

1-1-2006

Análisis y propuesta de reestructuración del departamento de mercadeo de Flores Monserrate Ltda

Juana Marcela Clavijo Ariza
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios

Citación recomendada

Clavijo Ariza, J. M. (2006). Análisis y propuesta de reestructuración del departamento de mercadeo de Flores Monserrate Ltda. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/36

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Agropecuarias at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Agronegocios by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO
DE MERCADEO DE FLORES MONSERRATE LTDA

JUANA MARCELA CLAVIJO ARIZA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE.
ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BOGOTÁ, D.C.
2006

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO
DE MERCADEO DE FLORES MONSERRATE LTDA

JUANA MARCELA CLAVIJO ARIZA

Trabajo presentado para optar al título de Administrador de Empresas
Agropecuarias

Asesor
IVAN AUGUSTO BONILLA PUERTA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE.
ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BOGOTÁ, D.C.

2006

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. 1 de febrero de 2006

DEDICATORIA

A Dios, te doy gracias por darme los conocimientos, la voluntad y la fuerza para desarrollar el último pedtano en mi vida universitaria y así poder llegar a obtener uno de los sueños más anhelados de mi vida, ser profesional.

A mi padre, aunque por los designios de Dios solo me acompañaste en un corto camino de mis estudios, y me diste las bases para la vida, tu memoria y también tu apoyo aún siguen vivos para haber llegado hasta acá y seguir adelante.

A mi hermosa y admirada madre, merece un gran reconocimiento y este gran regalo, porque no solo has sido mi madre sino mi amiga, mi apoyo y gracias a ti he podido superar uno de tus sueños y el mío, convertirme en profesional, y por ti y junto a ti sigo este camino de la vida. Tú has sido siempre la base de quien soy y por ti he llegado a ser la mujer que siempre quisiste.

A mis hermanos, que siempre me llenaron de una gran convicción de lo que yo soy en la vida, y creyeron en mí.

A mis abuelitas, porque cada una de ustedes con sus palabras y consejos me llenaron de fuerza para seguir adelante y lograr uno de mis mayores propósitos, obtener mi grado.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de la Salle y principalmente a la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias, mi segundo hogar, por darme la oportunidad de vivir una de las etapas más hermosas de mi vida y llegar a ser una gran profesional, gracias a todos aquellos valores que me infundieron.

Al Decano de la Facultad, Héctor Horacio Murcia, por el apoyo y grandes conocimientos que desde el inicio de mi carrera me llenaron de profundas expectativas para seguir adelante por este sendero hasta lograr llegar al final.

Al Director de Tesis, Señor Iván Augusto Bonilla Puerta, que por su tiempo, su dedicación y sus instrucciones aportaron para llevar a cabo mi Trabajo de Grado, y que de esta manera pude llegar a mi mayor sueño.

A los profesores, compañeros y todos aquellos que me colaboraron en este camino arduo de mi vida universitaria, porque cada uno de ellos contribuyó para que se llevara a cabo.

Y finalmente a la empresa Flores Monserrate Ltda., al señor Rafael Darío Clavijo Quevedo, señor Héctor Leonidas Clavijo Quevedo y señor José Fernando Clavijo Posada, por su valiosa colaboración porque sin ellos esta investigación no hubiera sido posible.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2. OBJETIVOS	14
2.1. OBJETIVO GENERAL	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. MARCO DE REFERENCIA	16
4.1. MARCO TEÓRICO	16
4.1.1. Mercadeo agropecuario	16
4.1.2. Gestión agropecuaria	17
4.1.2.1. El mercadeo agropecuario en la actualidad	18
4.1.3. Factores de mercadeo	20
4.1.3.1. Funciones de la comercialización	20
4.1.4. El departamento de mercadeo	22
4.1.4.1. Importancia y utilidad del departamento	24
4.1.4.2. Aspectos de mercadeo	28
4.2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	30
4.2.1. Breve reseña histórica	30
4.2.2. Marco Institucional	31
4.2.2.1. Objeto social	31
4.2.2.2. Visión	31
4.2.2.3. Misión	31
4.2.4. Organigrama	32
4.2.3. Flores Monserrate y su actividad empresarial	33
4.2.3.1. Estructura comercial	33
4.2.3.2. Planificación del producto	33
4.2.3.3. Planificación de la organización	37

4.2.3.4.	Estructura del mercado	41
4.2.4.	Análisis de la situación actual de Flores Monserrate Ltda.	45
4.2.4.1.	DOFA Flores Monserrate Ltda.	45
4.3.	MARCO CONCEPTUAL	47
4.4.	ASPECTOS MACROECONÓMICOS	50
5.	DISEÑO METODOLÓGICO	53
5.1.	DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO	53
5.2.	POBLACIÓN	53
5.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	54
5.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	55
6.	PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO DE FLORES MONSERRATE LTDA.	62
6.1.	Tiempo	62
6.2.	Operacionalización del plan	64
6.3.	Políticas y estrategias de precios y descuentos y rebajas	71
6.4.	Punto de ventas y atención al cliente	76
6.5.	Evaluación de procesos y gestión de mercadeo	78
6.5.1.	Guía del autodiagnóstico de la gestión comercial de las empresas	79
	CONCLUSIONES	96
	BIBLIOGRAFÍA	99
	ANEXOS	101

LISTA DE TABLAS

	pá
	g.
Tabla 1. Cronograma de actividades – Reestructuración del Dpto. de Mercadeo	63
Tabla 2. Planeación estratégica de mercadeo	81
Tabla 3. Gestión de la mezcla de mercadeo	82
Tabla 4. Gestión de la actividad de ventas	83
Tabla 5. Gestión del servicio y conservación de clientes	84
Tabla 6. Gestión gerencial del mercadeo para empresas comercializadoras en puntos de venta	85
Tabla 7. Gestión gerencial del mercadeo para empresas comercializadoras, distribuidoras y empresas de comercialización por fuerza de ventas	86
Tabla 8. Gestión gerencial del mercadeo para empresas productoras y comercializadoras de bienes industriales	87
Tabla 9. Gestión gerencial del mercadeo para empresas prestadoras de servicios	88

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Organigrama	32
Gráfica 2. Matriz de planificación de la producción de la empresa	34
Gráfica 3. Proceso de la planificación y control de la empresa	36
Gráfica 4. Distribución de Flores Monserrate Ltda.	39
Gráfica 5. Canales de distribución de Flores Monserrate Ltda.	40
Gráfica 6. Mapa conceptual – Flores Monserrate Ltda.	65
Gráfica 7. Establecimiento de precios en el proceso de comercialización de la flor	72
Gráfica 8. Modelo de fijación de precios en punto de venta	77

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Cuestionario	101
Anexo 2. Manual de Funciones	104

INTRODUCCIÓN

Los diferentes equipos que realizan una gestión de mercadeo en las empresas del mundo se han dedicado principalmente a tratar e investigar acerca de temas como las Ventas y la Atención al Cliente, esto ha traído una serie de cambios para todo aquel que está relacionado con los negocios y para sus empresas, donde los avances tecnológicos y profesionales de las personas influyen en mayor parte para su buen desempeño.

La intención de analizar la gestión de mercadeo que ha desempeñado la empresa Flores Monserrate Ltda desde su inicio, es mantenerse posicionada en el sector de la floricultura colombiana y así mismo conocer las alternativas que existen para mejorar este departamento y del mismo modo identificar las debilidades y fortalezas que han repercutido en ella, positiva o negativamente.

Para conseguir este objetivo se realiza una labor previa de análisis en colaboración con el mismo departamento, aplicando el marketing, para definir qué aspectos de la empresa pueden ser mejorados mediante un sistema global.

Una vez definidas las necesidades, se buscan las soluciones más idóneas, tanto desde el punto de vista técnico como de la caracterización del producto en sí. Por medio de la aplicación y combinación de variables del mercado (planeación estratégica, precio, comunicación, plan de mercadotecnia e investigación de mercados) con una auditoria comercial, la gerencia de comercialización puede estimular e incluso crear mercados tanto para productos nuevos como para los antiguos. Para realizar esta labor de la manera más efectiva, este departamento debe estar al día de todas las novedades tecnológicas de las nuevas variedades de flor con las que trabaja, así como la adaptación de estas nuevas variedades, de forma que pueda ofrecer mejores soluciones que se adapten a las necesidades tanto de la empresa como del mismo consumidor.

De tal forma, que la investigación estará diseñada en tres grandes apartados, el primero hará referencia a la mercadotecnia agropecuaria, su importancia y necesidad dentro de las empresas, el segundo el diagnóstico de la empresa con su diseño metodológico y el tercero la propuesta de reorganización del departamento de mercadeo.

Finalmente, las debidas conclusiones y recomendaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El departamento de mercadeo en la actualidad se ha constituido en la mejor herramienta de las empresas, para ofrecer sus productos y lograr posicionarse en el sector económico al que pertenezca. Es por esto, que es de vital importancia que tal departamento funcione con toda su capacidad instalada, de otra forma, las empresas como Flores Monserrate Ltda., se verán avocadas al fracaso o a duras penas sostenerse sin lograr escalar grandes posiciones en el mercado.

A pesar de que Flores Monserrate Ltda se ha venido constituyendo como una empresa sólida dentro del mercado de las flores, a través del tiempo, tanto a nivel nacional e internacional a caído en grandes errores debido a la falta de implementación de una serie de estrategias importantes en su departamento de mercadeo, por ende, la planificación de sus procesos y de la comercialización de su producto no ha sido la apropiada.

Flores Monserrate Ltda ha presentado una serie de falencias en el departamento de mercadeo como la falta de un staff de vendedores, la carencia de un portafolio de servicios, un punto determinado para sus ventas, lo que ha hecho que el impacto dentro del mercado de la flor no sea el esperado, por tal motivo es necesario realizar un análisis y una propuesta para la reestructuración de la empresa, para obtener de este modo un mayor posicionamiento y reconocimiento lo que permitirá que la empresa sea más competitiva, que logre su ensanchamiento y posicionamiento dentro del mercado nacional e internacional.

A partir de lo anterior nace la siguiente pregunta de investigación:

¿Por qué es importante realizar el análisis y una propuesta para la reestructuración del Departamento de Mercadeo de Flores Monserrate Ltda. ?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis y una propuesta para la reestructuración del departamento de mercadeo de Flores Monserrate Ltda.

2.2. OBJETIVO ESPECIFICOS

- ◆ Realizar una caracterización de la función de mercadeo que ha desempeñado la empresa ante el mercado.
- ◆ Evaluar la situación del Departamento de Mercadeo actual de la empresa.
- ◆ Identificar el mercado, la clasificación y los problemas relacionados con el producto.
- ◆ Determinar diferentes parámetros y/o recomendaciones para que el departamento de mercadeo una vez reestructurado, elabore un Plan de Mercadotecnia.
- ◆ Proponer políticas y estrategias para el establecimiento del precio, descuentos y rebajas.
- ◆ Analizar la distribución física y los canales de distribución del producto.
- ◆ Definir la importancia del área de Atención al Cliente.
- ◆ Realizar la matriz DOFA del Departamento de Mercadeo la empresa.

3. JUSTIFICACIÓN

La estabilidad y equilibrio de las empresas floricultoras depende en gran parte de la gestión del departamento de mercadeo, ya que se habla en primer lugar de un producto perecedero, y en segundo lugar de una demanda inconstante, por aumentar en ciertas temporadas, en las cuales las empresas deben sacar el mayor provecho posible para mantenerse en el mercado.

Pocas empresas tienen la disposición para realizar un análisis en su gestión comercial, y aquellas que realizan una investigación de este tipo, suelen encontrar inconsistencias en el funcionamiento y desarrollo del departamento lo que prefieren ignorar y dejar a un lado ya que consideran que el cambio sería poco provechoso debido a que los empleados se han acoplado a otras condiciones de trabajo (lo que se podría llamar el miedo al cambio), y de la misma manera creen que esto ocasionaría altas inversiones en capacitación al personal y aplicación de nuevos sistemas creando fuertes impactos dentro de la empresa.

Con este análisis Flores Monserrate podrá observar los cambios que ha tenido desde su inicio hasta el día de hoy, en el área de ventas, en las técnicas que han venido utilizando en sus negociaciones, en el proceso de comercialización de la flor, teniendo en cuenta las variaciones que se han presentado en el mercado de la flor colombiana, y de esta manera, adoptar nuevas ideas en su gestión comercial para incrementar las ventas y así ser más competitivos en el mercado.

Esta investigación enriquecerá los conocimientos tanto en mi vida personal como en la universidad, con esfuerzo y dedicación para llegar a ser una gran profesional. Igualmente toda la información que se recopilará será provechosa para la misma empresa y para una posible aplicación en otras empresas del mismo sector.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEÓRICO

Dentro de este capítulo corresponde analizar lo concerniente al Departamento de Mercadeo, el cual es motivo de estudio, en la reestructuración que del mismo se va a proponer en Flores Monserrate Ltda.

En este sentido, es indispensable señalar que debido a los diversos conceptos que se manejan en las ciencias económicas a la cual pertenece la administración, que de acuerdo, a los avances tecnológicos se ha diversificado en diferentes ramas, siendo una de ellas la administración agropecuaria y a la cual esta dirigida la presente investigación, requiere que su estudio se haga desde la óptica del agro, para que la reorganización del departamento de mercadeo cumpla con las expectativas empresariales.

Así, “el mercadeo agropecuario aporta los conocimientos básicos indispensables para la formulación de alternativas concretas hacia la generación de actividades y recursos necesarios, con el fin de llevar a cabo una acertada gestión encaminada a fortalecer el desarrollo económico de la empresa agropecuaria”¹.

4.1.1. Mercadeo Agropecuario

Es el paso para poner el producto en manos del consumidor o de la agroindustria. “Es aquella actividad que tiene que ver con la identificación y estimulación de la demanda de bienes y servicios, con intención de provocar un encuentro con su oferta para obtener un beneficio”².

¹ ADAMES. B. Jorge Emilo. Mercadeo Agropecuario. Bogotá, D.C: Facultad de Ciencias Administrativas – UNAD. 2002. p. 5.

