercialización de los productos y servicios. Por esta razón Igloss tiene que crear su propio canal de distribución que al final de cuentas son los clientes. De este hecho también se desprende una oportunidad, porque otra barrera de entrada que pueden tener los competidores es que no son reconocidos en el mercado y por tanto les será más difícil encontrar sus propios clientes. No obstante, la empresa tiene problemas con la obtención de clientes y esta es una de las razones de las modestas ventas de la fuerza comercial.

Por otro lado, se ha evidenciado que los clientes quieren un producto de buena calidad pero a un precio económico. Este hecho no es nada nuevo si alguna vez cualquiera de nosotros hemos sido clientes. El problema acá radica en que para producir bienes de calidad es necesario comprar insumos de alta calidad que por supuesto tendrán un costo mayor que los tradicionales. Pero después de todo, esta puede ser una oportunidad que Igloss debe aprovechar para capturar un nuevo nicho de mercado: Clientes exclusivos.

Uno de los aportes más importantes que ha realizado Porter a la academia es el análisis de la cadena de valor. El aquí menciona recursos de apoyo o secundarios, dentro de los cuáles se encuentra el área de Recursos Humanos. Pues la organización a pesar de que cuenta con esta área, se ha evidenciado que no tiene mayor incidencia en la motivación de los trabajadores de la compañía. Esta falta de incentivos provoca un desempeño regular en los empleados y, precisando en nuestro trabajo de investigación, a la fuerza comercial de la empresa. Es irónico que la organización espere un desempeño en ventas excepcional cuando los vendedores no tienen mayores incentivos para realizar un esfuerzo extra.

Estos son los hechos más destacados que se reflejaron durante el transcurso de la investigación. El objetivo principal del presente trabajo es organizar un departamento comercial con el fin de ayudar a mejorar las ventas de la organización. Mediante la creación de este departamento los clientes se verán representados por una división oficial que está procurando la satisfacción de las necesidades que tienen ellos.

En un área comercial se pueden atender quejas y reclamos, asesorías comerciales para los clientes, se pueden crear estrategias de venta y de servicios post-venta. El principal problema de la organización es que los vendedores no generan las ventas que espera la organización, es decir que no tienen los clientes suficientes para generar mayores ventas. Pero si se crea un área comercial en donde se originen planes estratégicos comerciales para generar un mejor servicio al cliente, la empresa puede empezar a capturar nuevos clientes y también clientes inactivos.

Finalmente, se ha creado un manual de proceso de ventas en donde la fuerza comercial puede orientarse para conseguir mejores resultados. En este documento se encuentra la historia de la organización, así como su misión, visión y objetivos. Esto con el fin de que el vendedor conozca más a fondo la empresa y se sienta parte de ella. Adicionalmente, se encuentran las funciones, objetivos y planes a futuro que la empresa tiene para su fuerza comercial.

Se han realizado planes estratégicos de marketing para los problemas que se han evidenciado en la organización y que son causas de las bajas ventas de la organización. En el transcurso del informe se desarrolla un análisis por medio de herramientas teóricas propias de la academia que han permitido destacar los problemas que tiene la empresa y las soluciones que se les pueden dar a estos problemas.

6. Marco Teórico

Igloss S.A. es una compañía que actualmente está planeando estrategias comerciales y de mercadeo para poder ser más eficaz y competitiva en el sector industrial en el que se desenvuelve. El área comercial que tiene la compañía, es muy primitiva, pues esta organización está enfocada hacia el ámbito de ingeniería, no obstante, debido a la crisis mundial, a la reducción en la demanda de productos y servicios que ellos ofrecen, y a la amenaza de posibles competidores, entre otros factores, se han visto obligados a actuar conjuntamente con un departamento comercial que les asesore con un plan estratégico innovador para poder ser más competitivos.

Este plan estratégico debe ser integral, de tal forma que los vendedores de la organización lo puedan aplicar sin ninguna excepción, pero para que esto suceda es necesario realizar una investigación racional y conceptual acerca de los temas que se quieren tratar en el plan estratégico.

Primero que todo, es necesario saber si en verdad es útil el plan estratégico como herramienta para que la organización sea eficaz, pues habrá quienes piensen que el desarrollo de una estrategia de marketing mediante una planificación racional no es necesario para que la empresa cumpla sus objetivos. Eso dependerá del entorno de la empresa y otros factores.

Por otro lado, es importante resaltar qué tan flexible puede ser el plan estratégico de la organización y qué tanta responsabilidad se le otorga a los empleados de la empresa para que puedan realizar sus funciones.

Estos temas y otros más se analizarán a continuación a fin de tener una base, cimiento o estructura en la cual esta investigación se pueda apoyar para realizar y cumplir con los objetivos que se ha trazado.

6.1. La Efectividad del Proceso de Creación de Estrategias de Marketing en las Organizaciones

Muchos investigadores han realizado un enorme esfuerzo para validar o refutar la eficacia de las normativas racionales y los métodos de planificación para generar mejores resultados en las organizaciones. El texto **“The effectiveness of marketing strategy making processes: A critical literature review and a research agenda”**² plantea tres corrientes de opinión entre los investigadores para intentar explicar la relación de la planificación de las estrategias con la eficacia de las organizaciones.

² *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* Vol. 11, 3, 273–290 Henry Stewart Publications 0967-3237 (2003).

La primera corriente indica que la planificación racional está relacionada positivamente con la eficacia de las organizaciones, pues en una investigación realizada por Thune y House³ y, que más tarde fue extendida por el trabajo de Herold⁴, se demostró que los planificadores formales, obtienen mejores resultados, relacionados con los criterios financieros, que los planificadores no formales.

No obstante, se ha demostrado que esta correlación no es una realidad universal porque se han evidenciado algunas anomalías en las industrias de servicio y en el impacto de la planificación en el crecimiento de los indicadores financieros en las organizaciones.

La segunda corriente va en la dirección opuesta al positivismo absoluto que propone la primera. En primer lugar existen muchos factores que pueden afectar el rendimiento óptimo de la eficacia de la planificación. Esto es, la construcción de la eficacia en las organizaciones es una cuestión mucho más compleja, por esta razón no se basaría solamente en un amplio conjunto de indicadores financieros como lo indica el estudio anunciado de la primera corriente, sino en otros factores que componen una organización integral.

Por lo tanto, la planificación es eficaz solamente bajo un conjunto de ciertas condiciones y circunstancias que dependen de los objetivos de la organización y de la situación que se está viviendo en cierto momento.

La tercera corriente, sugiere una posición intermedia entre el positivismo de la primera y el relativismo de la segunda. Este trabajo considera por tanto, que el rendimiento de las organizaciones está vinculado con la planificación dentro de los límites del medio ambiente (entorno), teniendo en cuenta sus contingencias y el contexto de los objetivos de la organización.

Es importante resaltar que el proceso de creación de estrategias de marketing es una herramienta muy útil para poder competir con eficacia en el mercado, además destaca las ventajas y desventajas que la organización puede tener en comparación con la competencia. Sin embargo, no todas las estrategias diseñadas pueden ser útiles, pues en un entorno cambiante esas estrategias pueden ser obsoletas, por tanto, es indispensable que los integrantes de la organización estén preparados para cualquier contingencia y esto se puede hacer mediante la experiencia y capacitación de los empleados.

A pesar de que las definiciones de las estrategias de marketing y su eficacia en las organizaciones pueden variar, el texto anteriormente citado indica que existe un fuerte consenso acerca del contenido de la estrategia de marketing. *“At its simplest, marketing strategy is agreed to have two necessary components: a definition of the target ‘market’ and a statement of the ‘product’ or ‘value proposition’ aimed at that target. This dual-component view of marketing strategy is sufficient to differentiate marketing strategy from strategies relating to other non-marketing*

³Thune, S. S. and House, R. J. (1970) ‘Where long range planning pays off: Findings of a survey of formal, informal planners’, *Business Horizons*, Vol. 13, No. 4, pp. 81–87. Henry.

⁴Herold, D. M. (1972) ‘Long range planning and organizational performance: A cross-validation study’, *Academy of Management Journal*, March.

functions such as research and development or manufacturing and from other non-strategy aspects of marketing management such as tactical actions.”⁵.

Es así como la definición del producto o servicio, y el segmento hacia quién va dirigido, son los conceptos principales que permiten diferenciar un proceso de planificación de la estrategia; las acciones tácticas por su parte serían aquellas que no tienen una planificación racional y que además se toman sin mayor análisis previo.

En la literatura concerniente a la gestión estratégica, existe un consenso acerca de las prioridades ideales de una buena estrategia, donde se identifican nueve criterios diferentes que permiten evaluar la estrategia en términos de su eficacia para la generación de utilidades en las distintas organizaciones.

Estos nueve criterios resultado del consenso de varios autores no han sido demostrados en la realidad, es decir que la relación entre las propiedades de las estrategias y los resultados en las organizaciones no se han evidenciado, no obstante, como se ha mencionado anteriormente la efectividad de las estrategias dependen de los objetivos de la organización y el entorno en el que se está desarrollando. De todos modos, la lista que se encuentra en la sección de anexos, establece las prioridades básicas que se tienen que tener en cuenta para medir la eficacia, fuerza y calidad de las estrategias de marketing usadas por cualquier organización.

Finalmente, con este documento citado anteriormente se quiere sacar a relucir que las estrategias diseñadas racionalmente por Igloss S.A. pueden ser de gran ayuda para ser aún más competitivos. No obstante, y teniendo en cuenta la crisis financiera que está atravesando el mundo, la organización tiene que estar preparada para cualquier cambio que se tenga que realizar para enfrentar el entorno cambiante en el cual está inmerso la compañía.

Hay que tener en cuenta que la demanda de materiales de construcción ha disminuido, y las importaciones y exportaciones han tendido a la baja, por esta razón hay que crear un plan estratégico que pueda contrarrestar todas estas adversidades.

⁵*Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing. “The contents and properties of Marketing strategies”. Página 275. Vol. 11, 3, 273-290. Henry Stewart Publications 0967-3237 (2003)*

6.2. Aplicación de la improvisación del Jazz a la planificación de Marketing

El artículo que se examinará a continuación es una investigación realizada por Noel Dennis y Michael Macaulay que lleva como nombre *Jazz and marketing planning*⁶, éste aplica una relación entre la improvisación del Jazz que está sujeta a un núcleo estructural y la planificación del marketing, haciendo referencia específica al modelo de planeación estratégica de Piercy y Morgan publicado en 1994⁷.

Los modelos actuales de planeación estratégica son demasiado rígidos y estructurados, y por tanto existen barreras que limitan la independencia de los empleados para tomar decisiones que en un momento determinado pueden ser decisivas para realizar o no un negocio que puede ser muy favorable para la compañía, pues los empleados y operarios de una organización puede que no tengan posibilidad de tomar decisiones estratégicas a largo plazo, pero si pueden tomar decisiones tácticas a corto plazo basándose en la experiencia que tienen y en las relaciones cercanas que mantienen con los distintos clientes de la empresa.

“Moorman” y “Miner”⁸ sugieren que la improvisación es la esencia del Jazz, pues basándose en unas notas principales, los músicos pueden variar o añadir otras notas sin que cambie el compás original. Este puede ser el caso de la planificación estratégica de marketing si se quiere, pues la creatividad y flexibilidad pueden ser factores muy importantes para la eficacia de las estrategias en una compañía.

El proceso de planificación representa la composición de los temas de la organización así como los objetivos que se quieren cumplir y que se deben seguir, no obstante, la aplicación es un elemento de funcionamiento en el que se debe fomentar la creatividad, permitiéndole a los empleados improvisar en torno a unas estructuras pre-determinadas que se establecen en un manual de proceso de ventas.

En el mundo existen muchas empresas cuyas normas de funcionamiento son totalmente rígidas, y ningún trabajador puede salirse de esos límites impuestos por la compañía. Este modelo de funcionamiento puede ser útil para algunas organizaciones, pues los altos ejecutivos y el presidente generalmente son los encargados de realizar las estrategias por las cuales se debe regir la empresa. Sin embargo, puede suceder que los empleados estén tan acostumbrados a seguir normas estrictamente, que al momento de enfrentarse ellos solos a una situación inesperada con un cliente, no sepan de que manera actuar.

⁶ NOEL DENNIS AND DR MICHAEL MACAULAY. “Jazz and marketing planning”. *JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING* 11 177–185 (SEPTEMBER 2003).

⁷ Harris, L.C. (1996) The application of Piercy and Morgan’s dimensions of marketing planning. *Management Decision* 34(3), 35–40.

⁸ Moorman, C. and Miner, A.S. (1998) The convergence of planning and execution: improvisation in new product development. *Journal of Marketing* 62, 1–20.

Pero por otro lado, existen también organizaciones cuyo modelo de funcionamiento es más flexible, y permite que los trabajadores trabajen con sus habilidades creativas e innovadoras, con el objetivo de realizar un plan estratégico más integral y completo, y de que puedan estar preparados para enfrentar cualquier contingencia.

La planificación y la aplicación de ésta son dos elementos que pueden permitirle a la organización ser más flexible y por lo tanto poder responder a los factores externos del entorno que afectan a la compañía, pero algunos actos improvisados pueden cambiar la naturaleza del plan y perjudicarlo a futuro.

Una exagerada improvisación por parte de los operarios y empleados puede causar problemas dentro y fuera de la organización, pues habrá distintas prioridades entre los miembros de la compañía, y esto puede generar conflictos que conducirán a perder el rumbo inicial que tenía el plan estratégico. Por tal motivo, es necesario tener una base sólida la cuál pueda orientar a los trabajadores en las prioridades que deben tener en cuenta al momento de tomar una decisión por ellos mismos.

Es necesario crear una cultura organizacional en donde los empleados adquieran autonomía y liderazgo, con el objetivo de que ellos mismos puedan tomar decisiones definitivas en un momento determinado, basándose en los objetivos iniciares del plan estratégico y en su experiencia y conocimiento profesional.

Esto se debe a que cada miembro está inmerso en la estrategia que adopte la organización, en el sentido de que su creatividad, motivación y efectividad, es un ingreso marginal que se añade al resultado final de la estrategia empleada.

Teniendo en cuenta que la flexibilidad, creatividad e innovación son tres factores esenciales para el éxito de la planificación estratégica de marketing, es importante realizar un paralelo entre las estructuras rígidas de los modelos actuales del mercadeo estratégico y las improvisaciones del Jazz.

Finalmente, siempre habrá una ventaja competitiva para las organizaciones cuyos planes estratégicos no sean tan rígidos, pues la improvisación permite adaptarse a un entorno cambiante y puede tener mucha más flexibilidad para responder a los factores externos que pueden perjudicar a la organización.

Como se mencionó anteriormente, Igloss S.A. debe meditar si el modelo de funcionamiento debe ser rígido o por el contrario flexible. Sabiendo de antemano, que el presidente de la compañía quiere que cada uno de los empleados iguale o supere la cuota de ventas que generaba él, se considera que es necesario que la organización permita a los empleados participar en las decisiones estratégicas, debido a que cada uno de ellos tiene contacto directo con los clientes de la organización y, esto puede aportar ideas útiles en cuanto a nuevas necesidades de los clientes o

expectativas de éstos para los productos y servicios que se encuentran dentro del gran portafolio de Igloss S.A.

6.3. La Gestión de ventas en el futuro inmediato: Complejidad, Colaboración y Eficacia

“Future themes in sales and sales management: Complexity, collaboration and accountability”⁹ es un documento de Thomas N. Ingram quien proviene de la universidad estatal de Colorado, y trata el tema de la administración de ventas en un futuro muy cercano.