² Ibid., p. 16

4.1.2. Gestión Agropecuaria

La gestión agropecuaria consiste sencillamente en alcanzar el objetivo de llevar la empresa agrícola a una exitosa posición de progreso, rentabilidad, y bienestar para las personas que la conforman, no obstante las dificultades que se requiere superar en este arduo camino, como son: el adecuado manejo, conciliación, integración e interacción de los diversos factores que se combinan e involucran en la empresa como: tierra, capital y trabajo, dedicados a producir bienes de origen vegetal y/o animal, bajo la aplicación correcta de tecnología, administración y comercialización adecuadas.

Así, el proceso productivo descrito puede expresarse concretamente en los siguientes aspectos que aclaran la finalidad última del proceso empresarial apoyado en el mercadeo:

1. Para cumplir a cabalidad el proceso productivo la empresa agropecuaria debe realizar básicamente dos operaciones: crear un producto o bien y venderlos, es decir, comercializarlo³.
2. La agricultura no consiste simplemente en extraer de la tierra el mejor producto posible en costo, calidad y rendimiento, sino sobre todo en hacer llegar ese producto al mercado más adecuado con la oportunidad, presentación y precio más atractivo posible, en función del potencial de venta del bien de que se trate. Este enfoque permite el acercamiento a la estrategia de calidad total que aunque desarrollada para otros rubros productivos es también aplicable a la agricultura⁴.

En este sentido, el administrador de empresas agropecuarias, en el ejercicio de su profesión tendrá la oportunidad de participar activamente e influir permanentemente en la evolución y mejoramiento de los sistemas y estrategias de mercadeo de los

³ Ibid., p. 19

⁴ Ibid., p. 19

productos agropecuarios referentes a la época de cosecha, preparación, conservación y presentación adecuada de los productos, calidad y cantidad, tanto a nivel de explotación agrícola directa, como a través de la empresa para la cual preste sus servicios o soliciten su experiencia profesional como en el caso de Flores Monserrate Ltda.

4.1.2.1. El mercadeo agropecuario en la actualidad

El proceso de Globalización Mundial exige hoy día que el mercadeo agropecuario y de los recursos naturales se modernice lo más pronto posible. Los profesionales que día a día transfieren tecnología agrícola y pecuaria así como la forestal, se deben modernizar en sus conocimientos de mercadeo, comercialización y legislaciones para añadirle a esa labor de extensión una dosis de mercadeo ajustada a los avances, técnicas de comercio y juridicidad.

Los países Iberoamericanos han esperado muchos años por precios justos, canales de mercadeo seguros, sistemas de pago eficientes, transportes regulares y muchas otras cosas, por ello hoy día las empresas del agro deben modernizarse y convertirse en verdaderas organizaciones, para lo cual se requiere de una rigurosa organización y actualización de los procesos del comercio nacional e internacional tanto en técnicas mercantiles como en legislación.

Por lo anterior, los más diversos países del orbe tratan con especial consideración a sus sectores agropecuario y rural, y otorgan un gran apoyo y una mayor protección a sus agricultores que a cualquier otro segmento de la población, dado que su crecimiento y dinamismo tienen una enorme importancia en el desarrollo económico y social de una nación.

En efecto, el agro aporta a la formación del producto interno, coadyuva al desarrollo de diversos renglones productivos y de servicios, genera empleo y divisas, demanda bienes y servicios, juega un papel vital en la alimentación y en la nutrición, es

fundamental en la estabilidad política y en la paz social, contribuye al desarrollo armónico y equitativo de las diferentes regiones, es vital para la preservación ambiental y la conservación de la biodiversidad, contribuye a la ocupación del territorio y a evitar el hacinamiento de la población en las ciudades.

“En Colombia la suerte del agro es trascendental por todas las razones anteriores, incluso en mucha mayor medida que en numerosos países que le otorgan un tratamiento preferencial y que dedican ingentes recursos y esfuerzos a su desarrollo y bienestar. Los sectores agropecuario y agroindustrial contribuyen con el 22% del PIB; el primero genera el 28% de las divisas; el sector rural ocupa al 28.8% de la población total ocupada; su demanda de bienes y servicios es fundamental para el desarrollo de numerosas empresas y sectores.

Pero si el agro es importante desde la óptica económica, su trascendencia es mucho mayor desde los puntos de vista social, regional, estratégico y ambiental. La lucha contra los problemas de pobreza, violencia y producción de cultivos ilícitos tiene en las áreas rurales su principal escenario. “El 74% de los indigentes y el 57% de los pobres del país se hallan ubicados en el área rural, la mayor parte de los desplazados en el país proviene de dicha área”⁵.

El desarrollo de la mayoría de entidades territoriales colombianas depende críticamente del agro. En vastas regiones del territorio nacional —incluidas la mayoría de las regiones de frontera— los labriegos y colonos colombianos son el único factor de poblamiento y soberanía. La conservación de los recursos naturales y la preservación del patrimonio ambiental están determinadas por lo que suceda en las zonas rurales.

⁵ Desarrollo agropecuario y rural: la estrategia. Desarrollo agropecuario y rural: la estrategia Misión Paz. Cali – Colombia: Universidad ICESI. 2001. p. 31

4.1.3. Factores de mercadeo⁶

Son aquellos pasos que se deben dar en el desarrollo de la actividad agroindustrial que se este ejecutando, con miras a optimizar la prestación de un servicio y/o la venta de un producto:

- a. Producción de materia prima o transformada como respuesta a un producto final o intermedio.
- b. Cambio de materia prima procesada sin transformar y ya transformada físicamente como producto final.
- c. Distribución, para que llegue donde se necesite geográficamente, localmente e internacionalmente.
- d. Consumo, que llegue en la forma que se desea al lugar geográfico que se necesite, que haya mercado o que exista un nuevo mercado.
- e. Transporte especializado en frío o en carga seca no especializada, con productos compatibles en su intercambio de gases por procesos fisiológicos.

4.1.3.1. Funciones de la comercialización

El acopio, el mayoreo y el minoreo son esenciales para el establecimiento de una estrategia de mercadeo y de mercados, toda vez, que los mismos permiten determinar las proyecciones a corto, mediano y largo plazo dentro del sector económico al que pertenezca la empresa.

⁶ Elementos técnicos y jurídicos para modernizar el mercadeo agropecuario y el de los recursos naturales. Por: ing. Eduardo Ramírez. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/eltecjurmktagro.htm>

La comercialización de los productos agrícolas requiere diversos procesos o funciones para llegar al consumidor final, en óptimas condiciones de calidad con el mínimo de pérdidas poscosecha y dentro del tiempo oportuno, permitiendo así ser aprovechados en su totalidad.

Conviene para una mejor comprensión del significado del mercadeo, distinguir en primer lugar tres etapas generales básicas, las cuales indican movimiento, secuencia y coordinación para la transferencia de los productos desde el momento en que son obtenidos en la finca hasta que llegan al consumidor final, estas etapas son⁷:

- a. Acopio o concentración: Se origina en la necesidad de reunir en alguna medida la producción agrícola dispersa, con el propósito de adecuarla y prepararla para el mercado.
- b. Nivelación, uniformidad y preparación: esta etapa obedece a la presencia de dos características propias de la producción agropecuaria:
 1. Los productos al momento de ser cosechados no se encuentran listos para ser consumidos en forma inmediata, por lo tanto requieren un tratamiento previo, consistente en: selección, limpieza, empaque, etc.
 2. La modalidad estacional de la producción agrícola, afecta la oferta y la demanda a través de un período de tiempo. Para tratar de equilibrar esta situación, se hace indispensable conservar los productos hasta el momento de su consumo, aplicando técnicas de preservación y transformación de su calidad.

⁷ Ver, Elementos técnicos y jurídicos para modernizar el mercadeo agropecuario y el de los recursos naturales

- c. Distribución o dispersión: última etapa en el desarrollo de la comercialización, la cual consiste en fraccionar y distribuir los productos que se han acopiado con el objeto de facilitar su adquisición por los consumidores.

El análisis del mercadeo por funciones o procesos consiste en determinar y agrupar una serie de actividades, que se requieren normalmente y que se realizan, unas veces por estricta necesidad, según las características del producto de que se trate y otras para suplir exigencias del consumidor.

4.1.4. El Departamento de Mercadeo

La organización del departamento de Mercadeo viene dada por las diversas alternativas que una empresa tiene para estructurar las diferentes actividades comerciales; siempre estará condicionada a una serie de factores internos y externos, como pueden ser: el tamaño de la empresa, la filosofía que se va a seguir, los recursos económicos, la proyección de futuro, el tipo de mercado y producto.

Esta consiste en una serie de conocimientos objetivos y prácticos de las acciones de Mercadeo hacia los diversos canales de distribución utilizados, obtenidos por medio de un orden progresivo y con el fin de lograr un resultado determinado.

Actualmente se da una relevancia significativa al apoyo de los canales de distribución, con el fin de estimularlos a vender y que a su vez ellos estimulen a los clientes.

Su principal logro radica en la realización y consecución de los objetivos comerciales dados por la empresa; no hay una serie de modelos estándar de organización, debido principalmente a la enorme diversidad de clientes y mercados. Existe una serie de premisas que en principio son necesarias:

- a. Se deben definir y comunicar claramente los objetivos empresariales, departamentales e individuales.
- b. Se debe delegar, tanto como sea posible, la responsabilidad (y necesaria autoridad) para la consecución de resultados.
- c. Las personas en las que se ha delegado el poder han de ser capaces de ejercerlo y creer en lo que están haciendo, ya que en caso contrario ninguna estructura organizativa servirá para nada.

La dirección general con el apoyo de la dirección comercial marcan los instrumentos de organización que consideren más adecuados, aunque en principio se recomienda: un manual con la descripción detallada de los puestos de trabajo, los manuales operativos precisos para llevar a buen término su gestión y el manual de venta, herramienta imprescindible en todo departamento comercial que se considere competitivo.

Aunado a lo anterior, se debe tener en cuenta, los principios que enmarcan el mercadeo en todas sus instancias, los cuales son⁸:

- a. *Unidad de mando*: Cada Departamento comercial dependerá de un solo jefe y trabajará directamente con él. Los jefes conocerán el número de colaboradores a su cargo.
- b. Todas las funciones estarán definidas hasta en los últimos detalles.
- c. Las supervisiones han de ser oportunas y constantes para que sean efectivas.
- d. La delegación de tareas ha de quedar perfectamente definida.

⁸ Principios de la organización de mercadeo. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/como-se-organiza-un-departamento-comercial-83.htm>

- e. *Estabilidad del personal*: Se debe conseguir una rotación del personal comercial lo más baja posible. Ser capaces de soportar las bajas de personal sin grandes pérdidas de eficacia, rentabilidad y adecuada atención al cliente.
- f. *Flexibilidad*: La organización ha de ser capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes del mercado, previniéndolas y haciendo frente a los cambios de negocios, sin pérdidas en el rendimiento.
- g. *Expansión*: Cuando se efectúe una expansión con el consiguiente aumento del número de ventas y trabajo, hay que prever la ampliación de personal para poder atender adecuadamente a los clientes.
- h. *Coordinación*: Armonizar las acciones de los diversos comerciales, de modo que no se creen interferencias ni duplicidades en el trabajo. Adecuar a los comerciales en función de las delimitaciones de las zonas de ventas, de modo que todas estén atendidas y cubiertas.
- i. *Creación de la figura júnior*: En todo equipo comercial es interesante contar con la presencia de personal júnior, para que actúen de comodín en suplencias o necesidades puntuales; posteriormente serán promocionados.

4.1.4.1. Importancia y utilidad del Departamento

Independientemente de las características de la empresa y del sector, se puede indicar que el departamento de mercadeo es el que tiene como objetivo principal el diferenciar a la empresa dentro de su mercado, así como crear una cultura corporativa capaz de vincular a todo el equipo humano en los objetivos empresariales; así, a continuación se enuncian la principales áreas en las que actúa⁹:

⁹ Ver, Principios de la organización de mercadeo.

- a. Consecución y fidelización de los clientes.
- b. Minimizar el tiempo de servicio.
- c. Acelerar los cobros.
- d. Descubrir las áreas a mejorar.
- e. Marca las tendencias del mercado.
- f. Mejora el control de la red de ventas.
- g. Detecta rápidamente la entrada de la competencia.
- h. Controla precios de venta reales.
- i. Actúa como fuente de información.

Además de las anteriores áreas en las que actúa el departamento de mercadeo, él mismo debe tener en cuenta las siguientes funciones¹⁰:

- a. Emisión y control de pedidos
- b. Informar acerca de las necesidades de los clientes
- c. Satisfacer las necesidades de los clientes
- d. Fidelizar al cliente
- e. Atender llamadas y solicitudes
- f. Seguimiento y control
- g. Presentación de portafolio de servicios

Funciones, todas de gran importancia, las cuales están encaminadas a brindar un servicio que garantice el funcionamiento de la empresa en toda su capacidad; por consiguiente, se requiere de una metodología de trabajo que ayude a tales propósitos.

Para asegurar el buen funcionamiento del departamento es necesario crear una serie de procedimientos ágiles y flexibles que facilite la actividad y no creen problemas. La capacidad de reacción de este departamento es fundamental para hacer triunfar una compañía; las siguientes son posibilidades de colaboración:

¹⁰ Ver, Principios de la organización de mercadeo

◆ Pedidos

Los pedidos pueden llegar a las empresas por varias vías: teléfono, fax, carta, e-mail, etc.; directamente por un vendedor o por el mismo cliente. En cualquier caso es necesario completar una serie de datos básicos para evitar errores: nombre del cliente o número de código, fecha en la que desea la entrega, referencias y cantidad de producto, nombre de la persona que solicita el pedido y cualquier observación sobre forma de entrega, horarios. En la pantalla del ordenador debe aparecer un apartado de observaciones donde se reflejan los detalles especiales a solucionar.

◆ Servicio de Información Reclamaciones

El modelo que se diseñe debe servir, en principio, para todo tipo de servicio de información y reclamación que pueda realizarse, aunque se han establecido diferentes pautas comerciales por lo que habría que adaptar las reclamaciones a la red. En principio se observa:

- A quién deben dirigirse las reclamaciones según sea su nivel de importancia y contenido. Un buen procedimiento deberá operar con la máxima discreción y a su vez con el máximo aporte de información.
- Qué datos deben solicitarse al cliente para dar curso a la reclamación. La cantidad de información que se solicite variará en función de la importancia de la reclamación.
- Se deben clasificar las reclamaciones en tres niveles estableciéndose un nivel estándar de respuesta a los dos más bajos dejando el último para aquellas reclamaciones especiales que requieran una acción específica.

- El personal del departamento debe estar preparado para saber recoger una reclamación grave, y darle curso entregándola, con la mayor discreción, a la persona que puede actuar.
 - En una reclamación media y baja es necesario emprender rápidamente las acciones oportunas y dar contestación al reclamante. Las medidas se tomarán en función de la política de la empresa.
 - Existen reclamaciones generales que no llevan asociadas acciones inmediatas, pero que es interesante ser contestadas agradeciendo la aportación constructiva que nos ha realizado para mejorar nuestro servicio. Se puede tratar desde la publicidad que hace la empresa, hasta la hora de cierre del establecimiento.
 - Reclamaciones falsas o imaginarias. Se producen por malos entendidos y normalmente la empresa no tiene la culpa de nada. Conviene comunicarse con el cliente, explicarle el error y darle de nuevo la información.
 - El disponer de formularios de reclamación puede facilitar mucho la labor, llegando a evitar una acalorada discusión.
- ◆ Servicio Posventa

Un servicio postventa que funcione correctamente puede ahorrar a una empresa un porcentaje elevado de los gastos de promoción y ventas. Si por el contrario no funciona el producto, por muy bueno que sea, tendrá dificultades en su comercialización.

Los problemas más habituales son los retrasos en las visitas de los técnicos. Hay empresas que están siguiendo una política de auto sanción si no cumplen el compromiso de atender al cliente en un tiempo máximo establecido. Otro de los casos que se dan es la falta de piezas de repuesto, al quedar el aparato obsoleto en poco

tiempo. El fabricante se niega a producir piezas antiguas, y el cliente se encuentra indefenso, y con la imposición de adquirir otro aparato más moderno.

4.1.4.2. Aspectos de mercadeo

Son aquellas características, formas o maneras en que los elementos constitutivos del mercado están organizados. Es el elemento organizador que determina las relaciones entre los participantes, es decir, entre compradores y vendedores, entre vendedores, entre compradores y los participantes ya establecidos y los que podrían entrar al mercado. Estas relaciones ejercen una influencia estratégica en la naturaleza de la competencia y en la formación de los precios en un mercado, teniendo en consideración variables como: el grado de concentración de los vendedores, compradores, diferenciación del producto en el mercado, acceso a la información y al crédito, las leyes y costumbres.

Por su parte, la demanda, la oferta y el precio constituyen aspectos de gran trascendencia para una eficiente administración de la empresa agropecuaria y los dos primeros términos corresponden realmente a: vendedores y compradores. De ahí la importancia de conocer cabalmente estos conceptos para una adecuada toma de decisiones en el proceso de la comercialización.

Entonces, puede definirse la demanda como el conjunto o variedad de productos y servicios que los consumidores o usuarios están dispuestos a adquirir, mediante una escala alternativa de precios, durante determinado período de tiempo, suponiendo que los demás factores del mercado permanezcan constantes¹¹.

De acuerdo con las características de la demanda de productos agropecuarios, vale la pena identificar y mencionar la presencia de tres tipos de demanda, relacionadas con la estacionalidad, cantidad, calidad y grado de perecibilidad los productos, las cuales son:

¹¹ ADAMES. B. Jorge Emilo. Op. cit., p. 75

- a. Demanda insatisfecha
- b. Demanda por sustitución
- c. Demanda interna y externa

De acuerdo, al diagnóstico que se presente de flores Monserrate Ltda., se ampliará la información correspondiente al tipo de demanda que esta afectando el buen funcionamiento de la empresa para optimizar su servicio.

Expuesto lo anterior, es pertinente señalar lo concerniente a la oferta que hace referencia al ofrecimiento de bienes y servicios, dentro de una escala alternativa de precios, durante un período de tiempo, permaneciendo constante los demás factores del mercado.

En este sentido, existe una ley de oferta y demanda que expone: “Si la cantidad demandada excede a la cantidad ofrecida, el precio tiende a incrementarse, de modo que este incremento influye en la oferta, la cual aumenta, en tal forma que llega a un punto en donde la cantidad ofrecida excede a la cantidad demandada, provocando una baja en el precio, lo cual influye en el demandante, aumentando el número de unidades demandadas”¹². El precio tiende a igualar la oferta y la demanda y a estabilizarse en el momento en que ello acontece.

Finalmente, cualquier empresa debe manejar o por lo menos tener el concepto de eficiencia del mercadeo, que hace referencia a los resultados obtenidos en el desempeño o ejecución del mercado por parte de los participantes, agricultores, comerciantes, empresas etc.; e igualmente es una consecuencia de las líneas de conducta adoptadas por ellos, durante el mismo proceso.

En pocas palabras, la eficiencia es la medida de la productividad de los recursos involucrados en el mercadeo.

¹² Ibid., p. 93

También puede catalogarse la eficiencia o ineficiencia del mercado, a través de la relación costo – beneficio.

El concepto de eficiencia al nivel de empresa se basa en que supuestamente la función de una empresa comercial, además de elaborar determinados productos, es también la de proveer la mayoría de las utilidades de: lugar, tiempo, forma y posesión, con el propósito de contribuir a la satisfacción de las necesidades de la población en la medida en que se alcance ese grado de satisfacción, será mayor la eficiencia de la misma.

4.2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

4.2.1. Breve Reseña Histórica

Flores Monserrate Ltda inició operaciones en Agosto 30 de 1.976 con la siembra de 15 hectáreas de clavel de exportación, llegando hasta la fecha a un área de 24 hectáreas del mismo tipo de flor. Desde un principio, su acción se centró a la especialización de cultivo de clavel.

A partir de 1.995 se inició el cultivo de rosa con magníficos resultados de calidad y precio, hecho que se ha traducido en un hecho productivo que genera una flor de óptima calidad. Las tierras localizadas en el municipio de Suba, han demostrado su efectividad para el cultivo de flores de exportación. Prueba de ello ha sido que en dicha zona se encuentren situadas las plantaciones más importantes de la floricultura colombiana.

Del esfuerzo inicial ha resultado un cultivo con una adecuada organización técnica, administrativa, financiera que no solo genera una considerable cantidad de divisas, sino que mantiene en forma permanente a un gran número de empleados.

4.2.2. Marco Institucional

Es una sociedad limitada, que esta constituida por la Junta de Socios, en donde cada uno responde hasta por el monto de sus acciones. Actualmente todos los socios son familiares entre sí buscando desarrollar el objeto social de la empresa.

Flores Monserrate Ltda., cuenta con toda su documentación legal en orden y al día como son: licencia de funcionamiento, cámara y comercio, patentes, registro mercantil, declaraciones tributarias, libros etc.

4.2.2.1. Objeto Social

El objeto social de la empresa es la producción y venta internacional de rosa y la elaboración de bouquet para exportación, a países como EE.UU y algunos europeos como Holanda y España, con gran aceptación y excelente calidad.

4.2.2.2. Visión

Ser reconocidos como una de las organizaciones líderes del sector floricultor, con un equipo humano y satisfecho y que dentro de la cultura ecológica logre la mayor productividad, lealtad y rentabilidad.

4.2.2.3. Misión

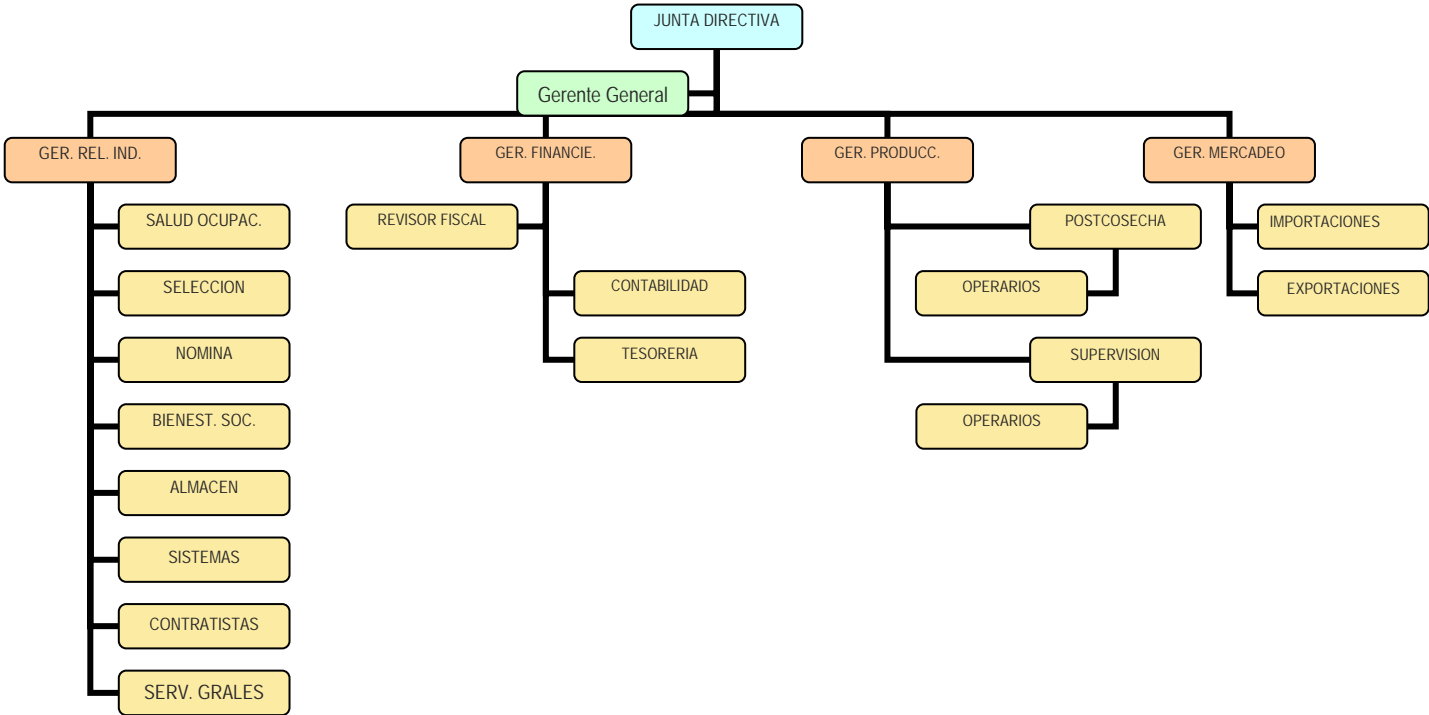
Producir, elaborar y vender a nivel internacional rosas y bouquet de excelente calidad, para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes en el exterior, asegurando costos y precios de venta competitivos, con un clima laboral exterior; asegurando costos y precios de venta competitivos, con un clima laboral sano y el uso racional de los recursos naturales; para garantizar el crecimiento y el desarrollo de la empresa en el tiempo. Exceder las expectativas de los clientes, con un trabajo eficiente, dinámico,

mediante un proceso de mejoramiento continuo hacia la calidad total, la tecnología y la investigación en el mundo de la floricultura.

4.2.2.4. Organigrama

Es la representación gráfica de la organizativa. El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la manera como funciona Flores Monserrate Ltda, permitiendo una información generalizada de sus características generales y la manera como esta organizada administrativamente (Véase gráfica 1).

Gráfica 1. Organigrama – Flores Monserrate Ltda..



Fuente: Empresa Flores Monserrate Ltda.

4.2.3. Flores Monserrate Ltda y su actividad empresarial

4.2.3.1. Estructura comercial

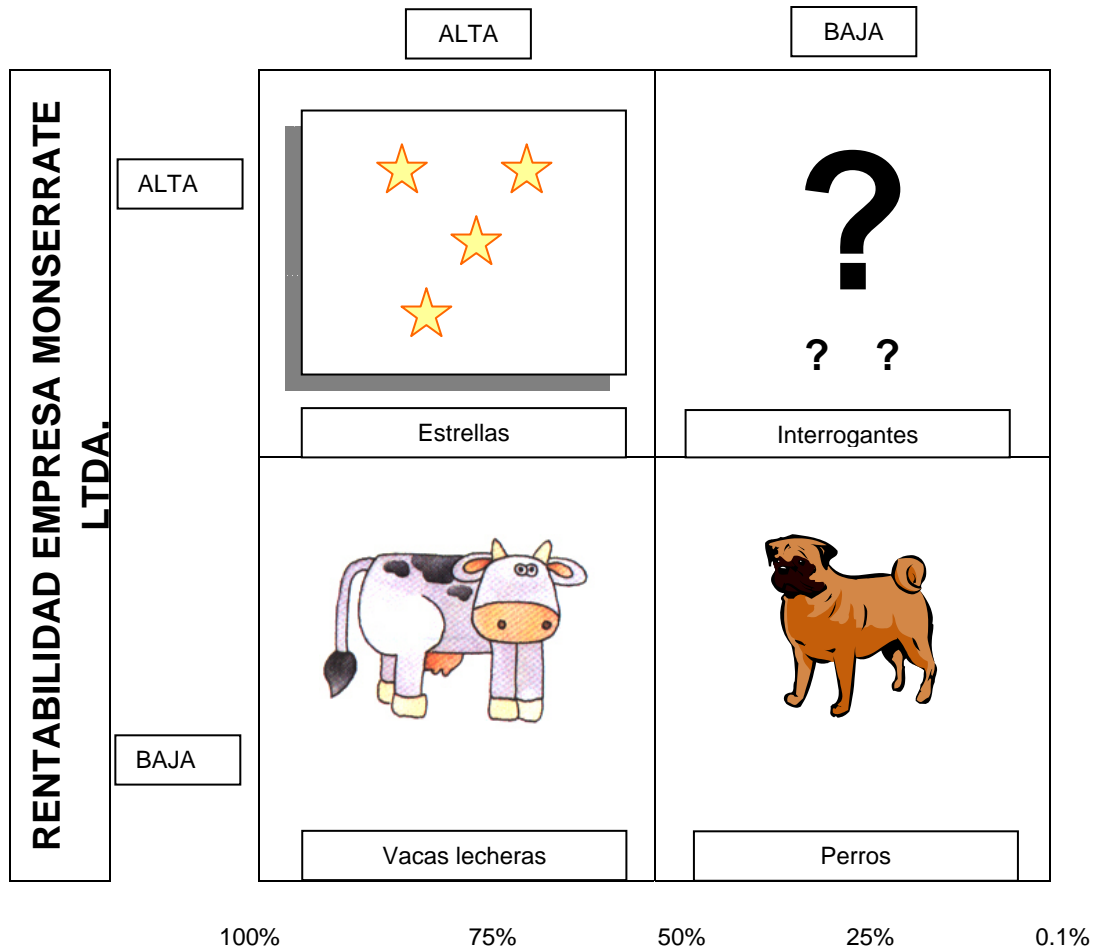
Flores Monserrate Ltda es una empresa que se ha dedicado a la producción y venta de rosa colombiana, y a pesar de que se ha mantenido en el mercado de la flor durante tantos años, hay que destacar que ha sido por la excelente calidad, puntualidad y precios con los que ha trabajado, pero, nunca se ha preocupado por desarrollar alguna clase de investigación de mercados ni empírica ni científicamente.