Ingram, habla del drástico cambio que ha tenido la gestión de ventas y, en general, la comercialización desde un tiempo atrás, debido a que la complejidad en el proceso de compra ha venido aumentando con el tiempo, pues las expectativas de los clientes son cada vez mayores y la competencia en los mercados también, por tanto, es de vital importancia satisfacer integralmente sus necesidades para poder capturar gran parte del mercado.

Hoy en día, en las organizaciones comerciales se está midiendo el desempeño y la eficacia mediante técnicas analíticas a los administradores de ventas y sus empleados, donde se puede resaltar el buen trabajo o el mal desempeño de cada miembro que está relacionado con el departamento comercial y de ventas. Esto quiere decir, que la capacidad de cada trabajador, así este esté en el nivel más bajo de la organización, se está midiendo milimétricamente con el objetivo de hacer a la compañía más competitiva.

Las expectativas del cliente han venido aumentando a causa del poder de compra que tienen, no obstante, si los vendedores de las organizaciones no satisfacen las necesidades del cliente, puede que éste no utilice más a los vendedores de las compañías como negociantes directos, sino que pueden cambiar de canal de distribución estableciendo relaciones con los agentes de compras como es en el caso de los bienes inmuebles y la industria de los automóviles.

Como se ha mencionado anteriormente, la flexibilidad en las organizaciones y específicamente en la fuerza de ventas, es uno de los factores que pueden ser útiles para satisfacer las necesidades del cliente, mediante la evolución de nuevas estrategias. Los vendedores directos tienen relación muy cercana con los clientes y por esta razón pueden ser vistos como unos agentes de inteligencia que pueden proporcionarle información crucial a la compañía para poder ser más eficaz.

Teniendo en cuenta los factores internos y externos que afectan a la organización, es importante que la fuerza de ventas tenga un enfoque estratégico, Olson, Craverns y Slater (2001)¹⁰, afirman en el artículo que “los administradores en ventas han enfocado sus esfuerzos a un corto plazo por variadas razones que no justifican una razón legítima para ignorar las implicaciones estratégicas en

⁹ Thomas N. Ingram. “Future themes in sales and sales management: Complexity, collaboratios, and accountability”. Colorado State University.

¹⁰ Olson, Eric M., David W. Cravens, and Stanley F. Slater (2001), "Competitiveness and Sales Management: A Marriage of Strategies," *Business Horizons*, 44 (March- April), 25-30.

el proceso de gestión de ventas, ni tampoco tienen razones aceptables para justificar su mal direccionamiento relacionado con el proceso de ventas y la competencia global”.

Por otro lado, la complejidad en ventas ha incrementado enormemente en las compañías comercializadoras, pues hoy en día vivimos en un mundo globalizado en donde los clientes han dejado de ser de una sola cultura, hay clientes de diferentes regiones del mundo con culturas totalmente opuestas. Por lo tanto, no todos los productos o servicios que ofrece una compañía multinacional se pueden dirigir a todos los clientes.

La globalización en costos es un tema que preocupa constantemente a las multinacionales, pues la idea principal de una organización es que los costos generen valor y sean menores que las utilidades generadas por la empresa, en este sentido, muchas organizaciones han optado por trasladar sus fábricas a países donde los factores de producción (capital, tierra, mano de obra) sean mucho más económicos.

Igloss S.A. tiene que estar informándose constantemente con las decisiones estratégicas que la competencia de ellos realizan en consecuencia con la globalización que se está viviendo actualmente, con el objetivo de poder competir con empresas extranjeras que estén entrando en el mercado colombiano.

Es posible que Igloss S.A. pueda realizar un plan estratégico muy eficaz, al hacer un *benchmarking* relacionado con las acciones que realizan las demás empresas del sector para ser competitivas en un ámbito global, teniendo en cuenta los cuatro motores de la globalización: Globalización del mercado, competencia, costos y políticas gubernamentales.

Además de la complejidad para satisfacer las necesidades del cliente, las organizaciones tienen que hacerse la idea de que como su nombre lo indica, son distintos departamentos que están organizados para cumplir con un único fin: la misión.

Muchas empresas tienen cualquier cantidad de departamentos para que cada uno de estos realice una tarea específica, pero cada departamento se interesa en realizar la labor que tiene que hacer, sin consultarlo con otros departamentos que le pueden servir de apoyo. Esto quiere decir, que una organización no puede ser eficiente ni eficaz, si ninguno de sus distintos departamentos están integrados para cumplir con un objetivo en común.

Por lo tanto, la colaboración tanto interna como externa de la compañía, es crucial para que esta pueda cumplir con los objetivos que se ha trazado. No olvidemos que una organización trabaja bajo un sistema holístico, en donde cada uno de los colaboradores y departamentos están relacionados, unos más que otros, pero al final todos realizan un papel para cumplir con las metas de la empresa.

“Tradicionalmente, las organizaciones suponen que el departamento comercial y de ventas es el único responsable de iniciar, desarrollar y mejorar las relaciones personales con los clientes de la empresa, dejando a un lado otros departamentos como del de mercadeo, distribución, finanzas,

logística o producción. Estos departamentos son tomados como colaboradores más no como apoyos estratégicos”, según Ingram.

Es natural que existan conflictos en los distintos departamentos de las organizaciones, pues cada departamento tiene diferentes prioridades y objetivos y esto puede causar una disputa dentro de la compañía. No obstante, es necesario realizar una estrategia interna que pueda mejorar las relaciones internas de la organización para poder ser más eficientes en los distintos procesos de la empresa.

Igloss S.A. tiene que tener en cuenta que para que su funcionamiento en la industria sea eficaz, tiene que tener una relación constante con cada uno de sus departamentos al interior de la empresa. Es importante que cada división esté relativamente informada de los acontecimientos de las otras divisiones.

La empresa debe crear una cultura de colaboración mutua, en donde cada departamento sea un apoyo del otro. La comunicación entre todos y cada uno de los departamentos, es crucial para cumplir con los objetivos que se ha trazado Igloss S.A.

7. Desarrollo de la investigación

7.1. Análisis según las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta útil por medio de la cual una organización puede determinar el grado de competencia que tiene con respecto a sus competidores, según la intensidad y dirección de esas fuerzas. Por lo tanto se considera pertinente realizar este análisis enfocándolo hacia Igloss S.A. con el objetivo de descubrir las implicaciones que tienen los resultados con respecto a sus estrategias y proyecciones.

El primer cuadrante se refiere a la Amenaza de nuevos entrantes, es decir, las distintas barreras por las que tiene que atravesar un competidor que se vea tentado a entrar en la industria. Los impedimentos para que un nuevo competidor ingrese a la industria dependen del mercado al cual quiera ingresar, en el caso de Igloss S.A., se refiere específicamente al sector industrial y comercial.

En el sector industrial existen economías de escala y se manejan condiciones comerciales especiales con los proveedores para disminuir los costos de insumos y aumentar la cantidad de bienes producidos, no obstante, los clientes tienen muchas alternativas al momento de decidir a qué empresa comprarle, ya que la diferenciación de los productos está en un nivel medio y esto puede favorecer a nuevos entrantes.

Los costos en los que incurre una organización en el subsector de Metalmecánica son altos porque hay que realizar mantenimientos preventivos y correctivos a las máquinas con las que se trabaja, además el costo para adquirir una máquina industrial es muy elevado. Una de las barreras más sólidas con las que se puede estropear un nuevo entrante en esta industria es la que se refiere a la curva de aprendizaje. Las organizaciones que llevan más tiempo en el mercado son las más experimentadas para saber cuáles son los insumos más económicos, la tecnología más eficiente para producir bienes de calidad en menor tiempo, los clientes y canales de distribución más eficaces en el sector, entre otros. El nuevo competidor tentado a entrar en este mercado debe tener presente que la curva de aprendizaje y experiencia son un punto de ventaja para las empresas que más tiempo llevan en la industria.

En el desarrollo del trabajo de investigación se ha indicado que Igloss S.A. maneja tres unidades de negocio: Producción industrial, Comercialización e Importación. Lo anterior, es con el objetivo de explicar que el acceso a los canales de distribución de las áreas de Producción y Comercialización es distinto.

El área de comercialización se encarga de comprar equipos industriales importados y nacionales a varios proveedores y almacenes para después venderlos a los distintos clientes que los necesitan obteniendo así una utilidad por cada mercancía vendida. Siendo así, el canal de distribución que maneja esta unidad de negocio es: Proveedor – Igloss S.A. – Cliente.

Por otro lado, está el área de Producción que se encarga de fabricar y ensamblar máquinas industriales para empresas fabricantes de Plásticos, bebidas (Postobón), Cartones, empresas que trabajan con impresiones, entre otras; Esta división produce mercancía sobre pedido y los clientes giran el 50% de anticipo y la otra mitad contra entrega. El canal de distribución que utilizan es directo, es decir, Igloss S.A. no utiliza ningún intermediario, además del transportador del producto terminado, para realizar la fabricación de algún pedido.

Tanto en el área de Producción como de Comercialización no existen intermediarios para facilitar las relaciones comerciales entre la empresa y los clientes. Simplemente, las empresas en este subsector industrial tienen vínculos directos con sus clientes, lo que induce a pensar que para que un nuevo competidor ingrese al sector industrial tiene que crear su propio canal de distribución, es decir tiene que crear y obtener nuevos clientes.

Ya que no existe ningún mayorista, minorista o agente de ventas que pueda distribuir la mercancía que alguna empresa de dicho sector quiera vender, es difícil para un nuevo competidor encontrar clientes que estén interesados en los productos que vende la organización, debido a que existe una gran competencia de microempresas involucradas en el negocio y, a no ser de que el producto sea diferenciado o tenga valor agregado, consta de mucho esfuerzo para encontrar nuevos compradores. Por esta razón el acceso a los canales de distribución es complejo para los nuevos entrantes, ya que tienen que crear sus propios canales (para alcanzar a sus clientes meta).

Las empresas del sector y en especial Igloss S.A. debe aprovechar esta ventaja que tiene con respecto a los nuevos competidores interesados en entrar al negocio. Las empresas deben proteger los clientes que han conseguido por medio de estímulos: más adelante se evaluará la pertinencia de promociones varias, tiempos de pago más flexibles, mantenimientos preventivos y correctivos gratuitos, según la garantía que tenga el producto vendido, entre otras. Adicionalmente, encontrar nuevos clientes por medio de publicidad de los productos y servicios que la organización ofrece.

Basándonos en el análisis del primer cuadrante se puede deducir que el grado de amenaza de nuevos competidores en el subsector industrial de Metal mecánica donde se desempeña la organización es de una intensidad bajo, debido a que la curva de aprendizaje es una barrera realmente importante para proteger a la industria de nuevos competidores y las economías de escala se obtienen por medio del conocimiento de varios proveedores para al final comprar los insumos más económicos con el fin de producir más por menos. Así mismo, el acceso a canales de distribución, es decir a los clientes, es una barrera sólida que tiene el sector porque no existe ningún intermediario que pueda proporcionar publicidad ni abastecer los productos y servicios que están dispuestos a ofrecer los nuevos competidores.

El segundo cuadrante es el del poder de negociación que tienen las empresas con sus proveedores y es de mucha importancia para acordar tiempos de pago, formas de pago, calidad y cantidad de insumos para la posterior producción de bienes por parte de las compañías. Un nivel de negociación medio-alto o alto es un buen indicador para que la empresa tenga más opciones de cumplir con sus objetivos.

Los proveedores del sector industrial les venden insumos a las empresas industriales tales como: Láminas de acero, metal, servicios de corte, rolado para tuberías, servicios de cromado y servicios externos, entre otros. El tamaño relativo de los proveedores con respecto a las compañías en la industria es similar y las dimensiones no se diferencian por mucho. La cantidad de proveedores clave tiene un grado bajo, debido a que existen proveedores con los cuales se tiene relación desde hace mucho tiempo por su experiencia y compromiso, pero en el sector se tiene la oportunidad para evaluar la demanda de los insumos con respecto a los precios, calidad, cantidad, tiempos de entrega, entre otras variables; La habilidad de las empresas para sustituir un proveedor es alta porque, como se acaba de mencionar, existen proveedores con ciertas características que permiten a las empresas del sector elegir entre varias alternativas el proveedor más óptimo según las necesidades de cada compañía. El poder de negociación con los proveedores está en un nivel medio en el subsector industrial de Metalmecánica.

El poder de negociación con los clientes hace parte del tercer cuadrante. Igloss S.A. actualmente maneja alrededor de cuarenta clientes, de los cuales: Le vende mercancía a veinte clientes con los precios que ha trazado la compañía, diez clientes que imponen el precio de los bienes que ofrece la empresa y diez clientes con los cuales la organización llega a un mutuo acuerdo en el precio para vender la mercancía. Esto se debe a que la organización tiene relaciones comerciales con varios tipos de clientes que difieren en su capacidad económica, reconocimiento, tamaño de la empresa, etc. Con un cliente cuya empresa es grande y reconocida en el mercado como el Banco de la República o Postobón, a la empresa no le conviene exigirle a dicho cliente el precio de la mercancía sin antes haber llegado a un acuerdo, ya que los negocios futuros con estos importantes clientes se pueden ver comprometidos.

Los clientes son sensibles al precio y cualquier alteración en este puede perjudicar las relaciones comerciales con los clientes. Pero existe un inconveniente y es que la influencia de la calidad del producto o servicio es alta para la decisión final de compra de los clientes, así que es necesario que el poder de negociación con los proveedores sea de un nivel alto o por lo menos medio-alto con el fin de obtener insumos de calidad a un precio módico o acordar tiempos de pago que le permitan a la compañía adquirir liquidez por medio de la venta de la mercancía y así poder cumplir con las deudas del proveedor.

El poder de negociación con los clientes en la industria tiene un nivel medio, pues las empresas tienen la posibilidad de ajustar el precio de sus productos por medio de acuerdos con algunos clientes, pero existen compradores importantes como los mencionados anteriormente, que para satisfacer sus necesidades hay que venderles productos de calidad pero a un bajo precio. No es ninguna novedad que el cliente quiera obtener un producto de buena calidad a un precio económico, sin embargo, es muy difícil para una empresa cumplir con estos requisitos cuando se encuentra en un sector cuya competencia es abrumadora y existe, por consiguiente, una guerra de precios.

Debido a que es evidente que los clientes quieren productos de calidad, las empresas del subsector industrial deben seguir comprando insumos de alta calidad con el objetivo de no arriesgar la fidelidad de los clientes, pero es factible que funcione una negociación con los clientes, en donde ellos se comprometan a demandar los productos y servicios (Mantenimientos de máquinas) durante un periodo suficiente que favorezca el incremento de las ventas de la compañía. Siendo así, las empresas seguirán asumiendo los costos de los insumos de alta calidad pero, de antemano saben que la mercancía va a ser vendida y no se perderá el dinero invertido.

Finalmente, el quinto cuadrante se refiere al grado de rivalidad que existe entre los competidores en el sector. Con relación a este punto se puede decir que existe gran rivalidad entre las empresas con los precios que manejan cada una de ellas (es típico que en un proceso de compra de importancia se presenten hasta 300 oferentes). Hoy en día los clientes del subsector industrial determinan la compra de mercancía más por el bajo precio que por la calidad del producto.

El número de micro empresas vinculadas en la industria Metal mecánica es de aproximadamente cinco mil. Se le da el nombre de Micro empresas, debido a que el número de empleados que se manejan en estos negocios no pasan de ser cincuenta trabajadores.