Lo anterior significa que la oferta de sus productos es limitada por cuanto, no saben como acceder a clientes potenciales, que estarían a gusto con la producción de rosas de Flores Monserrate Ltda. Dadas las circunstancias de la empresa y sus limitaciones, se encuentra un espacio para desarrollar un departamento de mercadeo que gestione y amplíe la oferta de los productos a lo largo y ancho del territorio colombiano y por supuesto en el exterior, donde las flores colombianas son muy apetecidas.

4.2.3.2. Planificación del producto

En este apartado se mostrará a partir de la matriz del Boston Consulting Group – BCG – las unidades estratégicas de los productos que comercializa flores Monserrate Ltda, con relación a sus competidores y la tasa de crecimiento de la industria en que funcionan las unidades; de esta manera, las categorías de acuerdo a la matriz se dividen en altas y bajas mostrando las necesidades de efectivo y las estrategias adecuadas. (Ver Gráfica 2)

Gráfica 2. Matriz de la planificación de la producción de la empresa



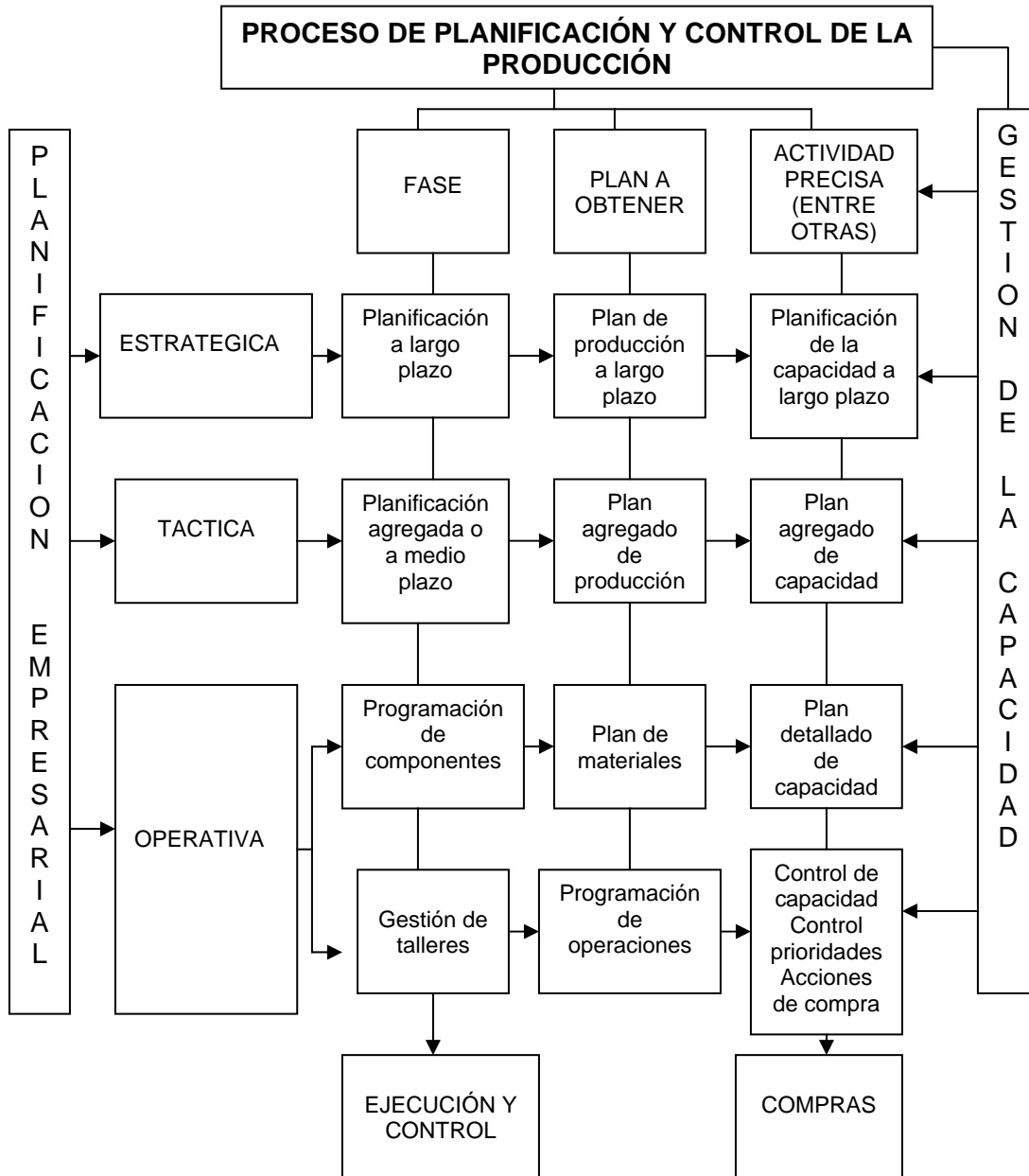
- ◆ **Estrellas:** Las estrellas en grandes grupos significaría grandes participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento caracterizan a las unidades estratégicas de negocios dentro de esta categoría. Sin embargo, se puede observar en el cuadro que las estrellas de la empresa son escasas, planteando la falta de estrategias para mantener la competitividad dentro de los mercados en crecimiento; las estrellas necesitan estrategias de *marketing* muy agresivas si quieren conservar o incluso obtener una participación en el mercado.

- ◆ Vacas de efectivo: Estas unidades estratégicas de negocios tienen una gran participación en el mercado y realizan negocios en industrias maduras, cuando disminuye el crecimiento de una industria, las estrellas pasan a esta categoría. La mayor parte de los compradores de flores en la empresa Flores Monserrate Ltda., llevan tiempo con la empresa y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de *marketing* no son altos y permiten un mercado estable pero estancado, generando el efectivo para el mantenimiento de la organización, el cual se puede reinvertir establemente en sus propias operaciones. Por ello, las vacas de efectivo pueden ser ordeñadas para apoyar las otras unidades; para el caso, el departamento de mercadeo que necesitan más recursos, sus estrategias de *marketing* tratan de defender la participación en el mercado, principalmente reforzando la lealtad de sus compradores.

- ◆ Interrogaciones: Son aquellos asuntos que se tienen por resolver en la empresa; a esta categoría pertenecen las unidades estratégicas de negocios que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, por ejemplo, en Flores Monserrate Ltda., se pueden mencionar algunas: La falta de un staff de vendedores, la carencia de un portafolio de servicios; un punto de venta estratégico que incluya el departamento de servicio al cliente, entre otros. Por ende, se deben adecuar las estrategias para este tipo de unidad buscando ante todo crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, por ello, la necesidad de reorganizar el departamento de mercadeo.

- ◆ Perros: Esta unidades estratégicas de negocios tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento, a Flores Monserrate Ltda., no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades. Las estrategias de *marketing* para ellas tienen por objeto maximizar las ganancias potenciales, reduciendo a mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para obtener participación en el mercado.

Gráfica 3. Proceso de la planificación y control de la producción



4.2.3.3. Planificación de la organización

La empresa, planifica de acuerdo a la época que se aproxima, ya sea baja o alta la cantidad de empleados que requieren para el momento de corte de la flor, ya que no se justifica en temporada baja tener un gran número de personal, mientras que para San Valentín, el personal aumento casi en un 85%.

Ahora bien, en cuanto al manejo logístico de las rosas se tiene que sus empaques, envases y embalajes, se utilizan cajas de cartón grande de 25*25 y caja tabaco de 12*25, es decir, las primeras son cajas de 25 paquetes de flores y cada uno contiene 25 unidades de flor, mientras que las segundas tienen 12 paquetes de 25 unidades; esto varia de acuerdo al mercado al que se va a enviar, es decir si se envía a Estados Unidos el empaque es de 25*25 (grande), pero si se envía a Europa exigen 12*25 cajas pequeñas por el trayecto tan largo que sufren las rosas y su maltrato es mayor.

Sin embargo, hay que tener en cuenta, que Flores Monserrate Ltda. vende el 95% a comercializadoras internacionales, quienes se encargan directamente de suministrar a la empresa los empaques de la flor y dichas comercializadoras tienen ya grabado sobre sus empaques su propio logo. Otro método en la planificación de la empresa es la toma y entrega de pedidos, la cual se realiza de la siguiente manera:

1. La toma de pedidos se hace de dos maneras: la primera por vía telefónica y/o vía electrónica (Internet) y la segunda de manera directa, dirigiéndose a la empresa.
2. La comercializadora realiza el envío de los empaques y embalajes.
3. Flores Monserrate Ltda. empaca la flor según el pedido.
4. El despacho o entrega de los pedidos se hace de acuerdo a lo que el consumidor desee, puede ser de varias maneras:

- ◆ El demandante del producto se dirige directamente al cultivo y recoge su pedido, si son pedidos realizados a nivel nacional.
- ◆ Si el cliente lo prefiere se le envía al sitio indicado.
- ◆ Cuando se trata de comercializadoras internacionales se envía por vía aérea a los diferentes países y ciudades según sea el destino, en la fecha determinada.

Dentro del proceso de planificación, se encuentre el almacenamiento y transporte. El almacenamiento de las flores se hace en cuartos fríos, clasificando la flor distintamente:

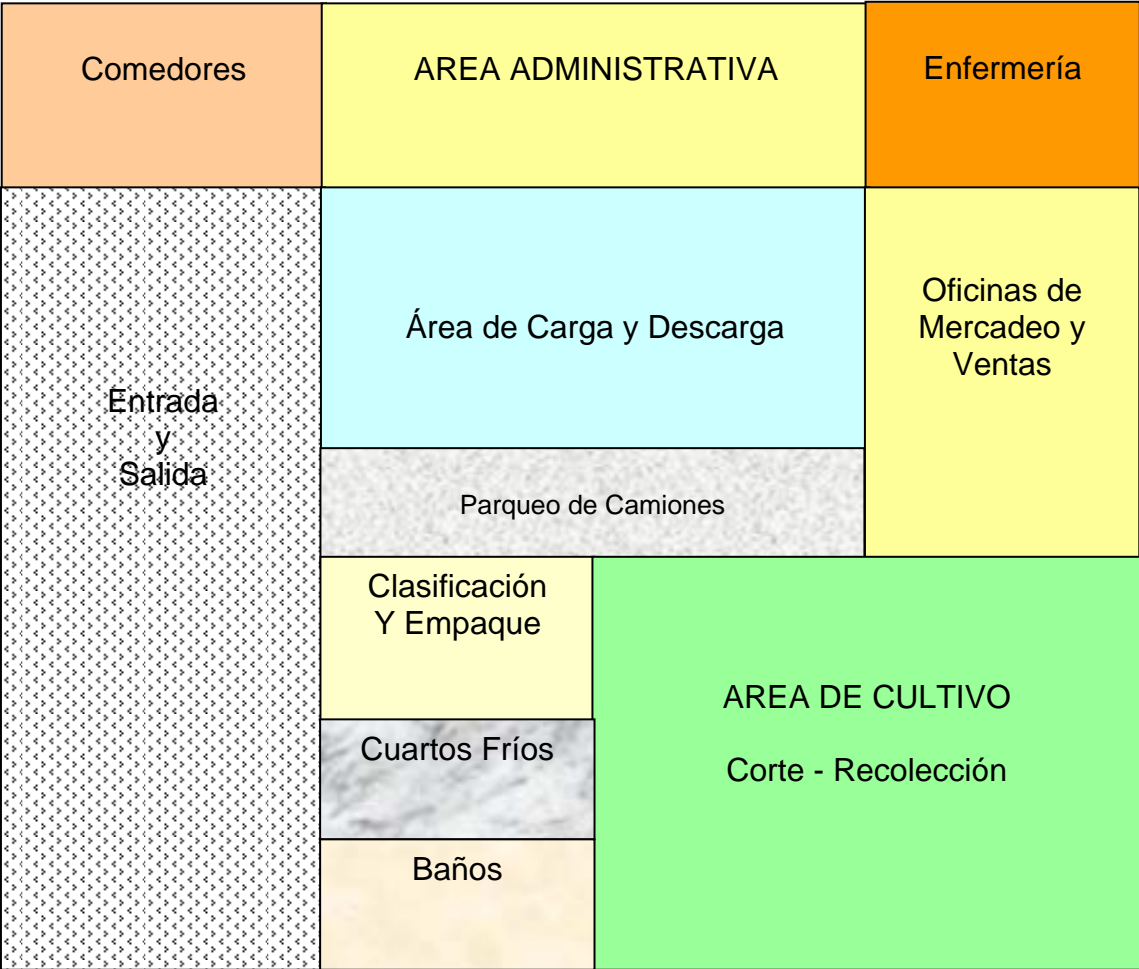
- ◆ Según el cliente y/o destino específico
- ◆ Según el día de corte
- ◆ Según el largo del tallo
- ◆ Según la variedad

Hace aproximadamente dos años, la Gerencia de Flores Monserrate Ltda, junto con el Subgerente de la empresa, realizó una importante inversión, construyendo un segundo cuarto frío en las instalaciones de la empresa, con mayor capacidad y cobertura de flor, el cual ha sido muy provechoso en temporadas altas.

En cuanto a la exportación de las flores, el transporte se inicia en las instalaciones de la empresa ubicando las cajas en un camión de propiedad de la misma, el cual se dirige directamente hacia el aeropuerto, para ser recibido por el personal autorizado de las comercializadoras. Esta labor es realizada en dos horarios diferentes: a las 5:00 a.m., ó, a las 2:00 p.m. según el destino y la reserva del vuelo de carga. Inmediatamente el producto es ubicado en la sección de carga de los aviones, quienes se dirigirán a su país de destino. De otro lado, el transporte de la flor dentro del territorio nacional, se realiza haciendo la entrega directamente con los compradores en las instalaciones de la empresa. Sin embargo la flor que se dirige a diferentes ciudades en el interior de

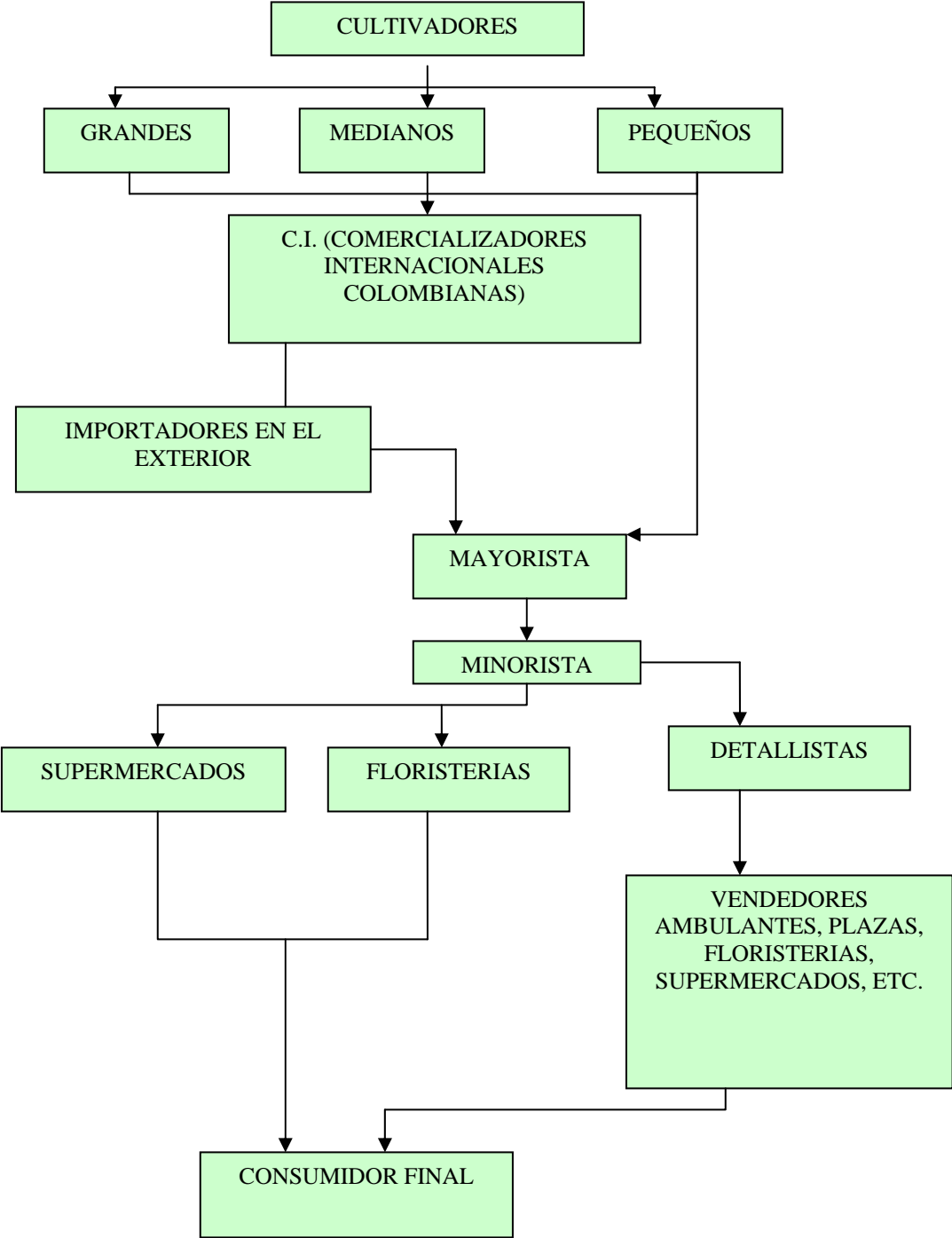
Colombia, hace el mismo recorrido que la flor internacional hasta el aeropuerto o hasta el Terminal de transporte. (Ver Gráfica 4)

Gráfica 4. Distribución de Flores Monserrate Ltda.



Finalmente, en lo relacionado a la planificación de la organización se debe prestar especial atención a los canales de distribución que actualmente utiliza la empresa, los cuales se pueden apreciar a continuación (Véase gráfica 5):

Gráfica 5. Canales de Distribución de Flores Monserrate Ltda.



Fuente: Empresa Flores Monserrate Ltda.

4.2.3.4. Estructura del mercado

De acuerdo a lo expuesto, la siguiente información fue obtenida directamente de la empresa, la cual muestra la situación actual de la misma, sus fortalezas y debilidades.

Esta empresa se encuentra dentro del mercado libre, el cual permite todas las transferencias de dinero, productos y servicios. Así, esta clase de mercado es un sistema que coloca bienes dentro de una sociedad: la oferta y la demanda, para el caso las flores colombianas a través de la empresa Flores Monserrate Ltda, en cuyo mercado se determinan quién obtiene que y qué es lo que se produce. El mercado hace esto sin decisiones o valores externos que la precedan, y esto es visto como una de las grandes ventajas de esta clase de economía. El libre mercado implica la presencia de competencia, aunque *de facto* se presenten monopolios; a menudo connota la presencia de la motivación de ganancia, aunque ni la motivación de ganancia ni las ganancias sean suficientes para la existencia del libre mercado.

Así, el mercado de las flores es altamente competitivo, sobretodo en los dos primeros meses del año para su exportación y en el mes de septiembre a nivel nacional.

- ◆ Existe la atomicidad en el mercado, es decir, muchos oferentes y muchos demandantes del producto.
- ◆ Los precios son flexibles ya que no existe intervención del estado.
- ◆ Existe racionalidad ya que el oferente tiene utilidad y el demandante obtiene beneficios.

Existen tres maneras a través de las cuales la empresa ofrece su producto como tal:

- ◆ A través del manejo de inventarios que llevan al día, es decir, según el inventario con que inicie el día se hace una oferta abierta de esa cantidad por vía electrónica a sus compradores, y aquellos que van tomando la oferta se van quedando con el producto.
- ◆ Por encargo, con algunas semanas de anterioridad y según las proyecciones de cultivo y producción que la empresa este manejando.
- ◆ Igualmente, algunos oferentes buscan adquirir el producto por su calidad, que es muy reconocida en el mercado extranjero, es decir, las mismas comercializadoras internacionales ya conocen el tipo de flor y la calidad que Flores Monserrate produce y vende.

En cuanto a la flor nacional, los medianos y pequeños compradores se dirigen directamente a la empresa para adquirir el producto y venderlo a los pequeños compradores o directamente a los consumidores, ya sea a nivel nacional.

La asociación (Asocolflores), como una de sus labores ofrece y realiza la publicidad a todos los floricultores en el mercado extranjero y nacional, ya que la flor colombiana es muy codiciada en otros países como Estados Unidos y Europa, pero desafortunadamente Flores Monserrate Ltda, no se encuentra afiliado a la asociación.

Flores Monserrate Ltda tiene como único punto de venta el mismo cultivo de la flor, es decir, las instalaciones donde se encuentra ubicada la empresa; desde allí se maneja todo el sistema de comercialización.

La empresa tuvo hace aproximadamente 10 años una oficina independiente del cultivo en el Noroccidente de Bogotá, y desde allí se comercializaba la flor directamente con las comercializadoras internacionales y con pequeños compradores a nivel nacional; sin embargo por reducción de costos, esta oficina fue cerrada y reubicada a las

instalaciones del cultivo; por esta razón se hizo un recorte de personal y otros gastos indirectos como servicios, correo, minimización de papelería, etc.

Ahora bien, en cuanto al manejo del producto para el proceso de venta, se hace a través del único vendedor que tiene la organización y es el gerente de mercadeo, el señor José Fernando Clavijo quien se encarga de realizar la gestión de ventas en Colombia y en otros países, actividad que la realiza a través de un proceso aprendido con el transcurrir del tiempo dentro de la actividad que desempeña, por tal razón, no cuenta con un plan de ventas establecido.

Continuando, con la exposición concerniente a la estructura del mercado, se encuentra necesario establecer la competencia directa de de Flores Monserrate Ltda., cuyas empresas son:

- ◆ Sagara
- ◆ Flores del río
- ◆ Grupo Andes
- ◆ Colombia Carnation

En cuanto a la competencia indirecta, se tiene que actualmente existen muchas clases de flores por lo que las tendencias han cambiado, esta empresa considera que su competencia indirecta son los productores de otras flores distintas a la rosa.

Dentro del engranaje empresarial, se tiene finalmente lo concerniente a la publicidad, que es un área de vital importancia en cualquier organización, desafortunadamente Flores Monserrate Ltda no maneja ninguna clase de medios publicitarios por los cuales de a conocer su producto ni realiza esfuerzos de estímulo de la demanda. Esta empresa no lleva a la práctica técnicas de aplicación de mercadeo dirigido a aumentar la rentabilidad que sus ventas que se manejan desde el cultivo y no desde un punto de venta donde realice la exhibición del producto. De ninguna manera la empresa, maneja

una rotación de costos e inventarios desde un punto de venta ya que su producto es perecedero, y es casi imposible.

Sin embargo, como una forma de llamar la atención de sus clientes potenciales, la empresa hacer promociones como descuentos a empresas fieles y muestras gratis a posibles compradores.

En cuanto a las relaciones públicas, la empresa como tal no se preocupa por mantener un sistema de relaciones públicas y, aunque la asociación de floricultores (ASOCOLFLORES), se encarga de relacionar a los productores con los diferentes compradores, haciendo una muy buena promoción y publicidad de sus productos y manteniendo a las empresas floricultoras informadas de todo lo que respecta a dicho mercado, a través de reuniones formales e informales, conferencias, congresos y diferentes actividades que permiten la integración de los oferentes con los demandantes, la empresa como tal no se encuentra afiliada a la asociación.

Por último, las formas de negociación y políticas de precios se dan de la siguiente manera:

- ◆ Los precios varían de acuerdo al comprador, tipo o variedad de rosa y el mercado al que va dirigido, también esta determinado por variables como el transporte, en donde muchas veces puede salir más costoso que el mismo producto y la época de venta o estacionalidad.
- ◆ Los volúmenes ofrecidos tienen una incidencia directa sobre los precios que se pueden obtener con los clientes.
- ◆ Los conceptos de oferta y demanda son muy separados; tomados en conjunto en el mercado ayudan a determinar el precio, la cantidad deseada por los consumidores y la cantidad que los productores estén dispuestos a vender a ese precio.

4.2.4. Análisis de la situación actual de Flores Monserrate Ltda.

4.2.4.1. DOFA Flores Monserrate Ltda.

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal comprometido ofertando las flores - Cultivos sanos con variedad de rosas - Buena imagen de la empresa, gracias a sus flores - Clientes fijos - Flor de excelente calidad 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baja capacidad de gestión en las funciones de Mercadeo - Temor al cambio - Inexistencia de un portafolio que muestre la variedad de rosas para ofrecer. - Falta de un Staff de vendedores - Inexistencia de un punto de ventas - Baja producción
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - El buen nombre de las flores colombianas en la economía mundial. - La posibilidad de penetrar a grandes mercados. - Generación de empleos - Mejoramiento de la producción - Ampliar la oferta del producto - Lograr mejores canales de distribución. - Acceder a los más altos niveles de competitividad. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la disminución de los aranceles para realizar nuevas inversiones. - Mantener la calidad de la flor que se ha producido a través de los 28 años de vida de la empresa, para seguir adelante. - Estrategias de mercadeo a través del Staff de Vendedores. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lograr optimizar la gestión, a través de la organización del área de mercadeo. - Utilización del portafolio, brindando una asesoría confiable. - Con el mejoramiento de la producción, se podrá acceder a mejores canales de distribución. - Afiliación a Asocolflores para que esta brinde a la empresa mayor apoyo.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inseguridad Nacional - Competencia con mayor grado de tecnología - Alto costo de Insumos - Ausencia de Sistemas de Información 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación del Staff de vendedores. - Aplicación de nuevas tecnologías en la producción de flores. - Invernaderos óptimos, que permitan el cultivo de la flor, para lograr la producción, independientemente de la variación del clima. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar un estudio para la generación de recursos, que sirvan para el área de mercadeo. - Capacitación y adecuación del portafolio de servicios que garantice el producto que se esta ofertando. - Generar un sistema de información adecuado, que sirva como canal para mejorar aquellos aspectos que puedan afectar la comercialización de las flores.

La información consignada en la página anterior y en DOFA, señala la situación actual del departamento de mercadeo, la cual no es la más propicia, máximo cuando cuenta con un producto que a nivel mundial esta muy bien posicionado. En este sentido, para los floricultores constituye un problema insoluble, en la mayoría de los casos, mantener un control, que les permita conocer por anticipado la calidad y cantidad final de la producción, debido a los factores atmosféricos propios de la sabana de Bogotá, en donde las fluctuaciones de temperatura, precipitación, sequías, vientos, heladas, inundaciones, afectan el período vegetativo de los cultivos, la maduración ocasionando el deterioro de los cultivos, acarreando grandes pérdidas por disminución de volúmenes de producción esperados y por el deterioro de la calidad de los productos.

Es quizás este el punto de partida, para que la empresa tenga unos cimientos débiles, toda vez, que una mala producción es la sintomatología a penas necesaria para no poder enfrentar una demanda que requiere ser atendida con inmediatez y por consiguiente la oferta se hace muy débil.

Aunado a lo anterior, es preciso señalar la estacionalidad de la producción de las flores, debido a que, la misma se debe realizar en ciertos periodos del año, que pese a los invernaderos dificulta su producción escaseando el producto. Situación que influye de manera determinante en la comercialización, al crear necesidades de almacenamiento y conservación de grandes volúmenes de productos, con las consiguientes secuelas de mermas y pérdidas económicas por deterioro de los mismos.

Así, se encuentra que la empresa presenta un problema de demanda insatisfecha, que es aquella que ocurre cuando se presentan bajas en la cantidad de productos ofrecidos, ocasionada por diferentes problemas de producción, como por ejemplo, heladas, plagas, entre otros y que dan lugar a que el cliente se desplace hacia otra empresa que cubra su necesidad inmediata de flores.