Los costos de inventario que maneja específicamente la organización son bajos. Únicamente el área de Comercialización es la que genera este tipo de costos con una suma anual aproximada de \$250.000.000 y con un volumen de venta de \$30.000.000 mensuales aproximadamente. La división de Producción no maneja inventario, ya que trabajan sobre pedido.

Existe un tiempo limitado para la venta de los productos que fabrica y comercializa la organización. En el área de comercialización, la división tiene la tarea de vender mínimo \$30.000.000 mensuales en mercancía para cubrir los costos y generar alguna utilidad. Por el lado del área de Producción, ésta tiene el deber de incentivar a los clientes actuales y potenciales para que Igloss S.A. pueda producirles máquinas y otros bienes y servicios que necesiten y así poder generar más ventas.

La fidelidad de los clientes en el área comercial de Igloss S.A. es alta, debido a que la microempresa le presta gran atención a estos, pues cumple con los tiempos de entrega acordados entre las partes, realiza visitas periódicas para cerciorarse de que el producto vendido esté en buenas condiciones, algunos clientes de la organización cuentan con promociones y demás.

En el caso del área de Producción industrial existía fidelidad de los clientes, no obstante, hoy en día los clientes prefieren un precio más económico en vez de calidad del producto causando así pérdida de clientela, ya que existe una guerra de precios entre los competidores.

El grado de rivalidad entre los competidores en el subsector Metal mecánico es alto, debido a que la guerra de precios entre las empresas ha dado pie para que los clientes pierdan su fidelidad a un solo negocio y tengan varias alternativas para escoger al mejor proveedor cuyos productos sean más económicos y satisfagan las necesidades de ellos.

7.2. Análisis de la Matriz de Ansoff

Como se indicó anteriormente en el Taller de grado I Igloss de Colombia S.A. ha sufrido una disminución en su cuota de ventas; los trabajadores que integran el área comercial no generan las ventas esperadas por la compañía, según el presidente de Igloss, porque no han tenido una capacitación en ventas que les permita adquirir credibilidad, seguridad y confianza ante los clientes reales y potenciales.

La compañía ha creado un cuadro de análisis DOFA para generar estrategias que le puedan servir para enfrentar las amenazas del entorno y superar las debilidades que tiene frente a la competencia. También ha analizado y propuesto estrategias que tiene que ver con las oportunidades que, según Igloss S.A., existen en el entorno de la organización mezclándolas con las fortalezas que tiene en comparación con su competencia.

Estas estrategias están enfocadas a incrementar la cuota de ventas de la compañía y en términos generales se puede deducir que, según la matriz de Ansoff, la compañía intenta aumentar la participación en el mercado actual donde se desempeña por medio de acciones como: 1) Potenciar las líneas de producto y servicios (cuadrantes Desarrollo de mercado y Desarrollo de producto) con valores agregados como: garantías extendidas para mantenimiento predictivo y correctivo a la maquinaria que venden y profundización en los conocimientos técnicos de la oferta para servir mejor al cliente; 2) Plan de capacitación al personal comercial y acompañamiento por parte del gerente en sus visitas y cotizaciones (cuadrantes Penetración de mercado y Desarrollo de mercado); 3) Utilizar la experiencia para maximizar la agilidad de respuesta a los requerimientos de los clientes y así lograr equiparar en esto el desempeño de la competencia (cuadrante Penetración de mercado).

Estas son algunas de las acciones planteadas por la compañía que nos demuestra que su objetivo primordial es penetrar aún más el mercado atrayendo clientes de empresas de la competencia. Podemos ver en la acción 1) que Igloss busca incentivar la compra de sus productos por medio de un aumento en el valor ofertado (y/o reducción del precio de lo ofertado) con el fin de hacer más fieles a los clientes actuales.

Antes de ejecutar estrategias de penetración de mercado, Igloss S.A. debe tener en cuenta el crecimiento del mercado en donde se desempeña, ya que Ansoff afirma que este tipo de estrategias son efectivas sí las tasas de crecimiento son altas, de otro modo las retaliaciones de las empresas competidoras de Igloss tomarían represalias para no perder sus clientes y las estrategias generarían un resultado mediocre o nulo.

Igloss de Colombia S.A. dentro de las estrategias planteadas en el análisis DOFA propone también desarrollar nuevos productos y servicios mediante modificaciones de los actuales, lo que indica que su intención también es aplicar la estrategia del segundo cuadrante de la matriz de Ansoff: "Desarrollo de producto". Según el autor de la matriz, el desarrollo del producto puede tener un

enfoque de innovación, en donde la oferta es totalmente nueva, un enfoque de mejora del producto para incrementar la satisfacción percibida por el cliente o extensión de la línea del producto, en donde puede variar las características del producto como la forma, el peso, el tamaño etc.

Igloss S.A. debe tener en cuenta que para aplicar estrategias enfocadas al desarrollo del producto se tiene que realizar una investigación previa, pues debe existir un problema al cuál se le quiera dar solución y ese problema tiene que abarcar un gran número de clientes potenciales o consumidores con el objetivo de que clientes finales se interesen por el producto innovador y definitivamente opten por comprarlo.

Por otro lado, el tamaño del mercado objetivo también aquí es importante, ya que tienen que haber suficientes clientes para que las ventas generen rendimientos financieros aceptables y no se incurra en pérdidas. Como se ha mencionado anteriormente, las retaliaciones de los competidores se tienen que tener en cuenta para no generar resultados no satisfactorios, así como la capacidad de la organización, teniendo en cuenta todo tipo de recursos, para cumplir con las promesas de la oferta de mercado.

Por último, Ansoff menciona que el potencial de canibalismo debe ser considerado en una estrategia de desarrollo de producto. El se refiere a “canibalismo” cuando las ventas de un producto nuevo conllevan la disminución en las ventas de productos comercializados hoy en día por la firma. Es posible que Igloss S.A. pueda gestionar el canibalismo como parte de su estrategia de desarrollo de producto, no obstante, tiene que evaluar entre sus posibles consecuencia que esta práctica genere una baja en las rentabilidades de la mezcla total de ofertas de la organización.

7.3. Análisis de la Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor es una herramienta para determinar qué tan competitiva es la organización en relación con los valores que genera en cada actividad que realiza la empresa en general. El objetivo principal de esta herramienta es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos con el objetivo de crear más rentabilidad a la compañía.

La cadena de valor se divide en: 1) Actividades primarias y 2) Actividades de apoyo. Dentro de las actividades primarias encontramos:

1. Logística Interna: Operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de la M.P.
2. Operaciones: Procesamiento de la M.P. para el producto final.
3. Logística externa: Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
4. Marketing y Ventas: Actividades con las cuáles se da a conocer el producto.
5. Servicio Post-venta: Actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto mediante la aplicación de garantías.

Por otro lado, las actividades de apoyo son:

1. Infraestructura de la organización: Actividades que prestan apoyo a toda la empresa como la planificación, contabilidad y finanzas.
2. Dirección de RR.HH: Búsqueda, contratación y motivación del personal.
3. Desarrollo de Tecnología: Investigación y desarrollo para mejorar la gestión tecnológica. (Igloss S.A. no la aplica)
4. Abastecimiento: Proceso de compra de los materiales.

Después de haber contextualizado un poco sobre la Cadena de Valor, a continuación se describirán los costos en los que incurre la organización en cada una de las actividades.

Por el lado de la logística interna la compañía ha incurrido varias veces en el costo de transporte de materia prima. Esto se debe a que la empresa tiene un compromiso con el cliente para entregarle el producto terminado en un tiempo específico. No obstante, debido a que los proveedores de Igloss S.A. tienen que realizar entregas a otros clientes también, el área de producción no puede quedarles mal a los clientes de la empresa y por lo tanto tiene que ir a recoger los insumos a las instalaciones del proveedor. La microempresa no tiene costos de almacenamiento de materia prima, ya que el área de producción trabaja sobre pedido.

El objetivo principal de este estudio es realizar estrategias de mercadeo para incrementar las ventas de la compañía con productos y mercancía ya elaborados, por lo tanto, esta actividad (Logística interna) es una tarea cuya relevancia en dicho estudio no es pertinente. No obstante, la

empresa tiene que utilizar los recursos que tenga a su alcance para que la cadena de producción sea eficaz y así poder cumplir con los plazos de entrega para los clientes. De esta manera se creará confianza con los clientes y posiblemente incrementarán las negociaciones comerciales con éstos.

En la actividad de operaciones la falta de coordinación es un costo que asume la empresa. Esto se puede ilustrar con un ejemplo. La empresa consigue un nuevo cliente para fabricarle algún tipo de máquina que ya no le sirve pero que la necesita nuevamente y para esto, realizan una visita a las instalaciones del cliente con el fin de asegurarse qué es lo que quiere en realidad el cliente. Después de saber cuál máquina es la que quiere el cliente determinan los términos de la venta y luego se van. No obstante, los trabajadores del área de producción tienen que volver a donde el cliente para tomarle el molde a la máquina nueva que quiere el cliente. En esta actividad operativa están siendo ineficientes y generando por consiguiente costos de transporte.

Además de generar mayores costos, la empresa está desperdiciando tiempo valioso para atender a otros clientes que pueden necesitar de su servicio y productos. Es indispensable que las visitas que los trabajadores de la empresa realizan a sus clientes tengan un tiempo prudencial y no generen costos innecesarios por la falta de coordinación, ya que el tiempo desperdiciado puede perjudicar las posibles ventas con los demás clientes.

Adicionalmente, la falta de compromiso con los proveedores hace que la empresa corra con más gastos, ya que ellos se comprometen a suministrarle al área de producción cierta cantidad de insumos pero cuando la empresa los necesitan los proveedores incumplen con el tiempo de entrega. Sin embargo, para que la empresa no incumpla con el cliente, tiene que buscar la misma materia prima con otros proveedores que la suministran con un precio más alto debido a que la empresa no es un cliente fiel de dicho proveedor. También para cumplirle a los clientes con el tiempo de entrega de mercancía la empresa debe pagarles a los empleados horas extras, pero de todos modos en algunas ocasiones no alcanzan a cumplir con el tiempo pactado entre las partes.

Las utilidades generadas de cualquier organización dependen de los costos y de las ventas que se hagan en determinado periodo, y la relación entre estas dos variables es inversamente proporcional, así que si la empresa tiene que incurrir en mayores costos para cumplirles a los clientes debido a la falta de compromiso de sus propios proveedores, se debe buscar urgentemente otro proveedor que si cumpla con los plazos de entrega, ya que, a pesar de que se están realizando las ventas, los costos incrementan y no se cumple con el objetivo que es generar mayores ventas para incrementar las utilidades.

Así mismo se debe realizar un análisis de costo-beneficio de las horas extras que les paga la empresa a sus empleados para cumplir con un tiempo de entrega, ya que en algunas ocasiones se está incurriendo en estos costos sin ninguna ganancia a cambio porque de todos modos no se cumple con el tiempo pactado. Puede que el área de Producción esté empleando a sus trabajadores en horas extras debido al retraso que han generado los proveedores para entregar los insumos, es decir que la empresa le está faltando a sus clientes porque la cadena de producción está fallando desde el principio y es evidente que las ventas se ven afectadas sí no se

cumple con los tiempo de entrega, por esta razón se reitera que hay que tratar de encontrar un nuevo proveedor que sea más eficaz.

Por el lado de la logística externa que se refiere a la distribución y almacenamiento de los productos terminados, Igloss S.A. incurre únicamente en costos de transporte. El área de Producción no asume ningún costo, ya que trabajan sobre pedido y por tanto no tienen que almacenar ningún tipo de mercancía. El área de comercialización cuenta con un almacén propio en donde almacena la mercancía que ha importado o que ha adquirido en el mercado nacional por lo que tampoco tienen que asumir costos de almacenamiento. Los costos de transportar la mercancía vendida a los clientes es el único en el que incurre la organización, por lo tanto la logística externa es una actividad de la cadena de valor que no le genera tantos gastos a la empresa.

Con el fin de dar a conocer la mercancía y productos que ofrece la organización se han utilizado tres tipos de herramientas, una de las cuáles, es contemporánea y muy utilizada hoy en día por muchas empresas de todo tipo, la Web y correos electrónicos.

A medida que se ha utilizado el internet como medio para publicar cualquier idea, producto, servicio etc., se ha evidenciado que es una herramienta muy eficiente, ya que cualquier persona con acceso a la Web tiene la oportunidad de informarse acerca de lo que el emisor quiere transmitir. Así que por medio de la página Web de Igloss S.A. y correos electrónicos, la empresa ha encontrado una herramienta eficiente a muy bajo costo para comercializar y dar a conocer los bienes y servicios que ofrece.

Las visitas a clientes actuales y potenciales es otra labor que realiza el área de Producción y Comercialización para atraer la atención de nuevos compradores. En cada una de estas visitas la empresa incurre en costos de transporte para sus empleados, no obstante, el costo no es tan elevado como el beneficio que obtiene al presentarle nuevos productos a sus clientes y prestarles la atención necesaria para que se sientan a gusto con el interés que tiene la empresa con sus clientes.

A pesar de que los empleados tienen un cronograma de visitas a los clientes, los resultados no han sido satisfactorios para la empresa porque en estas visitas no se generan las ventas esperadas por el presidente de la compañía. Los resultados negativos pueden ser por varias razones:

1. El presidente maneja los clientes más importantes de la empresa, por esta razón es el que genera las ventas más grandes.
2. El presidente no permite que los empleados manejen este tipo de clientes debido a que se pueden perder por la falta de experiencia de los empleados.
3. Los empleados no tiene la capacitación técnica suficiente y la experiencia para persuadir a los clientes de que les hace falta algún producto o servicio que les puede ofrecer Igloss S.A.; entre otras.

Es importante saber cuál es la razón por la cual los empleados de la organización no han realizado bien el mercadeo de los productos y servicios que la organización vende, puede que las estrategias o los recursos tanto físicos como intelectuales que se están usando no son los adecuados para incrementar las ventas. Se destaca que Igloss no incurre en mayores costos para promocionar su actividad comercial, no obstante, puede que la empresa necesite invertir más en publicidad para su negocio (Anuncios en revistas, periódicos, portales de internet etc.)

El servicio Post-venta que presta la organización es el de mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas, tanto de Igloss S.A. como de otras empresas. En caso de que la máquina haya sido una venta que realizó la empresa el costo de mantenimiento depende de la garantía con la que cuenta, pues en varias ocasiones el mal uso de las máquinas es lo que deteriora el funcionamiento de éstas, por lo tanto si el equipo ya cumplió su tiempo de garantía, el usuario tiene que pagar por el mantenimiento que se le tenga que realizar.

En lo correspondiente a las actividades de apoyo la organización no cuenta con labores sólidas que permitan un desarrollo eficaz para el buen funcionamiento de las operaciones de la empresa. En la parte de infraestructura la planificación ha fallado, pues el margen de ventas no es el esperado por la empresa a pesar de que se ha empleado estrategias para incrementarlas. Por ejemplo, las visitas a los clientes que realiza el presidente de la micro-empresa tienen un impacto positivo a la organización porque logra vender una buena cantidad de mercancía, pero en el momento en que el personal de las áreas de Producción y Comercialización realizan estas visitas, las ventas generadas no son las esperadas.

Como se mencionó recientemente las razones por las cuáles los empleados de la empresa no cumplen con las ventas esperadas pueden ser varias. Lo importante es saber cual es para poder corregirla y así evaluar los resultados.

Debido a que Igloss es una micro-empresa el apoyo que la Dirección de Recursos humanos le presta a la organización es muy sencillo, en el sentido de que esta área no tiene gran repercusión en el momento de evaluar y elegir al mejor candidato para algún cargo de la empresa. Para la búsqueda de nuevo personal, la división de Recursos Humanos publica en páginas de empleo en Internet el perfil de empleado que están buscando y al momento de la entrevista con el posible empleado el presidente es el encargado de realizarla y de decidir si es el indicado o no. Únicamente en cargos que generan alta responsabilidad se contratan empresas que presten servicios de pruebas Sico-técnicas y otras pruebas adicionales.

El área de Recursos Humanos no contribuye de manera especial para decidir la contratación de algún empleado. La división se ve involucrada únicamente en el momento de la contratación de la persona que va a desempeñar el cargo, pues tiene que tener en cuenta los parafiscales, las prestaciones y la nómina que va adquirir el empleado por leyes gubernamentales ya estipuladas.

El área de Recursos Humanos es una actividad de apoyo muy importante para el buen funcionamiento de la empresa, a pesar de esto, Igloss S.A. no cuenta en gran medida con esta división. La búsqueda, contratación y motivación del personal son tareas propias que debe realizar

esta división en cualquier empresa sin importar su tamaño y estas son tareas de las cuales carece el área de RR.HH. en dicha organización.

Es probable que los resultados negativos de las ventas obedezcan a la falta de apoyo de la división de Recursos Humanos, pues los empleados pueden estar desmotivados por la falta de reconocimiento por sus labores, así como por el trato que les den en la organización.

Por otro lado, sin demeritar las funciones del presidente de Igloss S.A., la actividad que él realiza al entrevistar a los posibles candidatos para el cargo puede estar fallando. En el momento en que decide cuál es el nuevo empleado se puede equivocar debido a que no cuenta con las herramientas necesarias para decidir si es el apropiado o no. El área de Recursos Humanos debe contar con pruebas sicotécnicas, pruebas de conocimiento, y otras prácticas que utilizan las grandes empresas para contratar a su personal.

El servicio que preste Recursos Humanos como actividad de apoyo a la compañía es muy importante para que las ventas que generen los empleados reflejen un balance positivo, no importa el tamaño que tenga la organización, pues para obtener buenos resultados hay que contar con buenos recursos en el negocio tanto humanos, como físicos, como económicos e intangibles.

El desarrollo de tecnología como actividad de apoyo no se ha contemplado simplemente siguen trabajando con la misma maquinaria y por el momento no es de interés en la organización. Sin embargo, nunca sobra averiguar qué tecnología se está usando actualmente en los procesos de producción pertenecientes a la organización. Quizá también en los procesos comerciales.

Es importante resaltar que hoy en día la tecnología está desempeñando un papel primordial en los procesos de producción de muchas empresas, con el fin de producir economías de escala a un menor costo. Además, la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las empresas son una característica que los clientes tienen en cuenta al momento de generar una compra, y la calidad de estos productos está muy ligada a la tecnología que se utilice en la producción de éstos.

7.4. Análisis de Margen de Contribución

Área de Comercialización (EJEMPLOS de ILUSTRACIÓN – son 500 productos)

JUNIO DE 2010	CARTUCHO 3M	GUANTE VAQUETA	TOTAL UDS VENDIDAS
Unidades Vendidas	320	150	470
Precio Venta Unitario	\$ 18.700	\$ 5.000	
Ingresos x Ventas	\$ 5.984.000	\$ 750.000	\$ 6.734.000
C. Variables Unitarios	\$ 11.021	\$ 3.900	
Contribución unitaria	\$ 7.679	\$ 1.100	
Contribución total	\$ 2.457.280	\$ 165.000	\$ 2.622.280
Costos fijos	\$ 938.100	\$ 723.300	\$ 1.661.400
Utilidad	\$ 1.519.180	\$ -58.300	\$ 960.880

Área de Importación EJEMPLOS de ILUSTRACIÓN – son 500 productos)

JUNIO DE 2010	REPUESTOS JESCO	CABLE METHER	TOTAL UDS VENDIDAS
Unidades Vendidas	1	2	470
Precio Venta Unitario	\$ 5.537.380	\$ 9.014.760	
Ingresos x Ventas	\$ 5.537.380	\$ 18.029.520	\$ 23.566.900
C. Variables Unitarios	\$ 4.291.140	\$ 7.301.040	
Contribución unitaria	\$ 1.246.240	\$ 1.713.720	
Contribución total	\$ 1.246.240	\$ 3.427.440	\$ 4.673.680
Costos fijos	\$ 834.100	\$ 1.473.100	\$ 2.307.200
Utilidad	\$ 412.140	\$ 3.427.440	\$ 3.839.580

7.5. Plan de Mercadeo método Hiebing y Cooper

DIAGNÓSTICO			MEDIDA DE CONTROL (se establece a discreción)	TRATAMIENTO (se establece a discreción)
HECHOS	PROBLEMAS	OPORTUNIDADES	OBJETIVOS DE MERCADEO PARA EL AÑO 2011.	ACCIÓN DE MERCADEO (que origina el PRESUPUESTO y CRONOGRAMA: ver abajo)
<p>1. La fuerza de ventas (FV) de la empresa no genera las cuotas esperadas</p>	<p>1. No tienen una capacitación en ventas que les permita adquirir credibilidad, seguridad y confianza ante los clientes reales y potenciales.</p> <p>2. El presidente no permite que la fuerza de ventas maneje los clientes más importantes porque pueden perderlos por la falta de pericia de los trabajadores</p>	<p>1. Con una fuerza de ventas más capacitada, los trabajadores generan más confianza en los clientes, así como negocios con clientes más grandes.</p>	<p>1. En un plazo máximo de 7 meses, el total de la F. Ventas deberá calificar con 85% o más en evaluaciones estándares sobre temas de Metalmecánica.</p>	<p>1. Destinar un % de las ventas mensuales generadas por la empresa para pagar 2 cursos de 60 horas c/u en Metalmecánica. (http://www.crtm.org.co/noticia.php3?nt=116). La duración de los 2 cursos es de 5 meses; y un seminario de habilidades para vender. Después aplicar la evaluación de Metalmecánica con la ayuda del presidente. De los 4 vendedores actualmente vinculados, el que obtenga la calificación más alta en la evaluación (por encima del 85%), recibirá un premio consistente en \$ 1.000.000 en efectivo (FV2). El 2 puesto recibirá \$ 500.000, el tercer puesto recibirá un premio por \$200.000, y el cuarto puesto no recibirá nada. El seminario de habilidades para vender se evaluará por medio del nuevo rendimiento que tengan los vendedores (Mejóro o sigue igual).</p> <p>2. Cada mes se realizará "El vendedor del mes" y dentro de cada 6 meses el vendedor que tenga más reconocimientos por sus ventas ganará un viaje para 2 personas durante un fin de semana totalmente pago a la ciudad que haya decidido promocionar la empresa. (1 ene. 11 – 31 dic. 11)</p> <p>3. Se deben realizar promociones como por ejemplo: Si se consigue negociar el diseño de una máquina con algún cliente, este tendrá la posibilidad de comprar algunos equipos de seguridad industrial a mitad de precio. (Los equipos deben ser los de menor demanda o los que no se han podido vender fácilmente).</p>
<p>2. Los costos de operación para nuevos competidores son muy elevados para</p>	<p>No aplica</p>	<p>1. Empresas como Igloss que llevan más de 20 años en el mercado, deben saber: 1) cuáles son los insumos más económicos,</p>	<p>1. Encontrar un proveedor nacional o extranjero de confianza para Marzo de 2011, que maneje precios</p>	<p>1. Debido a que el área de producción trabaja sobre pedido, se debe determinar cuáles son los pedidos de mayor demanda por los clientes de Igloss. (Generalmente se manejan 5 proveedores fijos en el área).</p> <p>2. A partir del 15 de Enero hasta el 15 de Febrero, los vendedores deberán realizar mínimo 1 visita semanal a distintos proveedores de la industria</p>

mantenerse en la industria.		2) la tecnología más eficiente para producir bienes de calidad en menor tiempo.	económicos o tiempos de pago flexibles con el fin de disminuir mínimo un 10% los costos de operación cuyo valor mensual actual es aprox. \$ 50.918.052	que suministren los insumos de los pedidos de mayor demanda. 3. Durante ese periodo se revisarán todos los viernes las visitas que cada vendedor realizó y se evaluarán los precios de los insumos de cada proveedor y el acuerdo de pagos con el mismo. 4. Al finalizar el periodo se compararán los proveedores actuales con los potenciales y se escogerán los cinco proveedores cuyos precios y tiempos de pago sean más convenientes para la empresa.
3. No existen agentes intermediarios o canales de distribución en la industria.	Igloss y su competencia deben invertir y saber hacer su propio canal.	1. Los nuevos competidores en la industria deben crear sus propios canales de distribución. 2) Igloss lleva varios años en la industria y ha creado fuertes relaciones comerciales con varios clientes.	1. En un término de 6 meses (Ene. 11 – Junio 11), crecer el volumen en un 10% las transacciones con los clientes actuales ¹¹ y capturar mínimo 2 clientes nuevos por área (importación, comercialización, producción).	1. Realizar un evento a mediados de Marzo de 2011 (Coctel) con los clientes actuales y potenciales, en donde Igloss saque a relucir los productos y servicios que ofrece. 2. Además de las visitas programadas que los vendedores tienen en el cronograma de la empresa, los vendedores tienen que realizar 3 visitas semanales de la siguiente forma: 1) Clientes activos. 2) Clientes potenciales y 3) Clientes Inactivos. Las visitas consisten en: A) Sugerir un rediseño de ingeniería de las máquinas de los clientes para hacerlas más eficientes. B) Realizar mantenimiento preventivo y/o correctivo de las maquinas. C) Revisar el estado de los equipos de seguridad con los que trabaja el cliente, Igloss puede vendérselos. 3. Proponer un servicio pre-pagado para realizar mantenimientos preventivos y correctivos para los clientes actuales y potenciales. Este servicio debe prestarse por un año y puede ser prorrogable. Se debe acordar cada cuánto se realizarán las visitas para mantenimientos preventivos y cada visita tendrá un valor que va incluido en el contrato.
4. Los clientes quieren un producto y/o servicio de buena calidad pero a un precio económico. (Guerra de	N/A	1. Realizar un acuerdo con los clientes interesados, en donde ellos se comprometan a demandar los Bs y Ss de la empresa, durante un periodo	1. A final del mes de abril de 2011 se debe encontrar y haber negociado con al menos 3 clientes de tamaño grande mínimo \$ 154.930.590 en	1. Producir 3 repuestos de alta calidad y ofrecérselos a 12 clientes grandes como una prueba de 3 meses sin ningún costo. Acordar con el proveedor que el pago de los insumos se realice dentro de 3 meses después de habérselo ofrecido a los 3 clientes. 2. Por medio de folletos electrónicos vía web, anunciar a todos los clientes (Activos, inactivos y potenciales) que Igloss trabajará con insumos de la mejor calidad para los clientes que estén

¹¹ El promedio de ventas reales a junio de 2010 se puede encontrar en la sección de anexos.

<p>precios en la industria).</p>	<p>suficiente que favorezca el aumento del volumen de ventas de la compañía; y así lograr economías de escala y/o una mayor contribución total por volumen, no por contribución unitaria</p>	<p>compras al trimestre (estas son las ventas generadas aprox. por 3 clientes grandes en un trimestre) que estén de acuerdo con esta política.</p>	<p>interesados en la propuesta. 3. Los clientes que estén interesados en esta propuesta podrán obtener mantenimientos preventivos gratuitos de las máquinas por 3 meses más después de haberse vencido la garantía.</p>
<p>5. La escaza participación del área de RR.HH en la motivación del personal de ventas de la empresa.</p>	<p>1. No existe ningún incentivo o reconocimiento para las ventas que generan los trabajadores, además de la comisión de ventas (Aprox. 1%)</p>	<p>1. Los vendedores se pueden ver tentados a realizar un esfuerzo para aumentar su cuota ventas si existe algún reconocimiento o premio por su buen desempeño.</p>	<p>1. En un periodo no mayor a seis meses (Ene 11 – Junio de 11), los vendedores deberán incrementar en un 60% sus ventas mediante incentivos que los motiven a realizar un esfuerzo extra.</p> <p>1. Cada 15 días se realizará una reunión con todos los trabajadores de la empresa, en donde los vendedores tendrán la oportunidad de sugerir nuevas ideas y estrategias para incrementar las ventas y la posible aprobación de estas. Esto los ayudará a sentirse incluidos y los motivará a conseguir mejores resultados. 2. El vendedor tendrá la oportunidad de ser acompañado por un compañero o por el presidente de la empresa a una visita del cliente que le parezca muy difícil o comprometedor. Así mismo, el presidente puede llevar a los 4 vendedores a una visita con el cliente más grande de la empresa. 3. Para el febrero de 2011 el área de RR.HH debe entregar un cronograma en donde especifique los premios para cada “vendedor del mes” y su presupuesto no puede sobrepasar de \$1.200.000 al año. 4. El vendedor que logre vender más de 5 millones recibirá como premio un porcentaje del 5% de su venta total.</p>

Acción	Presupuesto Anual Aproximado	Fecha de inicio y finalización
HECHO 1		
2 Cursos de Metalmecánica	\$ 3.600.000	15 de Enero – 15 de Mayo 2011
Seminario de ventas	\$ 420.000	2 Junio de 2011
Calificación más alta en examen de Metalmecánica	\$ 1.700.000	23 de Mayo de 2011
Viaje para 2 personas para el mejor vendedor dentro de cada 6 meses.	\$ 1.616.000	15 Enero – 31 de Diciembre de 2011.
HECHO 2		
Visitas semanales a un proveedor realizadas por los 4 vendedores	\$ 246.000	15 de Enero – 15 de febrero de 2011
HECHO 3		
Coctel para clientes activos, inactivos y potenciales	\$ 5.000.000	15 de marzo de 2011
3 visitas semanales a 3 clientes distintos realizada por los vendedores	\$ 2.952.000	15 Enero – 31 Diciembre de 2011
HECHO 5		
Premios para el vendedor del mes	\$ 1.200.000	1 Enero de 2011 – 31 de Diciembre 2011.
Porcentaje de 5% para los vendedores que superen los 5 millones	\$ 12.000.000	15 de Enero – 31 de Diciembre de 2011
TOTAL	\$ 28.734.000	

Estos \$28.734.000 se recuperarán con el aumento en el número de clientes y ventas, así:

Origen del mayor ingreso	Monto del mayor ingreso en Contribución Total Adicional = Margen de Contribución Unitario (Precio de venta unitario - Costos variables unitarios) x Volumen de Ventas en unidades de producto)
(1) Aumentar 10% el volumen de ventas con clientes actuales en 6 meses (20% en un año)	\$ 38.559.130
(2) Capturar 2 clientes más por área dentro de 6 mese (total 6 clientes más en 6 mese y 12 clientes nuevos al año)	\$ 21.313.968 (esto es responsabilidad del presidente de la compañía; él los consigue y al mes siguiente los entrega a los 4 vendedores)
(3) Ventas con 3 clientes nuevos de tamaño grande: - Trimestrales: \$ 154.930.590 - Anuales: \$ 619.722.360	\$ 619.722.360 (esto es responsabilidad del presidente de la compañía; él los consigue y al mes siguiente le entrega 1 al vendedor del mejor desempeño; y así los siguientes meses)
(4) Incremento de un 60% en la cuota de ventas anuales por los 4 vendedores.	\$ 136.409.395 (esto es lo que resulta como cuota año vendedor de los 4 vendedores, al cabo de cumplido (2) y (3))
Total Ingreso Nuevo anual:	\$ 816.004.853

Con una contribución unitaria típica por producto vendido del 20%, los ingresos adicionales anuales de \$816.004.853 darían una contribución total adicional anual de \$163.200.970.