Por ende, la oferta se presenta: desorganizada, estacional, con débil capacidad de negociación y deficiente preparación para el mercado, por los aspectos anteriormente señalados. Entonces, se tiene que Flores Monserrate Ltda., requiere con urgencia una propuesta para la reestructuración del departamento de mercadeo, lo cual dará como resultado una empresa dinámica, organizada, y especialmente a la altura de las necesidades actuales de un mercado que merece ser atendido con productos de excelente calidad dentro y fuera del país.

4.3. MARCO CONCEPTUAL

BENCHMARKING: Metodología que promueve la incorporación en las empresas de prácticas y métodos exitosos, no importa donde estén. Incita a ser creativos mediante la copia de estrategia, productos y procesos aplicados en otras áreas, no necesariamente similares a la de la empresa que los implanta¹³.

BENEFICIO DEL PRODUCTO: Características del producto o servicio que son percibidas por el consumidor como una ventaja o ganancia actual y real¹⁴.

CICLO DE LA VENTA: Cada producto o servicio tiene ciclo diferente de venta, entendiéndose por tal el lapso que va desde la primera visita completada al cliente, a la firma del contrato o pedido¹⁵.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO: El periodo de tiempo en el cual un producto produce ventas y utilidades. Se entiende que incluye cinco diferentes fases: Introducción, crecimiento, turbulencia, madurez y declive¹⁶.

DEMANDA TOTAL: La demanda total del mercado para un producto es el volumen

¹³ Glosario Términos de mercadeo. Disponible en: <http://www.mercadeo.com/glosario.htm>

¹⁴ Ver, glosario términos de mercadeo

¹⁵ Ver, glosario términos de mercadeo

¹⁶ Ver, glosario términos de mercadeo

total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido¹⁷.

MERCADEO: En concepto moderno, se desvincula de la noción que se tenía de lugar físico y hace referencia a la relación entre los participantes en el mercado – compradores y vendedores.

Lo esencial en este concepto de mercado, es el intercambio de información entre los participantes y la minimización de la importancia de la presencia física de los productos o de los participantes para establecer la relación. Los medios modernos de comunicación facilitan esa interrelación¹⁸.

MERCADO OBJETO. Grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir¹⁹.

MERCADO META. Segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades²⁰.

MERCADO POTENCIAL. Grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio²¹.

PLANIFICACIÓN. Toda actividad en la cual se prevé de manera conciente y programada las actividades que puedan ocurrir en el futuro. Toda actividad requiere ser planificada. Las actividades de mercadeo necesitan ser planificadas cuidadosamente

¹⁷ Ver, glosario términos de mercadeo

¹⁸ MENDOZA. Villalobos Gilberto. Diagnóstico del mercadeo agrícola y agroindustrial en Colombia. Bogotá, D.C: Universidad Jorge Tadeo Lozano. 2000. p. 15

¹⁹ Ver, glosario términos de mercadeo

²⁰ Ver, glosario términos de mercadeo

²¹ Ver, glosario términos de mercadeo

para tener resultados exitosos²².

POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO. Se refiere a las estrategias y tácticas de comunicación destinadas a crear y mantener en un lugar de preferencia en la mente del consumidor, ya sea un producto o un servicio. Esto es, poner al producto en una posición relevante ante las decisiones del comprador²³.

POTENCIAL DE VENTAS. Es el límite aproximado de la demanda de la empresa conforme ésta aumenta sus esfuerzos de mercadeo en relación con sus competidores. Este potencial es menor que el mercado potencial no importa que los gastos de mercadeo de la empresa aumenten de manera considerable en relación con la competencia²⁴.

PRECIO. Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; o la suma de valores que el consumidor intercambia por usar o tener un producto o servicio²⁵.

PRODUCCIÓN: Son las acciones y medios básicos para obtener el producto, mediante las inversiones, trabajo y el uso de la tierra²⁶.

INSUMOS: Son todos aquellos elementos, materias y artículos indispensables para la producción, comercialización y agroindustria²⁷.

PRODUCTO: Es un bien que tiene la capacidad de satisfacer un deseo o una necesidad humana²⁸.

²² Ver, glosario términos de mercadeo

²³ Ver, glosario términos de mercadeo

²⁴ Ver, glosario términos de mercadeo

²⁵ Ver, glosario términos de mercadeo

²⁶ ADAMES. B. Jorge Emilo. Op. cit., p. 18

²⁷ Ibid., p. 18

²⁸ Ver, glosario términos de mercadeo

4.4. ASPECTOS MACROECONÓMICOS

El sector floricultor colombiano se destaca como un emprendedor actor del desarrollo en Colombia y como un protagonista importante en el mercado mundial. No solamente es la actividad agrícola que más empleo genera por unidad de área sino que además ocupa un espacio relativamente pequeño, rico en tecnología, en conocimiento y en capacidad empresarial.

El sector floricultor es uno de los más representativos en la actividad agrícola nacional, y por tanto en el posicionamiento del país en materia económica en el ámbito internacional. Un análisis permite comprender mejor el lugar que ocupa Colombia dentro de una industria que logra ubicarse a nivel de los más importantes rubros de importación y exportación en el mundo.

“Lo anterior se comprende si se tiene en cuenta que el valor del mercado a nivel global en flores cortadas es de US\$3.700 millones, en plantas US\$3.200 millones y follaje cortado US\$700 millones, para un total de US\$7.600 millones, lo que permite calcular la dimensión del sector”²⁹.

En el caso de los Estados Unidos, donde los precios del productor en flores cortadas es “de US\$1.100 millones, el valor de las flores cortadas que se venden al consumidor en este país es de US\$11 billones, es decir que el valor agregado es significativo. En materia de exportaciones, el 90% del mercado mundial de flores cortadas está concentrado en cuatro países: Holanda, Colombia, Ecuador y Kenia, con una ventaja considerable de Kenia, pero Colombia se ha colocado desde hace algunos años en segundo lugar”³⁰. En producción está encabezando la lista Asia, con el agravante de que lo consume absolutamente todo.

²⁹ Agricultura y Ganadería. Suplemento Agropecuario. “Consumo: el reto de los floricultores”. Año 6 número 65 julio de 2005. p. 5

³⁰ Ibid., p. 5

En la importación de flor cortada se destacan cinco países: Alemania, que a pesar de haber superado toda su recesión económica que ha tenido, su consumo no ha aumentado mucho, pero sigue siendo el principal comprador de flores cortadas; el Reino Unido, donde Colombia tiene una presencia mucho mayor, Estados Unidos, Francia y Holanda, que se destaca por que algunas de las flores se reexportan.

“El consumo de flores per cápita es sumamente variable. Actualmente Suiza es el país con mayor consumo, 82 euros, mientras que los Estados Unidos, que es el principal cliente de Colombia, tiene un consumo per cápita todavía muy bajo”³¹.

En cuanto a las exportaciones nacionales, en el 2004 llegaron a US\$700 millones, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). Aún así, según Asocolflores, estos datos son preliminares, ya que aún no se conoce la cifra definitiva, la cual no está lejos de dicho cálculo. Colombia exporta casi la totalidad de la producción. Se está hablando del 95%, solo queda el 2% y la diferencia son flores que no se pudieron vender o que no lograron la calidad y se desechan. Esto es cíclico y la época más dura es lo que se llama el verano en esta temporada los países desarrollados producen a cielo abierto entonces las ventas colombianas se vienen al piso.

La historia de las flores colombianas muestra que es un negocio relativamente nuevo. Las primeras exportaciones son de la década de los 70 y la siembra empezó por iniciativa de personas vinculadas a la Universidad de Colorado que escogieron a Colombia para sembrar claveles y en un periodo de 34 años se ha llegado a los volúmenes de exportación de los US\$700 millones y 200 toneladas de carga que salen todas por vía aérea.

“Estados Unidos es el principal mercado de la flor colombiana, en segundo lugar se ubica la Unión Europea con un 9% y otros países que incluyen a Japón, con un 6.4%. Hay participación en Canadá, donde se evalúa que puede haber un potencial

³¹ Ibid., p. 6

interesante si se tiene en cuenta que existe acceso libre de impuestos y negociaciones comerciales representativas”³².

“Las flores colombianas poseen un lugar destacado dentro de las preferencias del consumidor internacional por su alta calidad, colorido, belleza, tamaño y variedad. En efecto, con estas cualidades y en tan sólo 35 años de actividad, el sector logró convertirse en el ámbito internacional como el segundo exportador a nivel mundial con la participación de 14% en el comercio total, después de Holanda que cuenta con una participación del 56%”³³.

“La principal especie exportada es el clavel (estándar y miniatura), seguido por la rosa, con más del 60% del total exportado. Últimamente se ha observado una diversificación con más de 50 especies exportadas, cobrando importancia la alstroemeria, el crisantemo pompón y la gerbera, entre otras”³⁴.

De este modo, de acuerdo a los estudios realizados el crecimiento de las empresas floricultoras es del “85% de la carga internacional enviada a través de la red aeroportuaria, son flores. Son el mayor volumen de carga Latinoamérica. Las flores son el principal producto de carga en Miami”³⁵.

Según los nuevos sellos de certificación, el sector floricultor debe vigilar no sólo la calidad del producto terminado, también velar por el personal dedicado a la actividad. Por ello, se ha trabajado en el recurso humano, en la administración de personal y la revisión de contratos. Así mismo, cada cultivo debe abordar al manejo integrado de plagas, en monitoreo a enfermedades tratando de usar la menor cantidad de pesticidas que se necesiten y utilizar elementos de control biológico y en el estudio de suelos, intentando, igualmente, la disminución de fertilizantes.

³² Ibid., p. 7

³³ Flores Colombianas. Disponible en: <http://www.productosdecolombia.com/main/Colombia/Flores.asp>

³⁴ Ver, Flores Colombianas.

³⁵ Agricultura y Ganadería. Op. cit., p. 7

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO

Para la presente investigación se utilizó el estudio de casos que es importante cuando se requiere investigar una unidad o “caso” – Flores Monserrate Ltda. – Departamento de Mercadeo, que se constituyó en el universo poblacional y cuyo propósito fue realizar un análisis específico de la unidad de análisis – Departamento de mercadeo –; por tanto el estudio mostró una descripción de los problemas, circunstancias y situaciones reales que existen en torno a este Departamento encontrados durante las visitas realizadas a la empresa.

Por lo anterior, el estudio de casos “debe mostrar un diagnóstico de la situación objeto y presentar las recomendaciones más adecuadas para la solución del problema descrito en el diagnóstico sustentadas con soporte teórico”³⁶.

5.2. POBLACIÓN

La población utilizada para obtener la información pertinente, se hizo bajo un criterio por conveniencia, siendo el cuerpo directivo, es decir, cuatro (4) integrantes de la Junta Directiva y tres (3) gerentes de Departamento de la empresa Flores Monserrate Ltda., ubicada en la Sabana de Bogotá, en donde se encontró la información conveniente para realizar el diagnóstico, con relación al funcionamiento del Departamento de Mercadeo, a través de las visitas realizadas a la empresa, ya que se consideró que las personas encuestadas eran las indicadas para dar dicha información por su posición dentro de la empresa (Véase anexo 1).

³⁶ BERNAL. César Augusto. Metodología de la Investigación para administración y economía. Colombia: Prentice Hall. 2000. p. 114

5.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Fuentes primarias: Fue la empresa Flores Monserrate Ltda., de la cual se pudo obtener la información de manera directa, para los cual se encuestaron siete (7) personas de la Junta Directiva y Gerentes de departamento quienes ofrecieron la información pertinente sobre el funcionamiento del Departamento de Mercadeo.

Fuentes secundarias: Fueron aquellas que ofrecieron información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que la referencia. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información fueron: libros, documentos, periódicos, folletos, artículos de revistas, entre otras y la red mundial de datos Internet.

Cuestionario: Como ya se dijo la técnica para el trabajo de campo fue el cuestionario que se realizó con preguntas dicotómicas y de selección múltiple; las mismas se diseñaron con miras a establecer las falencias y expectativas en la manera cómo la empresa ofrece sus productos, de esta forma, la propuesta de reestructuración tendrá una base estructural que permitirá abordar los aspectos menos desarrollados en el Departamento de Mercadeo y la forma cómo este se encuentra organizado en la actualidad. Por eso, determinar la manera cómo la empresa ofrece sus productos, saber sí existe un portafolio de servicios, conocer sí esta organizada por departamentos, establecer sí cuenta con un staff de vendedores, entre otras, es indicativo del pro y del contra para desarrollar la investigación deseada y alcanzar los fines propuestos.

Así, el cuestionario junto con el diagnóstico y la lista de verificación se convierten en el cimiento del estudio realizado en el presente trabajo.

5.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

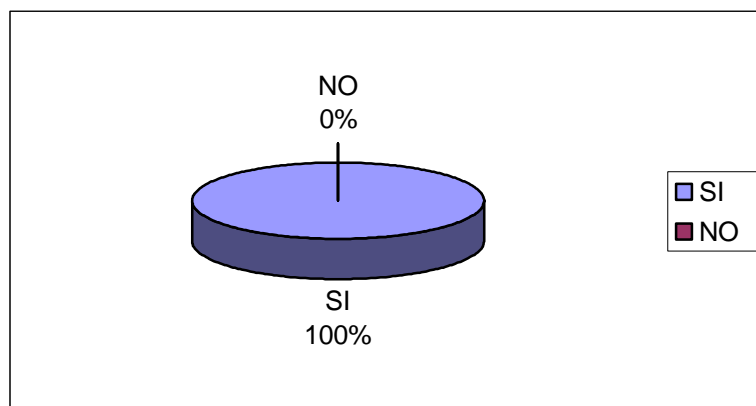
En esta parte de la investigación, se realizó lo concerniente a procesar los datos obtenidos del cuestionario, aplicado a la empresa Flores Monserrate Ltda., el cual ayudó a determinar la situación actual de la empresa y complementar el diagnóstico, generando los resultados, a partir de los cuales se realizó el análisis según lo objetivos o pregunta de investigación o de ambas.

De este modo, se encuestaron 7 personas: 4 de la Junta Directiva y 3 Directivos de la empresa para un total de 7.

1. ¿Cuenta la empresa con todos los requisitos de ley?