Esto quiere decir que mensualmente la contribución adicional sería de \$ 13.600.080 y dentro de 3 meses se podría recuperar los \$ 28.734.000 que se invirtieron en los planes estratégicos que se mencionaron previamente.

7.6. Revisión del Análisis DOFA¹² propuesto por Igloss de Colombia S.A.

El DOFA es una herramienta que utiliza la organización para analizar la viabilidad actual y futura de las estrategias para un determinado producto o servicio. Este análisis es realizado por un grupo de trabajo que determina los recursos necesarios para cumplir los objetivos de mercado y capturar más clientes, teniendo en cuenta su cultura y sus distintas estrategias. Siendo así, no se puede establecer si el DOFA de una empresa está correcto o no, pues es un análisis que solo puede realizar ella misma con el conocimiento de su mercado y su entorno. No obstante, después de haber realizado un estudio de mercadeo a Igloss S.A. se ha evidenciado que el DOFA no ha dado los resultados de cuota de ventas que esperaba la empresa, por lo tanto es necesario sugerir algunos cambios en el análisis.

Algunas estrategias planteadas en el cuadro de Fortalezas y Oportunidades no están claras. Por ejemplo en la primera de ellas (Generar confianza en el cliente...) no se especifica cómo generarán confianza en el cliente, ya que los equipos, maquinarias y personal idóneo son recursos que cualquier otra empresa de la competencia puede tener para ofrecerles a sus clientes, siendo así, cualquier otra empresa de la industria puede ofrecerles la misma confianza a los clientes. Es necesario que Igloss plantee una estrategia más específica para este objetivo, por ejemplo realizar un cronograma de visitas de rutina a los clientes que han adquirido un producto de la empresa donde se les ofrezca mantenimientos correctivos y/o preventivos de sus máquinas.

Para que los vendedores generen confianza en el cliente tienen que ser sinceros y transparentes. El vendedor no debe comprometerse con un cliente si de antemano sabe que esa promesa no la va a poder cumplir. El vendedor nunca le debe mentir al cliente. También debe cumplir con los tiempos pactados y los plazos de entrega, pues el cliente se dará cuenta del compromiso y la responsabilidad con que los vendedores de la empresa trabajan día a día.

En este orden de ideas, la confianza en el cliente se genera mediante la cultura que la empresa aplique para orientar a sus empleados. Los equipos y maquinarias con los que trabaja la empresa son como un valor agregado para generar confianza pero el recurso más valioso que debe tener la empresa es la cultura organizacional que promueva a los empleados a trabajar con integridad y transparencia.

La estrategia de “generar credibilidad con testimonios de buen servicio” no especifica que acciones implementará la empresa para cumplir con este objetivo. Las estrategias que plantea la organización deben tener un plan de acción, en donde se especifique los recursos a utilizar, el tiempo destinado para realizar la estrategia, el grupo de trabajo al que se le delegará la función. Existe una contradicción en los cuadros de Fortalezas y Debilidades, debido a que, según la empresa, una fortaleza de ellos es que tienen un personal con gran capacidad técnica profesional pero una debilidad que tienen es la falta de experiencia comercial de ingeniería. Si en realidad el personal está bien capacitado técnica y profesionalmente, no debería existir una falta de experiencia comercial de ingeniería, ya que los conocimientos que poseen son suficientes para

¹² El análisis DOFA realizado por Igloss S.A. se puede encontrar en la sección de anexos.

persuadir a algún cliente de realizar negocios con la empresa. Por ejemplo, un técnico en Metalmecánica que haga parte de la fuerza de ventas, puede ofrecerle mejores repuestos para que las máquinas de los clientes trabajen más eficientemente o puede ofrecerle un diseño de máquina que pueda fabricar más piezas en menos tiempo, etc. Es posible que los clientes no estén familiarizados con los vendedores de la empresa y no existe confianza para realizar negociaciones o que en realidad les hace falta una capacitación técnica para mejorar sus conocimientos en la industria Metalmecánica, pero siempre y cuando el personal esté bien capacitado no existe razón para que existan deficiencias comerciales.

Por otro lado, sí una debilidad que tiene la organización es “La complejidad del negocio” (Al aumentar la variedad de productos y el alcance geográfico, se hace más complejo llegar al cliente y la distribución) ¿Por qué motivo una de las estrategias planteadas en el cuadro de Fortalezas y Amenazas -es el desarrollo de nuevos productos y servicios? Como primera medida se debe plantear una estrategia que permita disminuir la complejidad que tiene la empresa para llegar al cliente (no está planteada), luego determinar si con esa estrategia previamente planteada se pueden desarrollar nuevos productos y servicios.

Finalmente, se puede concluir que no existe relación entre algunas estrategias planteadas en el análisis, con el desarrollo de nuevos productos y la complejidad que tiene la empresa con esta estrategia. Así como tampoco existe claridad en las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, ya que si el personal con el que cuenta la organización es idóneo, no debería existir falta de experiencia comercial de ingeniería, ni tampoco la estrategia de capacitar al personal comercial.

7.7. Revisión de los cronogramas de visitas¹³ de Igloss S.A. y entrevista con el presidente

En el presente trabajo de investigación se decidió realizar un capítulo en donde se pudiera recolectar información de primera mano, acerca de la efectividad que ha tenido el cronograma de visitas para los vendedores de Igloss S.A. El objetivo es realizar un análisis de las causas por las cuales los vendedores no tienen un rendimiento satisfactorio en la cuota de ventas a pesar de que tienen una programación de visitas a distintos clientes. Por medio de la revisión del cronograma y la ayuda del presidente de la empresa (Mario Alba) se tratará de identificar la(s) causa(s) del problema.

Por medio de un informe suministrado por la empresa acerca de las visitas que realizaron cuatro vendedores en el mes de Julio y Agosto del presente año (2010) surgió una inquietud asombrosa, y es que los vendedores realizan muchas visitas bimensuales pero no consiguen los resultados de ventas esperados. En la tabla No... que se encuentra en la sección de anexos se puede apreciar que las visitas están categorizadas en cinco grupos que son: 1) Catálogo 2) Personalmente 3) Clientes Inactivos 4) Clientes Activos y 5) Contactados.

Los cuatro vendedores han realizado gran cantidad de visitas en total, unos más que otros, pero en general se puede evidenciar que todos han hecho varias visitas a los clientes. Las visitas que más realizaron, según el cuadro, son las visitas personales, las de clientes inactivos y las de clientes contactados, siendo esta última la de mayor incidencia. Se debe precisar que las visitas a los clientes contactados no son precisamente personales sino que por el contrario se hacen mediante llamadas telefónicas.

Durante el transcurso de la entrevista el presidente de la empresa afirmó que en las visitas personales se puede vender más que por vía telefónica, afirmación que contradice los resultados publicados en el informe de visitas realizadas por los vendedores. En este orden de ideas, es importante que la organización incite a los vendedores a realizar más ventas personales que por medio de clientes contactados.

La razón de la afirmación del presidente es que en una visita comercial los vendedores tienen la oportunidad de ofrecerles a los clientes muestras, brochures, catálogos, entre otros recursos visuales que pueden servir de ayuda al momento de persuadir al cliente para realizar un negocio. De esta forma fue como se determinó que el número de visitas personales debe ser mayor que las visitas de clientes contactados.

Por otro lado, a pesar de las 1554 visitas que realizaron los 4 vendedores en los meses de Julio y Agosto, el presidente de la empresa dijo que esas visitas no eran efectivas. Pues no sirve que los vendedores realicen tantas visitas si al final de cuentas no se está vendiendo de igual forma. En

¹³ El gráfico de frecuencia de visitas realizadas por los vendedores en Julio y Agosto de 2010 se puede encontrar en la sección de anexos.

ese momento Mario Alba, presidente de la compañía, coincidió con una suposición que se ha planteado anteriormente en este trabajo: Es posible que los vendedores necesiten un entrenamiento y conocimiento del producto. Esta deducción se tradujo en una de las estrategias de mercadeo planteadas en el capítulo de Hiebing y Cooper del presente trabajo, en donde se planea realizar una capacitación a los cuatro vendedores con dos cursos de Metalmecánica. De este modo, se puede suponer que uno de los planes estratégicos que se plantearon previamente (2 cursos de Metalmecánica) es pertinente con las necesidades que tiene la organización.

El presidente tiene el objetivo de repotenciar a los clientes activos y de reposicionar los productos que ofrece, sin embargo, en la tabla podemos observar que las visitas a este tipo de clientes son las más escasas. Para cumplir con el objetivo propuesto, los vendedores deben realizar visitas de rutina a sus clientes activos, para prestarles un servicio post-venta que garantice la buena atención que tiene la empresa con sus clientes. Por esta razón se llegó a la conclusión de que los vendedores tienen que realizar más visitas personales a los clientes activos.

Algo que llamó la atención en la entrevista fue que el presidente estaba interesado en realizar ofertas de soporte técnico y ofertar en ferias industriales. Estas fueron otras dos acciones de marketing que planeamos en el capítulo de Hiebing y Cooper. La primera es ofrecerles a los clientes un contrato cuya vigencia mínima sea de un año, en donde se presten servicios de mantenimiento preventivo y correctivo con el fin de ampliar la gama de servicios que puede prestar la compañía y consecuentemente aumentar las ventas. La otra acción de marketing tiene que ver con realizar un evento (Coctel) en donde se inviten todo tipo de clientes (Activos, Inactivos, Potenciales, etc.) para que Igloss S.A. tenga la oportunidad de ofrecer su gama de productos y servicios a un público más amplio. Puede que las acciones no sean totalmente iguales pero la finalidad es la misma.

Finalmente, se llegó a la conclusión que las visitas que realizaban los vendedores no eran efectivas, debido a que las visitas personales a clientes activos deben ser mayores a las visitas a clientes contactados, pues el resultado puede ser mucho mejor. Por otra parte, es necesario que los vendedores obtengan más conocimiento y entrenamiento en los productos que están vendiendo, para esto es necesario realizar capacitaciones como las que se mencionó en el capítulo de Hiebing y Cooper. Adicionalmente, en la entrevista con el presidente se dejó claro que hay que realizar un control más estricto de las visitas, en donde se realicen programaciones semanales para los clientes que se van a visitar, la evaluación de resultados y realizar más visitas presenciales a clientes activos, inactivos y potenciales en vez de realizar las visitas por medio telefónico.

7.8. Recursos necesarios para los planes estratégicos

El objetivo general del presente trabajo de investigación es establecer un departamento comercial en la empresa, debido a que Igloss S.A. no cuenta con una división en su organigrama que se encargue de realizar estrategias de mercadeo que permita orientar a los vendedores a un objetivo comercial, que es aumentar la efectividad y volumen de las ventas.

Dentro del departamento comercial se pueden crear nuevos planes de acción que estén enfocados a conseguir las metas que se ha trazado la organización pero estos planes de acción deben ser muy claros y específicos para que los trabajadores puedan comprender bien el mensaje que se les transmite. Los planes estratégicos que a continuación se enunciarán están enfocados específicamente a aumentar la cuota de ventas de la organización, además tienen un plazo de tiempo para cumplirlo y los recursos tanto financieros como humanos que se necesitan para cumplirlos.

Debido a que la organización no está satisfecha con las ventas que realizan los vendedores, se ha llegado a concluir que una de las razones de esta circunstancia es que los vendedores no están lo suficientemente contextualizados con la industria Metalmecánica, por esta razón se decidió realizar dos cursos de Metalmecánica para los 4 vendedores que tiene la empresa en este momento, su duración es 5 meses y su valor \$3.600.000. Adicionalmente, un seminario de ventas por valor de \$420.000 con el objetivo de que los vendedores tengan más herramientas de manejo comercial que puedan emplear al momento de enfrentarse a un cliente.

Es de esperar que el área comercial plantee planes de acción que estimulen el esfuerzo de los vendedores, es por eso que se destinarán \$1.700.000 para los 3 primeros puestos que obtengan las mejores calificaciones en el examen de Metalmecánica que se les realizará a los 4 vendedores. Además cada 6 meses el vendedor que tenga más reconocimientos por ser "El vendedor del mes" ganará un pasaje doble para la ciudad que haya decidido promocionar la empresa, para esto la organización tiene que invertir aproximadamente \$1.116.000. Estos son premios que estimulan a los vendedores para hacer un esfuerzo extra y generar mayores ventas.

Existe una barrera de entrada para los nuevos competidores que se ven tentados a entrar en la industria. Esta barrera está relacionada con los elevados costos de operación que tienen que asumir. No obstante, de ese hecho se desprende una ventaja competitiva para Igloss S.A., ya que esta empresa lleva más de 20 años en la industria y puede encorar más fácilmente nuevos proveedores que le permitan disminuir sus costos de operación.

Para encontrar estos proveedores se ha trazado un plan estratégico que consiste en que cada vendedor tiene que realizar una visita semanal a distintos proveedores que suministren los insumos de los pedidos de mayor demanda por los clientes por un periodo de un mes (15 ene. 11 - 15 de feb. 11). Para esto la empresa debe suministrarles a los 4 vendedores el auxilio de transporte que en total por los cuatro sería \$246.000

Por otro lado, con el objetivo de aumentar los clientes activos, se ha decidido realizar un Coctel el 15 de Marzo de 2011 donde la empresa tendrá la oportunidad de exponer los productos y servicios que puede ofrecer al mercado en general. Se ha considerado este evento como una oportunidad para promocionar y hacerle publicidad a los productos que vende Igloss. Este Coctel tiene un costo aproximado de \$5.000.000, no obstante, de este evento se pueden originar nuevos negocios con todo tipo de clientes.

Además del evento los vendedores tienen que realizar 3 visitas semanales a 3 clientes distintos, en donde los vendedores podrán sugerirle a los clientes un rediseño de ingeniería para sus máquinas, así como mantenimientos preventivos - correctivos y venderles equipos de seguridad. Para esto se destinará un auxilio de transporte para los 4 vendedores de \$2.952.000 en un plazo de un año contado a partir de 15 de enero al 15 de diciembre 2011.

Con el objetivo de capturar más clientes Igloss puede Proponer como valor agregado un servicio pre-pagado para realizar mantenimientos preventivos y correctivos para los clientes actuales y potenciales. Este servicio debe prestarse por un año y puede ser prorrogable. Se debe acordar cada cuánto se realizarán las visitas para mantenimientos preventivos y cada visita tendrá un valor que va incluido en el contrato.

Finalmente, con el fin de motivar aún más a los vendedores de la empresa, para febrero de 2011 el área de RR.HH debe entregar un cronograma en donde especifique los premios para cada "vendedor del mes" y su presupuesto no puede sobrepasar de \$1.200.000 al año. Adicionalmente, el vendedor que logre vender más de 5 millones recibirá como premio un porcentaje del 5% de su venta total.

Lo anterior son los recursos que debe invertir Igloss S.A. para cumplir con las estrategias de mercadeo que se han mencionado previamente. La cifra total aproximada que debe invertir la organización en un plazo de un año (Enero 2011 - Diciembre 2011) es de \$ 28.734.000, sin embargo, en caso tal que la empresa realice cada una de las acciones planteadas podrá aumentar su cuota de ventas a \$ 816.004.853 anuales.