Si 7

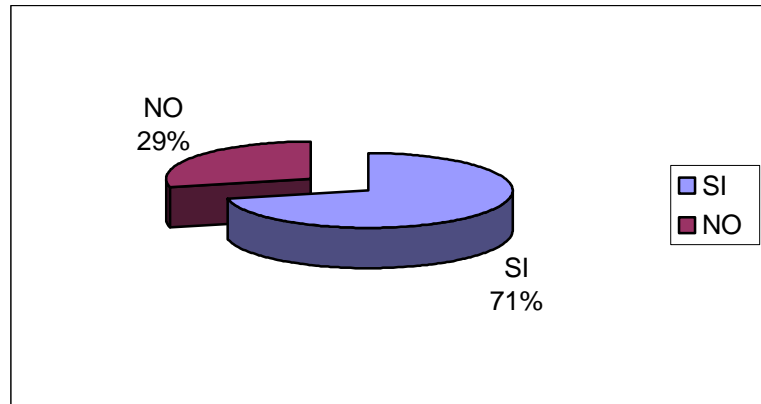
No 0



2. ¿Se encuentra la empresa organizada por Departamentos? Si su respuesta es afirmativa, pasar a la pregunta No. 3; si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta No. 4.

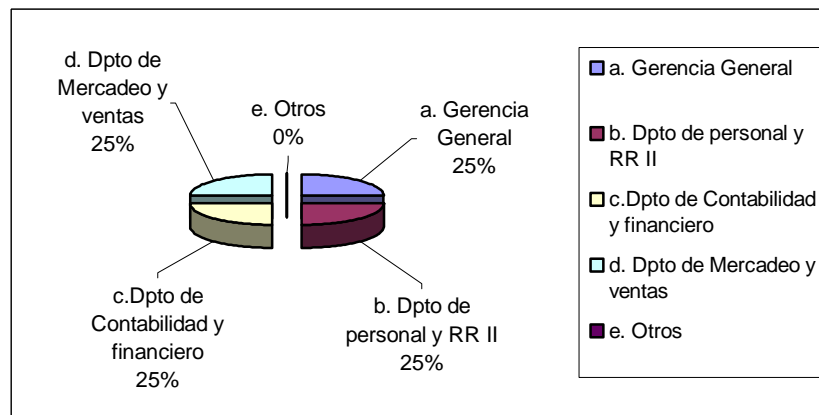
Si 5

No 2



3. ¿Cuáles de los siguientes departamentos tiene definidos Flores Monserrate Ltda?

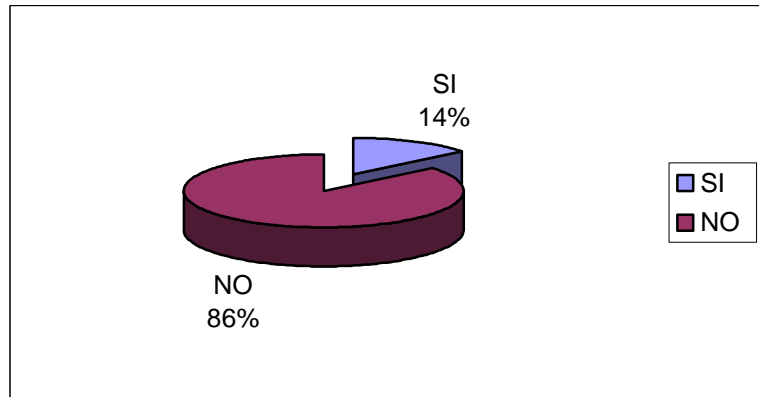
- | | |
|--------------------------------------|---|
| a. Gerencia general | 5 |
| b. Dpto de personal y RR II | 5 |
| c. Dpto de Contabilidad y financiero | 5 |
| d. Dpto de Mercadeo y ventas | 5 |
| e. Otros | |



4. ¿Ha establecido la empresa una forma organizada para presentar sus productos? Si su respuesta es afirmativa pasar ala pregunta No. 5; si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta No. 6.

Si 1

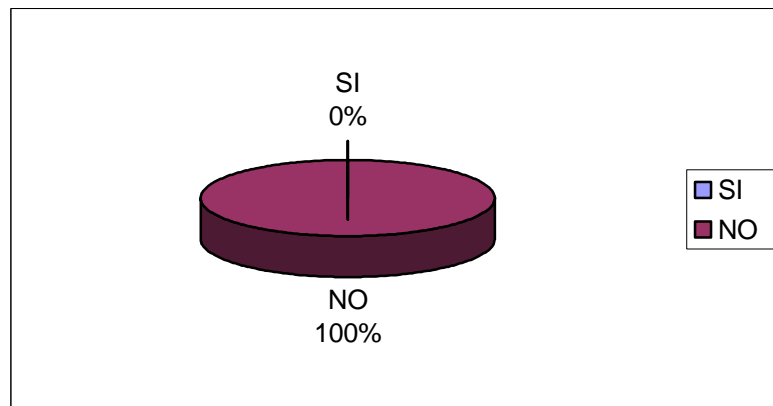
No 6



5. Existe dentro de la organización un portafolio de servicios que oriente al cliente sobre por qué debe quedarse con Flores Monserrate Ltda.

Si 0

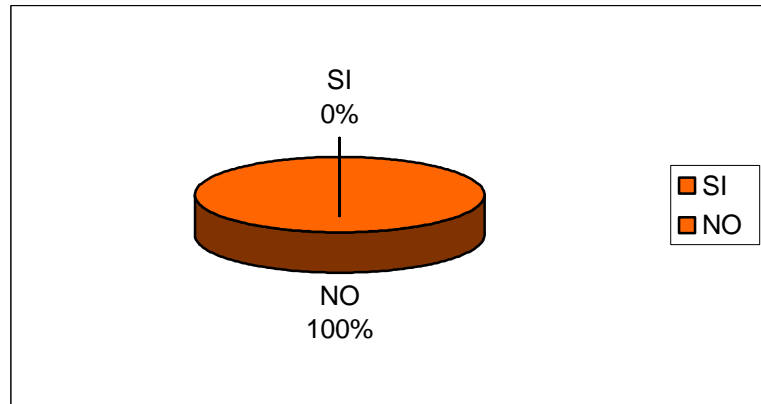
No 7



6. ¿Tiene la empresa un staff de vendedores que impulsen los productos dentro y fuera del país?

Si 0

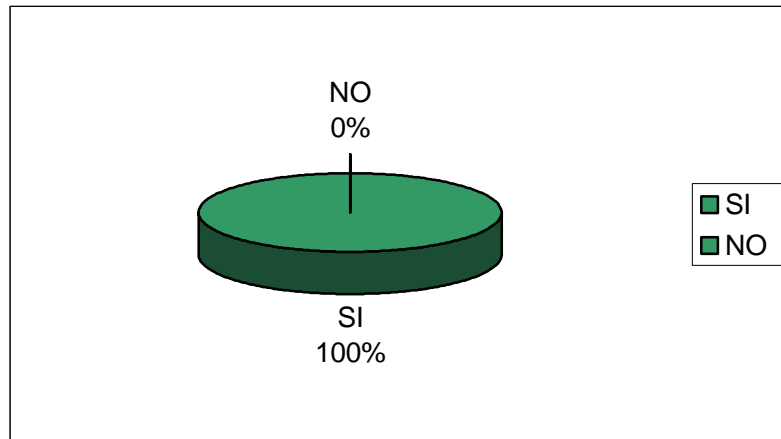
No 7



7. Sí, las respuestas de las preguntas 4,5 y 6 fueron negativas ¿considera importante la reestructuración del Departamento de mercadeo?

Si 7

No 0

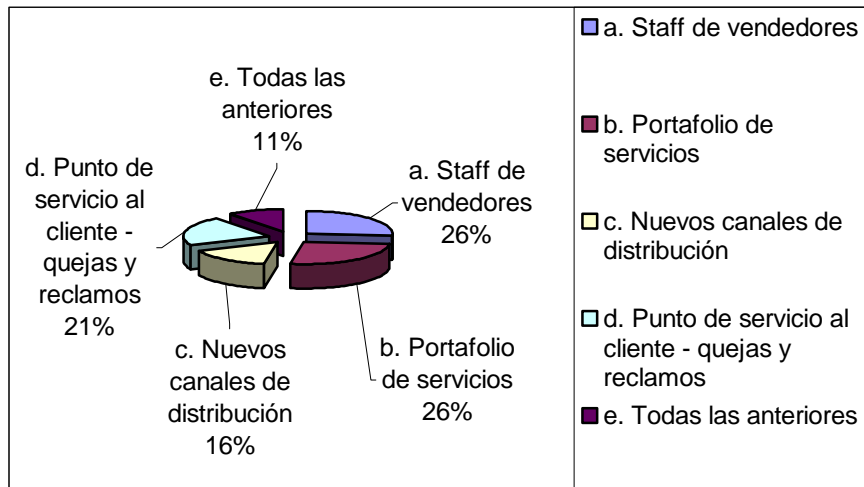


8. ¿Cuál de los siguientes aspectos cree que es de más importancia, para el funcionamiento del Departamento de mercadeo? (Puede seleccionar una o varias respuestas).

a. Staff de vendedores 5

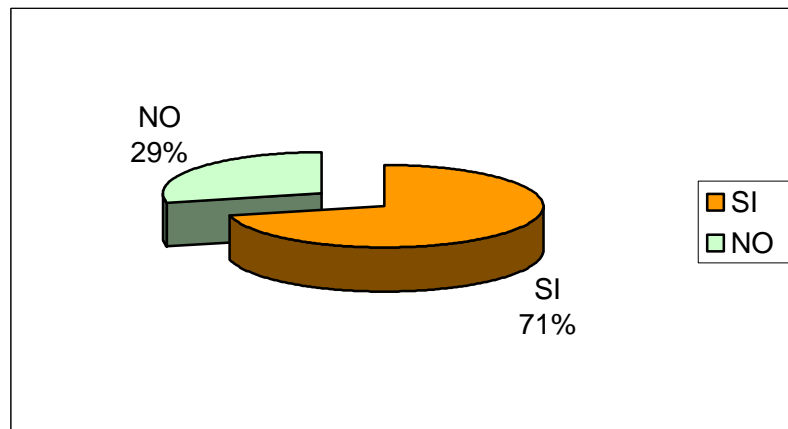
b. Portafolio de servicios 5

- c. Nuevos canales de distribución 3
- d. Punto de servicio al cliente – quejas y reclamos 4
- e. Todas las anteriores 2



9. ¿Está la empresa en condiciones financieras de realizar la reestructuración?

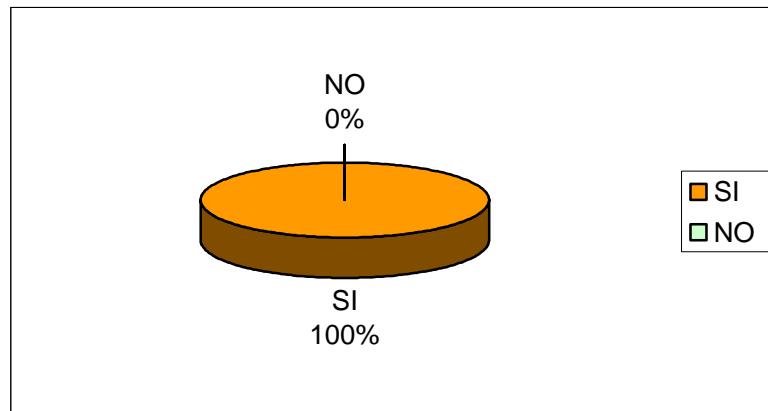
- Si 5
- No 2



10. ¿Considera que éste cambio le generaría a la empresa un ascenso dentro del sector económico al que pertenece?

Si 7

No 0



◆ Análisis

Del resultado de las encuestas se puede concluir que a pesar de que la empresa esta consolidada en los aspectos legales y contar con una división por departamentos, no cuenta con la infraestructura necesaria o con el conocimiento necesario de quienes tienen a cargo cada uno, en especial el departamento de Mercadeo y Ventas.

Es así, como la mayoría de personas encuestadas señalan la necesidad de contar con un Departamento de Mercadeo que funcione con su capacidad plena; si bien, es de recordar que en capítulos precedentes se señalaba que la empresa contaba solamente con un vendedor, lo que significa que la responsabilidad de la organización recae única y exclusivamente en las “decisiones”, que tome solamente una persona, la cual trabajo bajo su propio criterio. Entonces, se deduce que Flores Monserrate Ltda., tiene su potencial en el cultivo de flores, es decir, que cuentan con unos cultivos sanos que les ha permitido producir flores de óptima calidad, las cuales les han dado la posibilidad de mantenerse en el mercado, de lo contrario la empresa ya no existiría, de esta forma y

teniendo en cuenta que cuentan a su favor con la materia prima, es más fácil lograr el ensanchamiento de la empresa, a través de la reorganización del departamento de mercadeo, él cual les dará una visión más grande o por lo menos cumplir la que tienen trazada.

Igualmente, para lograr lo anterior, la empresa debe contar con una capacidad económica estable, en donde, según lo reflejado en la encuesta, la empresa está dispuesta económicamente para invertir en dicha reestructuración del departamento, ya que esto conlleva un tiempo a mediano plazo y va a beneficiar a la empresa otorgándole mejores beneficios económicos de los que tiene en la actualidad. Finalmente, y para complementar la información antes planteada, se utilizó una lista de verificación que permitió evidenciar las debilidades de la empresa Flores Monserrate Ltda.

DEBILIDADES	VOTOS POR DEBILIDAD	PORCENTAJE (%)
1. Baja capacidad de gestión por parte de la gerencia	5	11
2. Temor al cambio	5	11
3. Mal manejo administrativo	7	15
4. Bajos recursos económicos	5	11
5. No hay aplicación de nuevas tecnologías	6	13
6. No hay afiliación a la asociación	6	13
7. Desactualización en procesos	6	13
8. No existe una documentación adecuada	6	13
TOTAL	7	100

Nota: Los porcentajes indican, las debilidades de cada una de las 8 preguntas que se realizaron, demostrando las falencias de la organización, en el manejo administrativo de la misma.

6. PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO DE FLORES MONSERRATE LTDA

El departamento de mercadeo de la empresa, debe estar encaminado en primera instancia a la satisfacción de las necesidades de los clientes potenciales y actuales, para lo cual se debe hacer una caracterización definida mediante la obtención de toda clase de información que brinde el comportamiento y la estructura de la demanda del producto; y a su vez, observar las fluctuaciones y cambios que tiene ese mismo mercado con su entorno para así lograr responder, como ya se mencionó, a las diferentes necesidades y expectativas que se generen.