7.9. Benchmarking del Manual de ventas del Banco Santander¹⁴

Este capítulo tiene como finalidad tomar el ejemplo del manual de ventas del Banco Santander para obtener una idea clara y precisa de cómo realizar el propio manual de ventas para la empresa Igloss S.A. Se debe puntualizar que existen algunas restricciones al realizar una comparación del manual de ventas de otras empresas, debido a que un manual de proceso de ventas los hace cada institución de acuerdo a sus necesidades, modelo de negocio y cultura organizacional.

No obstante, es necesario tomar como punto de partida los modelos de manuales que tienen otras empresas, ya que Igloss S.A. nunca ha realizado un ejemplar, puesto que ni siquiera cuenta con un área comercial establecida que se interese por realizarlo. Por esta razón, el objetivo del Benchmarking es tomar un modelo que nos permita contextualizarnos y así realizar un manual de ventas apropiado.

Es claro que las ventas realizadas por el grupo de vendedores en la organización no son las esperadas, es por esta razón que se ha optado por crear una guía que contenga unos parámetros específicos que los vendedores tienen que cumplir.

Cada vendedor tiene su propia forma de vender dependiendo de sus habilidades, conocimientos y destrezas, por esta razón el objetivo del manual es determinar unos pasos para dotar al equipo comercial de las herramientas que deben tener, para cumplir con el objetivo de la organización, que es, realizar mayores ventas para incrementar las utilidades.

Previamente se explicó que es un Manual de proceso de ventas, pero aún no se ha detallado que debe ir en este documento. Para este fin se encontró un autor que nos permite crear una idea de cómo debería elaborarse dicho documento.¹⁵ Rafael Muñiz es Director General de una compañía especializada en Auditoría de Marketing y ventas y profesor de Marketing en Centro de Estudios Financieros. Este señor tiene un documento en la web donde explica de una forma muy específica lo que debe ir en un manual. No obstante, el manual de ventas que se creará no contempla algunos puntos que se especifican, ya que cada institución crea su propio manual de acuerdo a sus necesidades y sus metas a cumplir. Por esta razón se mencionarán los puntos que se incluirán en el manual de la empresa más no todos los que menciona el autor.

Muñiz nos habla de que en el manual debe incluirse información de interés sobre la compañía para que los vendedores tengan un conocimiento más profundo sobre la compañía. Dentro de la información debe incluirse aspectos como: Historia de la empresa, organigrama organizacional, misión y visión y las proyecciones que tiene la compañía en un futuro. Todos estos aspectos servirán para que el vendedor se sienta más familiarizado y comprometido con la organización.

¹⁴ El manual de ventas del Banco Santander se puede encontrar en la sección de anexos.

¹⁵ http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/mejorar_ventas.aspx.

Las herramientas de trabajo para el asesor comercial es otro punto que debe incluirse en el documento, es aquí donde al vendedor se le especifican sus funciones, sus objetivos y sus retos para el futuro. Muñiz habla también de las rutas de ventas de los asesores, sin embargo, Igloss S.A. tiene un cronograma de visitas establecido para que cada vendedor realice sus compromisos, pero como se mencionó en capítulos anteriores, los vendedores tendrán que realizar más visitas personales que por teléfono.

Es muy importante el siguiente punto que menciona el autor cuando habla sobre el análisis del mercado y la competencia. Dice que no es solo conocer a la competencia, sino tener claro qué es lo que nos diferencia de ella y saber cuáles son los valores agregados que tenemos para ser más fuertes que los competidores. En el capítulo de las estrategias de marketing de Hiebing y Cooper se planearon algunas estrategias que pueden ser útiles para que la compañía tenga un valor agregado que pueda diferenciarla de la competencia. Estrategias como: Realizar contratos con los clientes para que la empresa les preste servicios de mantenimiento preventivo y correctivo durante un año. También, dirigirse a un segmento de clientes más exclusivos que prefieren un producto de mejor calidad mediante un acuerdo entre las dos partes en donde se comprometa el cliente a comprar los productos de Igloss durante un tiempo suficiente que le permita a la empresa aumentar el volumen de ventas de la compañía; y así lograr economías de escala y/o una mayor contribución total por volumen, no por contribución unitaria.

La información completa de los clientes y de los productos que se van a vender es muy importante también. Por cuestiones de reservas de información, Igloss no puede suministrar esta información para incluirla en el manual de ventas que se realizará en este trabajo, no obstante, se le recomendará a la empresa tener en su manual de ventas este tipo de información para que los vendedores tengan idea de cómo operar con cada uno de los clientes.

Estos son los puntos que se tendrán en cuenta para realizar el ejemplo de manual de ventas que se puede crear en la empresa. Es importante resaltar que el manual que se creará a continuación puede estar sujeto a modificaciones por parte de la empresa y además es un modelo por el cual se puede orientar la organización. Existe información que la misma empresa no puede suministrar por cuestiones de seguridad cómo la información de los clientes y por esta razón no se puede incluir de forma explícita este punto en el ejemplo del manual de ventas.

A continuación se realizará la comparación del manual del Banco Santander. A pesar de que es una entidad financiera que no tiene que nada que ver con el modelo de negocio de Igloss S.A., se tomará como ejemplo únicamente para tener ilustrar a los lectores acerca de qué es un manual de proceso de ventas.

En el principio del manual de ventas del Banco Santander se encuentra la finalidad o el objetivo que tiene que cumplir el manual para los trabajadores que lo utilizarán. Una de las finalidades es que los vendedores conozcan bien el producto antes de comercializarlo. Este es uno de los puntos que menciona Muñiz al aclarar que en el manual debe ir una información completa de los productos con el fin de que los vendedores tengan argumentos sólidos y puedan responder a cualquier objeción que surja en el proceso de la venta.

Como segunda medida el manual les ofrece a los vendedores las bases técnicas para realizar una buena venta ante los clientes. Esto es, que los vendedores pueden realizar una asesoría a los clientes del paquete financiero más rentable para ellos. Pero los vendedores también están obligados a cumplir órdenes de los clientes referidas a productos financieros, independientemente que los vendedores les hayan facilitado o no información acerca de los productos y servicios.

Adicionalmente, se mencionan los canales por los cuales se pueden comercializar los productos financieros. De ahí se desprende las funciones que debe realizar el vendedor, punto que enfatiza por su parte Muñiz con las herramientas de trabajo para el asesor comercial. Es aquí donde se le especifican las funciones y objetivos que debe cumplir la fuerza de ventas.

Más adelante el manual de ventas realiza una segmentación de clientes y de productos financieros que los trabajadores deben hacer. Es muy importante este punto, ya que los vendedores tendrán el conocimiento preciso para operar de acuerdo al cliente que se le esté atendiendo, este punto también es mencionado por el autor.

Finalmente, se ha evidenciado que a pesar de que los manuales de procesos de ventas los hace cada organización de acuerdo con su funcionalidad y logística, el manual de ventas del Banco Santander tiene varias coincidencias con los puntos mencionados anteriormente por Muñiz. De acuerdo a esto, puede que los manuales tengan una estructura parecida pero se diferenciarán en cuanto a las necesidades que cada organización tenga. Se puede decir que, a pesar de que el manual que se comparó es de una entidad que no tiene nada que ver con Igloss, nos sirvió para tomarlo como modelo para crear nuestro propio manual, adicionalmente el informe publicado por nuestro autor nos ha ayudado a comprender cuáles son los puntos que deben incluirse.

8. Manual de proceso de ventas Igloss de Colombia S.A.

Información de interés sobre nuestra compañía

Historia

Igloss S.A es una empresa nacional que fue creada a mediados del año 1991 con el objeto de ofrecerles a los clientes una alternativa más, para que ellos pudieran elegir sus compras teniendo una variedad más amplia de productos y servicios como la que tiene el portafolio integral de Igloss de Colombia S.A.

A mediados del año 2000 se reestructuró la empresa y, pensando en expandir un poco más su clientela, se convirtió en una empresa de ámbito internacional, para la cual fue creada una oficina de compras internacionales en los Estados Unidos. Actualmente, esta oficina está unificada e integrada con la misma sociedad en Colombia llamada Murmag Industrial Supply.

Con esta unificación, Igloss S.A. se ha consolidado con una infraestructura técnica, humana, logística y sólida, que permite ofrecerles a sus clientes la mejor opción para cubrir sus necesidades.

Debido a que Igloss S.A tiene una empresa filial en los Estados Unidos, esto le permite a la empresa adquirir una ventaja competitiva, ya que la gama de productos y de equipos industriales que puede ofrecer la compañía es muy extensa, pues su empresa filial importadora llamada Murmag tiene la capacidad de cotizar, comprar y despachar requerimientos industriales como: Equipos, máquinas, maquinaria industrial y pesada de todo tipo, origen o marca, en la modalidad que más se ajuste a las necesidades del cliente.

Murmag Industrial Supply es un agente de compras de nivel internacional fundado a mediados del año 2006, cuya misión principal es la logística de compra de productos industriales de cualquier tipo, origen o marca, enfocados a la distribución de países latinoamericanos como Colombia. A lo largo de su desarrollo, han establecido contactos con marcas reconocidas y distribuidores directos, con el fin de ofrecer productos de calidad y satisfacer las necesidades del cliente. Esta empresa cuenta con una infraestructura moderna y una amplia bodega de almacenamiento, donde pueden ellos verificar y controlar la mercancía que posteriormente le llegará a sus clientes, con el objetivo de que sus clientes cuenten con una garantía de calidad y distribución de los productos requeridos.

Siendo así, Igloss S.A no se ha consolidado como una empresa multinacional, no obstante, trabaja en ámbito internacional por medio de la empresa filial importadora Murmag con la cual está relacionada.

¡Nuestro negocio!

Importación y suministro de equipos y repuestos industriales

Igloss S.A ofrece su experiencia en el manejo de cotización y compra de los requerimientos industriales de sus clientes como: Equipos, repuestos, maquinaria industrial y pesada, de todo tipo, origen o de cualquier marca. En la modalidad que más se ajuste a las necesidades del cliente.

Distribución y comercialización de productos industriales

Igloss S.A distribuye sus productos a un precio accesible para sus clientes con unos estándares de alta calidad, elementos en seguridad y protección industrial nacional e importados tales como: 3M, North, Uvex, Wilson, Bilsom, Miller, Ansell Edmont, Best, entre otros.

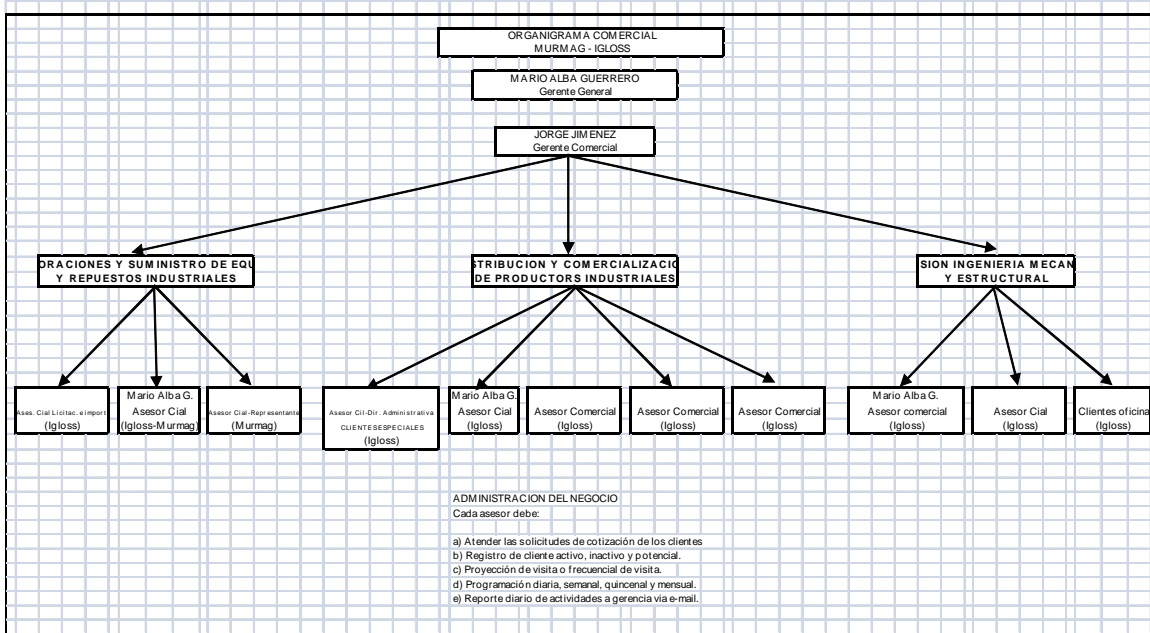
La compañía cuenta con su propio almacén llamado “Technical supermarket (autoservicio)”, donde cuenta con una extensa gama de productos relacionados con:

- Elementos de seguridad y protección.
- Soldadura, accesorios y equipos para soldar.
- Herramienta – manual – eléctrica – corte – medición.

División Ingeniería Mecánica y Estructural

Igloss S.A, además de importar y distribuir repuestos y maquinaria industrial, posee una división en su portafolio industrial en donde diseña, fabrica y realiza mantenimiento de repuestos mecánicos para maquinaria de plásticos. También diseña y fabrica equipos y máquinas industriales. Por último, realiza proyectos de repotenciación y modernización o automatización industriales.

Organigrama Organizacional



Misión, Visión y Políticas de calidad

Misión

Somos una empresa líder ofreciendo a nuestros clientes soluciones integrales de gran valor en un amplio portafolio industrial:

- Importación y suministros de repuestos industriales
- Distribución y comercialización de productos industriales
- Ingeniería mecánica y estructural

Con gente comprometida apoyada en los valores de responsabilidad y liderazgo, con acciones de calidad y servicio para un mejoramiento continuo.

Visión

En el 2015 Igloss S.A. se consolidará con un crecimiento del 30% anual en ventas, con participación en el mercado nacional e internacional, siendo sólida, rentable y viable, para clientes, proveedores, equipo humano y socios, mediante el aseguramiento de la calidad de sus productos y servicios con un equipo humano comprometido con el desarrollo y crecimiento del país.

Políticas de calidad

Igloss de Colombia S.A satisface las necesidades y expectativas de nuestros clientes del sector industrial y comercial, mediante el cumplimiento de los requisitos generados por estos, trabajando con un equipo comprometido con la organización y con el mejoramiento continuo, ofreciendo productos y servicios de nuestro portafolio industrial con excelente calidad, a precios competitivos, garantizando solidez, rentabilidad y siendo viable para clientes, proveedores, trabajadores y socios.

La compañía de Igloss S.A es una empresa que ha permanecido en el mercado desde hace aproximadamente 20 años, no obstante, actualmente la empresa ha experimentado una crisis económica debido a una reducción en el cumplimiento de las cuotas de ventas por parte de los empleados en las tres divisiones.

Como se mencionó anteriormente, el principal objetivo de Igloss S.A es realizar la mayor cantidad de ventas para generar un mayor margen de utilidad. Es por esta razón que la organización le

exige a todos sus empleados comercializar con todos los clientes posibles, así ésta no sea la tarea principal de los trabajadores de la tercera división, que se encargan del diseño y fabricación de repuestos industriales.

Igloss S.A está experimentando una reducción en ventas en las tres áreas de negocio en las que trabaja, a continuación se presentarán cada una de las áreas de negocio con sus respectivos problemas.

Herramientas de trabajo para el asesor comercial

A) Cronograma de visitas a los clientes:

Cada asesor comercial debe:

1. Atender las solicitudes de cotización de los clientes
2. Actualizar el registro de los clientes activos, inactivos y potenciales
3. Registrar la frecuencia de visitas a los distintos clientes
4. Realizar una programación diaria, semanal, quincenal y mensual
5. Reportar diariamente las actividades a la gerencia comercial vía mail.

Los cronogramas de visitas están divididos en cinco categorías, las cuáles son:

1. Visitas a los clientes con catálogo
2. Visitas a clientes Activos
3. Visitas a clientes Inactivos
4. Visitas hechas personalmente
5. Visitas con clientes contactados

Las cuatro primeras categorías se deben realizar de manera presencial y la última se realiza por medio telefónico o vía web. Las visitas presenciales deben ser más frecuentes que las visitas contactadas. Esto se debe a que en las visitas presenciales los vendedores tienen la oportunidad de persuadir al cliente con herramientas visuales, tales como: Brochures, muestras de producto, catálogos, y otros útiles.

B) Funciones de los asesores comerciales según la unidad de negocio:

1. Distribución y Comercialización de productos industriales

- ✓ VENTAS Y ASISTENCIA A CLIENTES
- ✓ COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL, HERRAMIENTAS, SOLDADURA Y EQUIPOS
- ✓ VENTAS MOSTRADOR
- ✓ INVENTARIOS
- ✓ FACTURACIÓN
- ✓ DESPACHOS
- ✓ CONTROL COSTOS

- ✓ CAUSACIÓN FACTURAS DE COMPRAS
- ✓ SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE
- ✓ NACIONALIZACIÓN
- ✓ CONTROL MENSAJERIA ESPECIALIZADA
- ✓ TELEMERCADEO Y PROMOCIÓN DE PUNTO DE VENTA

2. Importación y suministro de equipos y repuestos industriales

- ✓ VENTA Y COMERCIALIZACION, IMPORTACION Y SUMINISTRO DE PRODUCTOS Y REPUESTOS INDUSTRIALES, ELECTRICOS, MECANICOS, HIDRAULICOS, NEUMATICOS, ELECTRONICOS
- ✓ SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE
- ✓ TELEMERCADEO LOCAL Y NACIONAL
- ✓ SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE
- ✓ PROMOCION Y PUBLICIDAD DEL AREA
- ✓ VISITAS A CLIENTES
- ✓ SEGUIMIENTO A SOLICITUDES DE COTIZACIÓN Y ORDENES DE COMPRA
- ✓ FACTURACION
- ✓ DESPACHOS

3. Ingeniería mecánica y estructural

- ✓ PLANEAR
- ✓ PROGRAMAR, ORGANIZAR Y PLANEAR PRODUCCION
- ✓ DIRECCION DE COSTOS Y GASTOS GENERALES DEL TALLER
- ✓ ASESORAR
- ✓ DIRIGIR
- ✓ APOYAR

- ✓ ADMINISTRAR TODO LO DEL AREA
- ✓ DIRECCIÓN DE PROYECTOS
- ✓ PLANOGRAFIA, DIBUJO TÉCNICO
- ✓ DISEÑOS Y CÁLCULOS

C) Retos para el año 2011

1. En un plazo máximo de 7 meses, el total de la F. Ventas deberá calificar con 85% o más en evaluaciones estándares sobre temas de Metalmecánica.
2. Encontrar un proveedor nacional o extranjero de confianza para Marzo de 2011, que maneje precios económicos o tiempos de pago flexibles con el fin de disminuir mínimo un 10% los costos de operación cuyo valor mensual actual es aprox. \$ 50.918.052
3. En un término de 6 meses (Ene. 11 – Junio 11), crecer el volumen en un 10% las transacciones con los clientes actuales y capturar mínimo 2 clientes nuevos por área (importación, comercialización, producción).
4. A final del mes de abril de 2011 se debe encontrar y haber negociado con al menos 3 clientes de tamaño grande mínimo \$ 154.930.590 en compras al trimestre (estas son las ventas generadas aprox. por 3 clientes grandes en un trimestre) que estén de acuerdo con demandar los bienes y servicios de la empresa durante un periodo suficiente que favorezca el aumento del volumen de ventas de la compañía; y así lograr economías de escala y/o una mayor contribución total por volumen, no por contribución unitaria.
5. En un periodo no mayor a seis meses (Ene 11 – Junio de 11), los vendedores deberán incrementar en un 60% sus ventas mediante incentivos que la organización tiene preparados para los mejores vendedores.

Lo que nos diferencia de la competencia

1. **Promociones:** Si se consigue negociar el diseño de una máquina con algún cliente, este tendrá la posibilidad de comprar algunos equipos de seguridad industrial a mitad de precio. (Los equipos deben ser los de menor demanda o los que no se han podido vender fácilmente).
2. **Una unidad de negocio alternativa:** Servicio pre-pagado para realizar mantenimientos preventivos y correctivos para los clientes actuales y potenciales. Este servicio debe prestarse por un año y puede ser prorrogable. Se debe acordar cada cuánto se realizarán las visitas para mantenimientos preventivos y cada visita tendrá un valor que va incluido en el contrato.

3. **Segmentación con clientes exclusivos:** Mediante un acuerdo con los clientes exclusivos, la organización elaborará equipos y repuesto industriales con los insumos de más alta calidad y con una mayor garantía.
4. **Cursos de capacitación en Metalmecánica para los vendedores:** Los vendedores tienen la oportunidad de capacitarse en temas de Metalmecánica para tener un mejor desempeño en las ventas.

Información acerca de los productos y servicios de Igloss S.A.

En la página web de la empresa (www.igloss.com.co) y en los catálogos físicos que a cada vendedor se le entrega, están los productos y servicios que ofrecemos. A continuación se mencionarán algunos de esos productos:

- Equipos de protección personal
- Equipos y accesorios de seguridad integral industrial
- Primeros auxilios
- Manejo y almacenaje químico
- Provisiones de Instalación
- Productos y accesorios para soldar
- Diseño, fabricación y mantenimiento de partes mecánicas para inyectoras, Sopladoras y Extrusoras.
- Diseño de máquinas de control y producción industrial, Montajes electromecánicos y Automatización industrial.
- Diseño, fabricación y mantenimiento de partes estructurales, tanques, Silos, Tolvas, Estructuras y Bandas industriales.
- Mecanizados industriales y Mantenimiento Integral Overhaul

9. Conclusiones

El personal de ventas de la organización no está lo suficientemente capacitado en temas de Metalmecánica y en temas de ventas. Esto se refleja en las bajas ventas que la fuerza comercial tiene con respecto a las ventas del presidente. Para esto es necesario invertir en capacitaciones de Metalmecánica y ventas con el objetivo de que la fuerza comercial tenga mejores herramientas para desenvolverse en un proceso de ventas con el cliente.

Los costos que operativos en los que incurre la organización son altos, sin embargo, debido a la experiencia y el tiempo que lleva Igloss S.A. en la industria debe hacer un esfuerzo por encontrar un proveedor de confianza que beneficie a la empresa por medio de plazos de pago flexibles o insumos más económicos.

Otro problema que tiene la organización y en general las empresas de la industria es que no cuentan con canales de distribución que faciliten una comercialización de los productos y servicios que ofrecen. Por esta razón la empresa debe crear su propio canal de distribución mediante una diferenciación con las empresas que hacen parte de la competencia. Debido a que los canales de distribución son los mismos clientes de Igloss, se deben crear planes estratégicos originar servicio y productos con valores agregados que llamen la atención de los clientes.

Nuevamente se considera que la creación de un departamento comercial es necesaria para que las ventas de empresa aumenten. Pues los clientes recibirán una atención más personalizada y enfocada a la satisfacción de las necesidades de ellos. Por consiguiente, cuando los clientes sienten que están siendo tenidos en cuenta van a apreciar el servicio que se les está prestando, consecuentemente si los clientes aprecian el servicio se verán tentados a generar compras futuras con la organización lo que generará mayores ventas y utilidades.

Se ha evidenciado que el área de Recursos Humanos no tiene la incidencia que debe tener una actividad de apoyo tan fundamental para la empresa como esta. La fuerza comercial y en general todo el personal de la organización no tienen mayores incentivos para realizar esfuerzos extras que permitan a la compañía tener un mejor rendimiento. No importa el tamaño que tenga una organización, es indispensable la ayuda que le puede brindar el área de Recursos Humanos a cualquier empresa.

Siendo así, la creación de un departamento comercial puede ser de gran ayuda para realizar estrategias que incentiven un mejor rendimiento de los empleados. En el capítulo de Hiebing y Cooper se pueden evidenciar los distintos planes estratégicos que se han trazado con el objetivo de estimular a la fuerza de ventas a realizar mayores esfuerzos.

Finalmente, este trabajo de investigación muestra un ejemplo de la vida real acerca de una organización del sector industrial colombiano con sus problemas, oportunidades y contingencias que a diario ocurren en la vida empresarial. Es importante señalar que el presente trabajo de investigación es un documento que puede o no convertirse en realidad, siempre y cuando la organización estudiada esté de acuerdo.

10. Bibliografía

- Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Tomado de la presentación de la empresa Latin Strategy.
- Matriz de Expansión Producto-mercado de Igor Ansoff. Tomado de una presentación del Tutor del trabajo de grado. Ramón Pizarro.
- Documento de Ansoff Producto-Mercado. Tomado de Strategic Marketing Problems, Cases and Comments. Roger A. Kerin & Robert A. Peterson.
- Taller Contribución y Márgenes de Contribución. Suministrado por el tutor Ramón Pizarro.
- Documento de precios y tipo de costos. Suministrado por Ramón Pizarro.
- Análisis DOFA tomado del comité de gerencia de agosto del 2009. Igloss S.A.
- Documento: “El manual del vendedor. ¿Cómo mejorar mis ventas?”
http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/mejorar_ventas.mspx.
- Manual de procedimientos para la venta de productos financieros. Banco Santander. 2007. www.bancosantander.es

11. Anexos

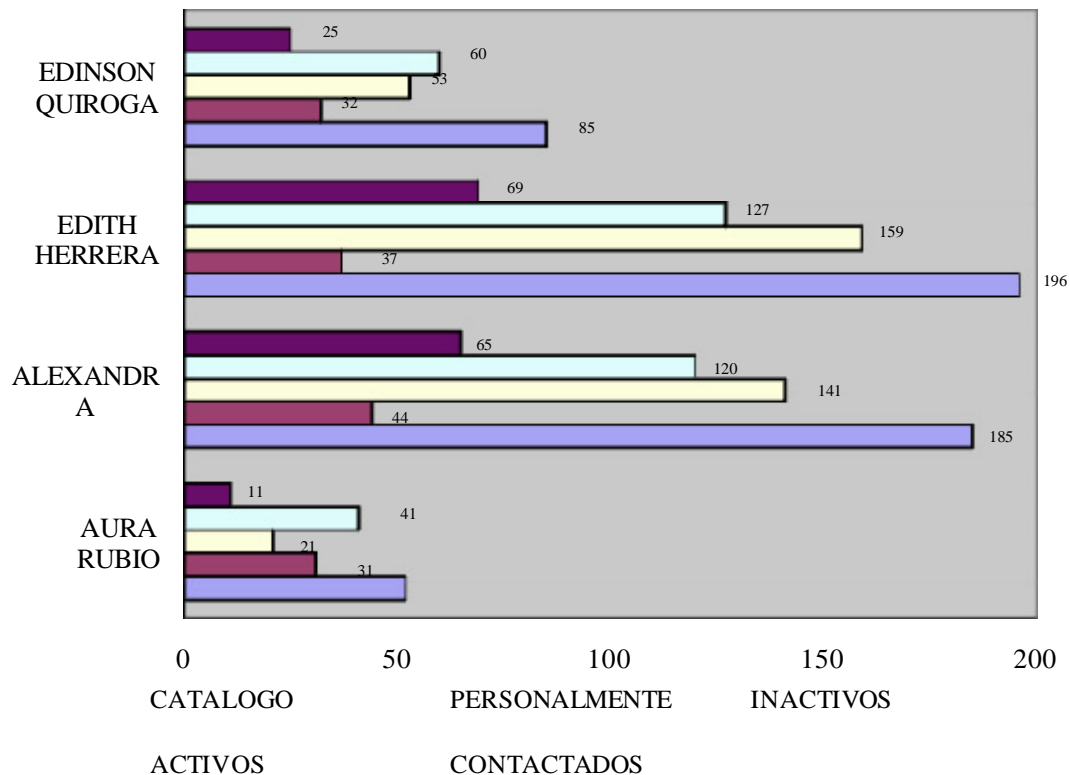
Tabla I¹⁶

(*) Promedio de ventas reales por vendedor a Junio de 2010

Vendedor	Promedios año 2010 ventas reales
Edith Maritza Herrera	\$ 3.821.900
Edinson Javier Quiroga	\$ 432.000
Aura Lizeth Rubio	\$ 368.000
Alexandra Rodríguez Montaño	\$ 2.482.756

Gráfico I¹⁷

Número de visitas realizadas por los 4 vendedores en el periodo de Julio y Agosto de 2010



¹⁶ Fuente: Igloss de Colombia S.A.

¹⁷ Fuente: Igloss de Colombia S.A.

Cuadro I¹⁸

ANÁLISIS DOFA		
IGLOSS DE COLOMBIA S.A.	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Instalaciones, herramientas, equipos y maquinarias adecuadas	1. Falta de experiencia comercial de ingeniería
	2. Personal con gran capacidad técnica profesional.	2. Actualización de página WEB en los sitios publicitados .co
	3. Gerencia comprometida.	3. Ha disminuido la lealtad de los clientes.
	4. 3 divisiones de trabajo con flexibilidad para actuar.	4. No hay un adecuado seguimiento a los clientes
	5. Excelente modelo de negocios - portafolio de productos y servicios.	5. Dificil recuperación de cartera, por situación de crisis.
	6. Herramientas de Marketing (brochures, pag Web, etc)	6. Es posible que los clientes sean atraídos a otras empresas que provean mayores o mejores incentivos (plazo de pago, tiempos de entrega, precios, etc.) - Estrategia.
	7. Alianza estratégica MURMAG	7. Complejidad del negocio (al aumentar la variedad de productos y el alcance geográfico, se hace más complejo llegar al cliente y la distribución).
	8. La empresa tiene renombre y credibilidad - Good Will.	8. No tener un sistema de gestión de calidad
	9. Área comercial en proceso de consolidación.	9. Necesidad de aumentar y mantener la fuerza de ventas
	10. Agilidad de respuesta para los requerimientos del cliente en todas las áreas.	
11. Conocimiento y participación en Contratación estatal		
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Plan estratégico de visitas comerciales (adecuado mantenimiento, recuperación y prospección de clientes).	1. Generar confianza en el cliente por el respaldo de nuestras herramientas, instalaciones, equipos, maquinarias y personal idoneos	1. Plan de capacitación al personal comercial, clínicas de ventas, acompañamiento en visitas y cotizaciones.
2. Capacitación del personal	2. Potenciar las líneas de productos y servicios con valores agregados, conocimiento de los mismos y organización de método de trabajo.	2. Innovar y actualizar la pagina web
3. Implementar la pre-venta (días o meses antes de la compra manteniendo precios o con programa de mantenimiento preventivo).	3. Generar credibilidad con testimonios de buen servicio - aprovechar Good Will.	3. Crear extensión Web con información técnica y conceptos de mantenimiento y reparación de maquinaria - con esto se crea imagen de empresa con altos conocimientos y excelente asesoría profesional.
4. Productos y/o empresas para representar.	4. Utilizar la facilidad para contratar con el estado y presentar varias ofertas	4. Atraer empresas generando valores agregados como el mejor precio en productos por nosotros representados con garantías extendidas por medio de contratos de mantenimiento preventivo y correctivos.
5. Conseguir contratos con el estado.	5. Crear links en las páginas de Igloss y Murmag para publicidad entre ellas	5. Continuar con el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
6. Innovación constante e implementación de estrategias de venta desde sitio Web		6. Completar el equipo inicial de ventas, mejorando el nivel de ventas y atención al cliente, especialización por zonas.
7. Recuperación económica		
8. Tratados de libre comercio con Mexico y EEUU		
9. Ayudar en la competitividad de las empresas con nuestros servicios integrales		
10. Capacidad de stocks		
11. Los competidores locales tienen servicios de baja calidad		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Continua variación de la TRM	1. Crear con la experiencia una tabla que establezca la variación del factor de acuerdo a la de la TRM	1. Mantener una buena programación de visitas para atender a todos los clientes de forma adecuada, generar credibilidad, recordación y buena atención.
2. Políticas-Conflictos internacionales con países vecinos (afectan el capital y el patrimonio de las empresas - posibles clientes)	2. Investigación de clientes nuevos para determinar su índice de liquidez, endeudamiento y riesgo de retorno de cartera a corto y mediano plazo para tomar decisiones de plazos y garantías en ventas (no dejar de vender-saber vender).	2. Revisar la atención al cliente, por medio de visitas esporádicas con los asesores, encuestas de satisfacción y revisión de continuidad de pedidos.
3. Competencia competitiva	3. Utilizar nuestra experiencia y agilidad de respuesta para los requerimientos de los clientes, para contrarrestar la competitividad de los mercados	3. Recuperación de clientes perdidos por servicio al cliente u otros factores.
4. Riesgo en los inventarios de seguridad industrial y ferretería por cambios en la demanda y ciclos de producto	4. Desarrollo de nuevos productos y servicios - transformación	
5. Demanda de los mercados deprimida-elongación en tiempos de pago	5. Estimar políticas de crédito según cliente y flujo de caja.	

¹⁸ Fuente: Igloss de Colombia S.A.

1

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA VENTA DE PRODUCTOS FINANCIEROS

I. FINALIDAD Y ÁMBITO.

1. Finalidad

El presente Manual de Procedimientos de Comercialización de Productos Financieros (el “Manual”) tiene por objeto describir los sistemas y procedimientos existentes en el Grupo Santander (“Grupo”) destinados a conseguir:

- (i) La conveniente valoración de las características de los Productos Financieros (tal como se definen más adelante) antes de su utilización comercial.
- (ii) Un adecuado desarrollo de las actividades comerciales y los servicios relacionados con Productos Financieros, de acuerdo, en cada caso, con las características relevantes de la actividad o servicio, del producto y del cliente.
- (iii) El cumplimiento de la normativa aplicable a los procesos de comercialización de Productos Financieros, incluida la que resulta de la Directiva de Mercados de Instrumentos Financieros (MiFID).

2. Entidades sujetas

El presente Manual es de obligado cumplimiento tanto en el propio Banco Santander, S. A. (“el Banco”), como en cualquiera de sus filiales que realicen en España la comercialización de productos incluidos en su ámbito, ello sin perjuicio de las debidas adaptaciones y de que, en el caso de que alguna de ellas tenga su propio Manual de Procedimientos ajustado a la normativa en vigor, se aplique este último, previa autorización de la Dirección de Cumplimiento del Grupo.

3. Ámbito material

1. Las reglas de este Manual son de obligado cumplimiento para la prestación de servicios de inversión sobre Productos Financieros, concepto este último que incluye:

- (i) Valores u otros instrumentos financieros de renta variable.
- (ii) Valores u otros instrumentos financieros de renta fija.
- (iii) Instrumentos del mercado monetario (pagarés, repos, etc.).
- (iv) Participaciones en Instituciones de Inversión Colectiva.
- (v) Seguros de ahorro e inversión.
- (vi) Derivados negociados en mercados organizados (warrants, opciones, futuros, etc.).
- (vii) Derivados no negociados en mercados organizados.
- (viii) Contratos financieros atípicos, esto es los contratos no negociados en mercados secundarios organizados por los que se recibe dinero o valores, o ambas cosas, asumiendo la obligación de reembolso consistente, bien en la entrega de determinados valores cotizados, bien en el pago de una suma de dinero, o ambas cosas, en función de la cotización de uno o varios valores o de la evolución de un índice bursátil, sin compromiso de reembolso íntegro del principal recibido.

2

3. El Comité Global de Nuevos Productos podrá incluir otros productos, adicionales a los arriba relacionados, en el ámbito del Manual.

4. Actuación en el mejor interés de los clientes. Bases técnicas para procurar dicha finalidad.

¹⁹ Fuente: www.bancosantander.es

1. Los procedimientos y mecanismos recogidos en este Manual (los “Procedimientos”) pretenden, como objetivo común, conseguir una actuación en el mejor interés de los clientes, poniendo a su disposición Productos Financieros adecuados para ellos a la luz de la información disponible en cada caso.

En la consecución de dicho objetivo, el Manual da cumplimiento no sólo a las exigencias derivadas de la normativa vigente (en particular, las procedentes de MiFID), sino también a las resultantes de los procedimientos internos del Banco, que se han adaptado para que sirvan de complemento a los requisitos legales.

2. Los Procedimientos determinan varios regímenes de tratamiento de los clientes en la comercialización de Productos Financieros (los “Tratamientos Comerciales”). La configuración básica de estos regímenes, sin perjuicio de su desarrollo detallado en los capítulos posteriores del Manual, puede resumirse de la siguiente forma:

(i) El Tratamiento Comercial aplicable en cada acto de venta de un Producto Financiero (sea dicho acto iniciado por el cliente o por el Banco) depende de tres elementos: el tipo de servicio que se preste, el tipo de producto al que se refiera el servicio prestado y las características del cliente.

(ii) El elemento inicial básico en la determinación del Tratamiento Comercial aplicable es el tipo de servicio que se esté prestando.

Los servicios pueden agruparse, esencialmente, en dos categorías, dependiendo de la mayor o menor intervención del Banco en el proceso de toma de decisión sobre la inversión en un Producto Financiero:

a) Asesoramiento, consistente en la formulación de recomendaciones personalizadas sobre Productos Financieros a clientes. La Gestión Discrecional de Carteras se equipara, con las diferencias previstas en este Manual, al Asesoramiento.

b) Ejecución, consistente en el cumplimiento (o transmisión a terceros) de órdenes de los clientes referidas a Productos Financieros, independientemente de que previamente se les haya facilitado o no información o contestado a preguntas sobre los productos, siempre que no se hayan formulado recomendaciones personalizadas.

(iii) Todos los Tratamientos Comerciales incluyen, con contenidos diferentes según las circunstancias de los supuestos a los que se aplican, los siguientes elementos:

a) Mecanismos destinados a la obtención de información sobre las características relevantes del cliente, permitiendo su categorización dentro de los diversos grupos previstos (“Instrumentos de Información”).

3

b) Mecanismos dirigidos a apreciar la adecuación al cliente del producto al que se refiera el acto de venta, a partir de la información disponible en cada caso sobre el cliente y de las características del producto (“Instrumentos de Evaluación”). Ello implica una previa clasificación de los Productos Financieros, común para todos los Tratamientos Comerciales.

c) Mecanismos (denominados, en conjunto, “Instrumentos de Seguridad”) destinados a asegurar:

- Que se comunican al cliente, cuando proceda, las advertencias oportunas respecto al Producto Financiero, el proceso de comercialización o el conocimiento de

circunstancias relevantes, y se deja constancia de las mismas.

- Que en los casos en que, por falta de colaboración suficiente del cliente o por decisión consciente del mismo, no sea posible aplicar en un acto de venta todos los sistemas de protección previstos en el correspondiente Tratamiento Comercial, se haga constar tal circunstancia y la decisión del cliente de culminar, aun así, el acto de venta.

5. Tratamientos Comerciales

1. Se prevén tres tipos de Tratamiento Comercial: Venta Asesorada, Comercialización y Mera Ejecución.
2. La descripción de los Tratamientos Comerciales se desarrolla en los apartados 13 al 16.

6. Comunicación y soporte del Manual

El contenido del presente Manual y las pautas para su implantación se darán a conocer a los canales de comercialización (los "Canales") mediante la oportuna Circular u otro instrumento de normativa interna, publicada por el Área de Operaciones y Servicios.

Una versión actualizada del Manual estará en todo momento disponible en la intranet del Banco.

II. CANALES Y AUTORIZACIÓN DE PRODUCTOS

7. Canales

1. Los Productos Financieros podrán ser comercializados a través de los siguientes Canales, ello sin perjuicio de otros que puedan establecerse en el futuro:

- (i) Red de Sucursales.
- (ii) Banca telefónica.
- (iii) Banca por Internet.

4

(iv) Sociedades Gestoras de IIC, respecto de la comercialización por su propia cuenta de participaciones en fondos de inversión.

(v) Red de cajeros 4B.

(vi) Contratación por telefonía móvil (Wap)

2. La existencia de los Canales indicados en el apartado anterior no implica que todos los Productos Financieros sean aptos para cualquiera de ellos. Incluso cuando lo sean, deberán adaptarse a sus características.

3. No se incluye entre los Canales a los Agentes de Entidades de Crédito, puesto que entre sus facultades no está la formalización de operaciones de Productos Financieros, sino que éstas se formalizarán en la Red de Sucursales. Los Agentes de Entidades de Crédito recibirán la información comercial de los Productos Financieros que se inserta en la página "web" del Banco, pero no podrán realizar ninguna actividad comercial distinta de la mera presentación de dicha información a los posibles clientes.

8. Documentación e información para la comercialización.

1. Al comercializar los Productos Financieros por cualquiera de los Canales deberá utilizarse o, en su caso, haberse dispuesto previamente, de la siguiente documentación e información:

- (i) La documentación que, según el tipo de Producto Financiero, sea legalmente exigible, ya con carácter informativo, de oferta previa o contractual, o que, aun no siéndolo, haya sido exigida por los órganos competentes (entre ellos, por el Comité Global de Nuevos Productos o, en

su caso, la Oficina del Manual de Procedimientos a que se refiere el apartado 18), para establecer la relación contractual (“Documentación Legal”).

(ii) La documentación o información comercial explicativa sobre el Producto Financiero de que se trate que haya sido prevista al ser autorizado el mismo por el Comité Global de Nuevos Productos o, en su caso, la Oficina del Manual de Procedimientos (“Información de Venta”).

(iii) La documentación preparatoria que, de acuerdo con la normativa aplicable, constituya un prerrequisito para el acto de venta de que se trate, como por ejemplo los correspondientes Tests de Idoneidad o Conveniencia a que se refieren los apartados 15 y 16 (“Documentación Previa”).

La Documentación Legal, la Información de Venta y la Documentación Previa se denominan conjuntamente la “Documentación”.

2. La Documentación:

(i) Deberá adaptarse a las características de cada Canal. Cuando en algún apartado de este Manual se prevea constancia o firma por escrito, tal exigencia se adaptará también a las características de cada Canal.

(ii) Deberá usarse, en todo caso, de forma que el cliente la tenga a su disposición antes de la adquisición del Producto Financiero de que se trate.

5

(iii) Se ajustará a las características del Producto Financiero de que se trate, teniendo en cuenta, especialmente, la clasificación de los mismos que resulta del apartado 11 siguiente.

(iv) Podrá, en su caso, integrarse en un solo formato, de manera que la Información de Venta se incluya en la misma Documentación Legal.

(v) Incorporará, cuando proceda, las manifestaciones del cliente sobre su conocimiento del producto, el hecho de que la iniciativa de la adquisición del mismo es suya u otros que sean adecuados, como Instrumentos de Seguridad, según el Tratamiento Comercial de que se trate.

3. La aprobación de un Producto Financiero por el Comité Global de Nuevos Productos o la Oficina del Manual de Procedimientos indicará la Documentación a utilizar, así como el momento en que debe utilizarse.

Se establecerán los procedimientos para la adecuada puesta de la Documentación a disposición de los Canales.

4. En todo caso:

(i) La relación contractual quedará adecuadamente establecida.

(ii) Tratándose de fondos de inversión de nueva creación, la remisión de información a clientes y la comercialización activa sólo podrá iniciarse una vez registrado el folleto del fondo en la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

(iii) Tratándose de ofertas públicas de venta y/o suscripción de acciones, valores de renta fija u otros instrumentos financieros, sólo después de la verificación y registro en la CNMV de la correspondiente Nota sobre los Valores podrán aceptarse órdenes de compra y/o suscripción, ello sin perjuicio de posibles manifestaciones de interés previas de carácter no vinculante que hubieran podido realizar los clientes y que en ningún caso supondrán orden o compromiso firme de compra y/o suscripción.

(iv) Los trípticos informativos, Documentos Resumen u otra información a entregar a los clientes, en los casos que así se precise, se ajustarán al diseño y estructura establecidos por la normativa aplicable o, de existir, en las instrucciones o guías de la CNMV.

9. Autorización de Productos.

1. El Comité Global de Nuevos Productos o, en su caso, la Oficina del Manual de Procedimientos, al autorizar la comercialización de un nuevo Producto Financiero y sin perjuicio de las otras funciones que resultan de su regulación, procederán a establecer:

(i) La clase de producto de que se trate, dentro de la clasificación prevista en el apartado 11, si bien podrá aplicar criterios distintos a los recogidos en dicho apartado siempre que cumpla con la normativa aplicable.

(ii) La categoría de clientes habituales a los que puede dirigirse, de entre las previstas en el apartado 10.

6

(iii) La Documentación necesaria y, en su caso, los mecanismos previstos para su puesta a disposición en los puntos de venta de cara a su utilización en la comercialización.

(iv) En su caso, la cualificación especial exigida a los comercializadores, ya general, ya obtenida para el Producto Financiero en cuestión mediante formación "ad hoc".

(v) Un calendario de actuaciones hasta el inicio de la actividad comercial.

(vi) En su caso, la exigencia de que por la Oficina del Manual de Procedimientos se elabore y ponga en práctica, de manera coordinada con la División de Banca Comercial, un Plan de Control de Campaña para el Producto Financiero de que se trate, que podrá incluir:

a. Un cuestionario de preguntas y respuestas básico sobre el Producto Financiero y la creación de una línea de atención sobre las mismas.

b. Programa de comprobación de la comercialización, incluyendo "pseudo compras".

c. Sistemas de auto control estadístico de la campaña, con obligación de que el Canal presente con la periodicidad que se establezca y al final de la campaña la información que se concrete sobre los aspectos más relevantes de la comercialización.

2. La comunicación a los Canales de todos los requisitos de información y comercialización sobre cada Producto Financiero se realizará a través de:

(i) La correspondiente Circular, u otro instrumento de normativa interna adecuado, publicado por el Área de Operaciones y Servicios y revisado, con carácter previo al lanzamiento del producto, por las Áreas del Banco implicadas en su comercialización y, en todo caso, por la Secretaría del Comité Global de Nuevos Productos o por la Oficina del Manual de Procedimientos. La Circular o el instrumento estarán disponibles para su consulta en la intranet del Banco y contendrá una descripción del Producto Financiero, así como las pertinentes instrucciones operativas y la Documentación que se deba utilizar.

(ii) Notificación por los medios habituales establecidos advirtiendo del lanzamiento del Producto Financiero.