Hay que resaltar que el departamento de mercadeo, debe crear un Sistema de Información de Mercadeo con el fin de que el grupo de personas, equipos y procedimientos que laboran en él, trabajen conjuntamente para obtener, analizar, evaluar y distribuir información exacta y a tiempo para quienes toman las decisiones de mercadeo en la organización.

6.1. TIEMPO

El tiempo estipulado para el desarrollo de la propuesta de reestructuración, es a corto plazo, pues del tiempo depende el surgimiento de la empresa, en la meta a conseguir un mejor posicionamiento dentro del sector económico al que pertenece; sin embargo, la planificación que se haga debe estar sujeta a la situación económica de la organización. De este modo, se encuentra viable proponer un periodo de 6 a 7 meses. En los cuales se deberá desarrollar las siguientes actividades de acuerdo al cronograma.

Tabla 1. Cronograma de actividades – Reestructuración del Departamento de Mercadeo
2006 – 2008

ACTIVIDAD	2006												
	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE						
a. Adecuación de recursos económicos en \$	■	■											
b. Adecuación física para el Departamento			■	■	■								
c. Contratación de personal					■	■							
d. Capacitación							■	■					
e. Prueba de funcionamiento del Departamento de Mercadeo									■	■	■		
f. Ajuste al proceso											■	■	
g. Medición de resultados												■	■

Fuente: autora

6.2. OPERACIONALIZACIÓN DEL PLAN

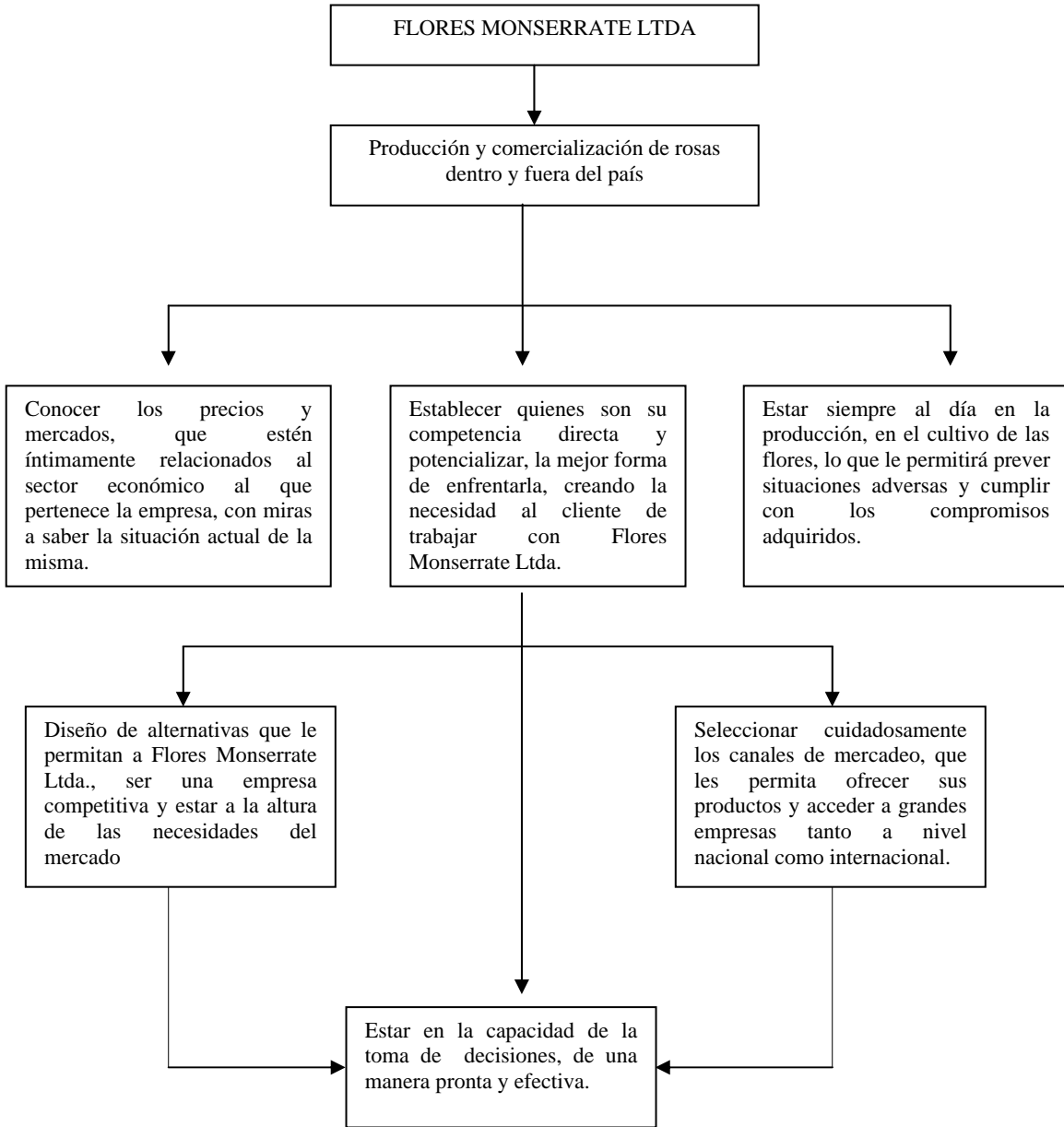
Para que la empresa ejecute la propuesta realizada en la presente investigación es necesario que realice una investigación de mercados, la cual esta orientada a solucionar los problemas que se presenten a raíz de una situación que se origina de una necesidad en la cual aparecen dificultades sin resolver, como lo que sucede en la empresa Flores Monserrate Ltda., que no tiene una directriz a seguir en el manejo y comercialización de sus productos.

Entonces, la investigación de mercados se refiere a la recopilación, registro y análisis de todos los hechos relacionados con la transferencia de bienes y servicios, desde el productor hasta el consumidor. Así, es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información.

Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de mercadeo, como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing, monitorear el desempeño del mercado, y mejorar la comprensión del mercadeo como proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas, diseña el método para recolectar la información, dirige e implementa el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones. Por eso, Flores Monserrate Ltda., debe ceñirse al siguiente mapa conceptual que le ayudará a visionar de la mejor manera unos objetivos a desarrollar con miras a la reorganización del departamento de mercadeo (Véase gráfica 6).

Gráfica 6. Mapa conceptual – Flores Monserrate Ltda.



Fuente: Autora

Con lo anterior se pretende:

- ◆ Crear un Punto de Comercialización del producto tanto a nivel nacional como internacional
- ◆ Convertir Flores Monserrate Ltda. en una Comercializadora Internacional, de esta manera, la empresa podrá, comercializar su producto directamente con los clientes reales en el exterior.

Es importante que la empresa cree un punto de comercialización de la flor primero en el interior del país para cuando lo haga en el exterior tenga muy buenas conexiones y sobretodo una mayor experiencia, para un mejor desempeño de las dos puntos.

En ambas condiciones, dentro y fuera del país, se deben tener en cuenta ciertos agentes para lograr dicho objetivo, aunque para crear el punto fuera del país es necesario que se tengan en cuenta otros factores que le van a ser de mucha ayuda para su desarrollo; así se debe:

- ◆ Minimizar el tiempo de entrega del producto a nivel internacional, consiguiendo los mejores precios en el transporte de carga y siendo esta asegurada.
- ◆ Establecer contactos que permitan ampliar el mercado y la venta rápida del producto, para evitar excesos y desechos.
- ◆ Dar cumplimiento en los contratos que se firmen con los clientes tanto a nivel nacional como internacional, ciñéndose a los convenios y acuerdos internacionales.

- ◆ Aumentar el volumen de venta para obtener mayores utilidades y mejores precios, siendo así más competitivos en el mercado.

De esta forma, se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Localización dentro y fuera del país:

Se debe comenzar buscando el lugar donde se va a localizar el punto de comercialización del producto, teniendo en cuenta que: tenga buenas vías de acceso, de muy buena presentación al cliente, cuente con todos los servicios necesarios (agua, luz, teléfono, etc.). Lo anterior hace referencia al local o la oficina, aunque para el caso de crearlo fuera del país es importante tener en cuenta que la flor se debe almacenar, así que también debe buscar una bodega o sitio de almacenamiento, con características específicas para el producto como cuartos fríos.

En el momento en que se encuentren los puntos de comercialización y la bodega para el almacenamiento, se deben acondicionar con todos los muebles y enseres apropiados para que los empleados puedan tener un buen desempeño.

2. Recurso Humano:

Se debe iniciar con la contratación del personal: esto consiste en comenzar a promocionar los cargos a desempeñar, luego la recepción de dichas personas, la entrevista y la selección. Para esta clase de departamento, se debe seleccionar personal altamente calificado en la parte de ventas y atención al cliente, aunque igualmente, la empresa debe brindarles capacitación acerca del producto.

Cuando se hace referencia al personal en el punto fuera del país, se debe contratar personal idóneo en todos los procedimientos que debe tener el producto para su exportación y que hable más de dos idiomas.

Para lo anterior se requiere la división del departamento en:

a. Recursos Físicos: los cuales darán el equilibrio para una mejor organización del departamento, estos son:

- ◆ Oficina
- ◆ Escritorios
- ◆ Sillas
- ◆ Sala de espera
- ◆ Mesa de Juntas
- ◆ Papelería

b. Recurso Tecnológico: juega un papel importante para la funcionalidad y la vanguardia del departamento, se debe contar con:

- ◆ Computador
- ◆ Página Web
- ◆ Fax
- ◆ Programas del Computador
- ◆ Fotocopiadora
- ◆ Telefonía

c. Recursos Humanos: es de vital importancia saber con qué personal se cuenta y las capacidades que debe tener para que las funciones sean eficaces, en este caso es importante contar con:

- ◆ Vendedores
- ◆ Ingenieros de Sistemas
- ◆ Cargadores
- ◆ Celador

- ◆ Mensajero
- ◆ Supervisores
- ◆ Contador

d. Recurso Presupuestal: es primordial saber el dinero con el que el proyecto saldrá adelante, para esto, visto lo anterior, se debe dar un estimado por cada rubro.

	VALOR
1. Recursos Físicos	
Oficina (Arriendo)	700.000
Bodega (Arriendo)	5.000.000
3 Escritorios	250.000
3 Sillas	80.000
Sala de espera	300.000
Mesa de Juntas	220.000
Papelería	400.000
2. Recurso Tecnológico	
Computador	1.400.000
Página Web	1.200.000
Fax	225.000
Software	3.000.000
Fotocopiadora	500.000
Telefonía	1.000.000
3. Recursos Humanos	
Gerente de Mercadeo	\$2.500.000
Vendedores	400.000 + comisión de venta
Secretaria	\$900.000

3. Publicidad

El siguiente es el logotipo que se le sugiere a las directivas de la empresa con el fin de contribuir al desarrollo de la misma e incentivar de esta manera su publicidad:

Español:

"Tu mejor elección para toda"

Ingles:

"Your best choice for every

Los idiomas están relacionados con la exportación de las flores a países extranjeros.

Fuente: Se eligió la letra BLACKADDER ITC (cursiva en negrilla), ya que la rosa es un producto que expresa sentimientos, y consideramos que este tipo de letra lo representa.

Tamaño de la Fuente:

El tamaño presentado en este trabajo es 26, sin embargo este puede variar según el uso que se le vaya a dar, es decir, en tarjetas de presentación o en la papelería a utilizar.

Figura: Se tomaron diferentes opciones de representación de la Rosa, y mediante un sondeo realizado a veinte (20) personas se eligió el siguiente motivo.

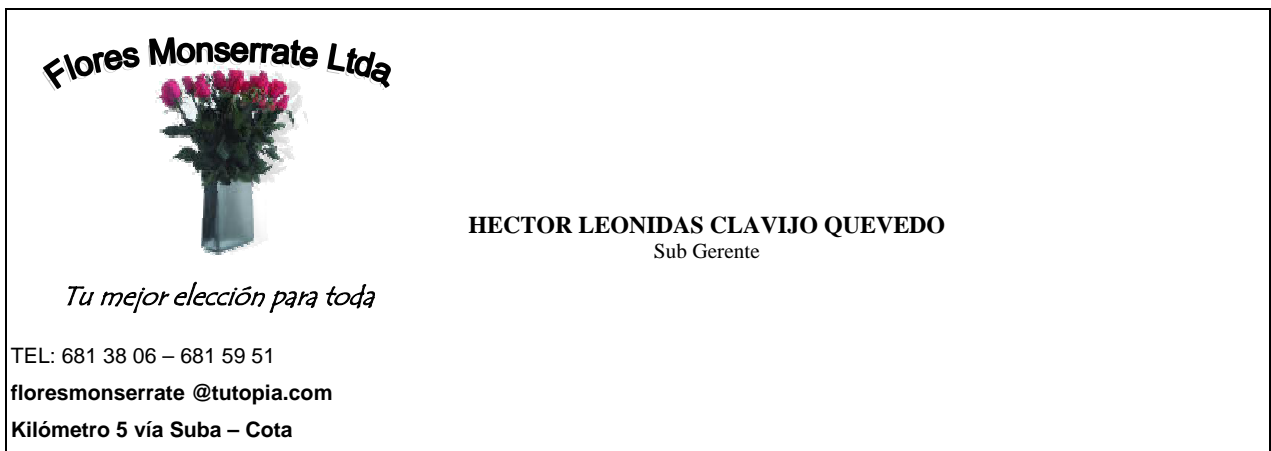


"Tu mejor elección para toda

Se espera que la empresa cambie su logotipo por el anterior acá propuesto. Esta nueva imagen de publicidad, debe ser impresa en la papelería, en los empaques, en la entrada de la empresa, y en la revista de Asocolflores, esto con el fin de proyectar en la

empresa una imagen de cambio y modernidad de acuerdo a las necesidades del mercado.

Adicionalmente se creó una **Tarjeta de Presentación** para cada persona que desempeña un cargo administrativo en la compañía, para que sea repartido a sus clientes y así estos tengan la información de donde puede ubicar la compañía.



Se espera que los resultados sean a favorables para la empresa y que se vean reflejados en su mejoramiento y en el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional e internacional.

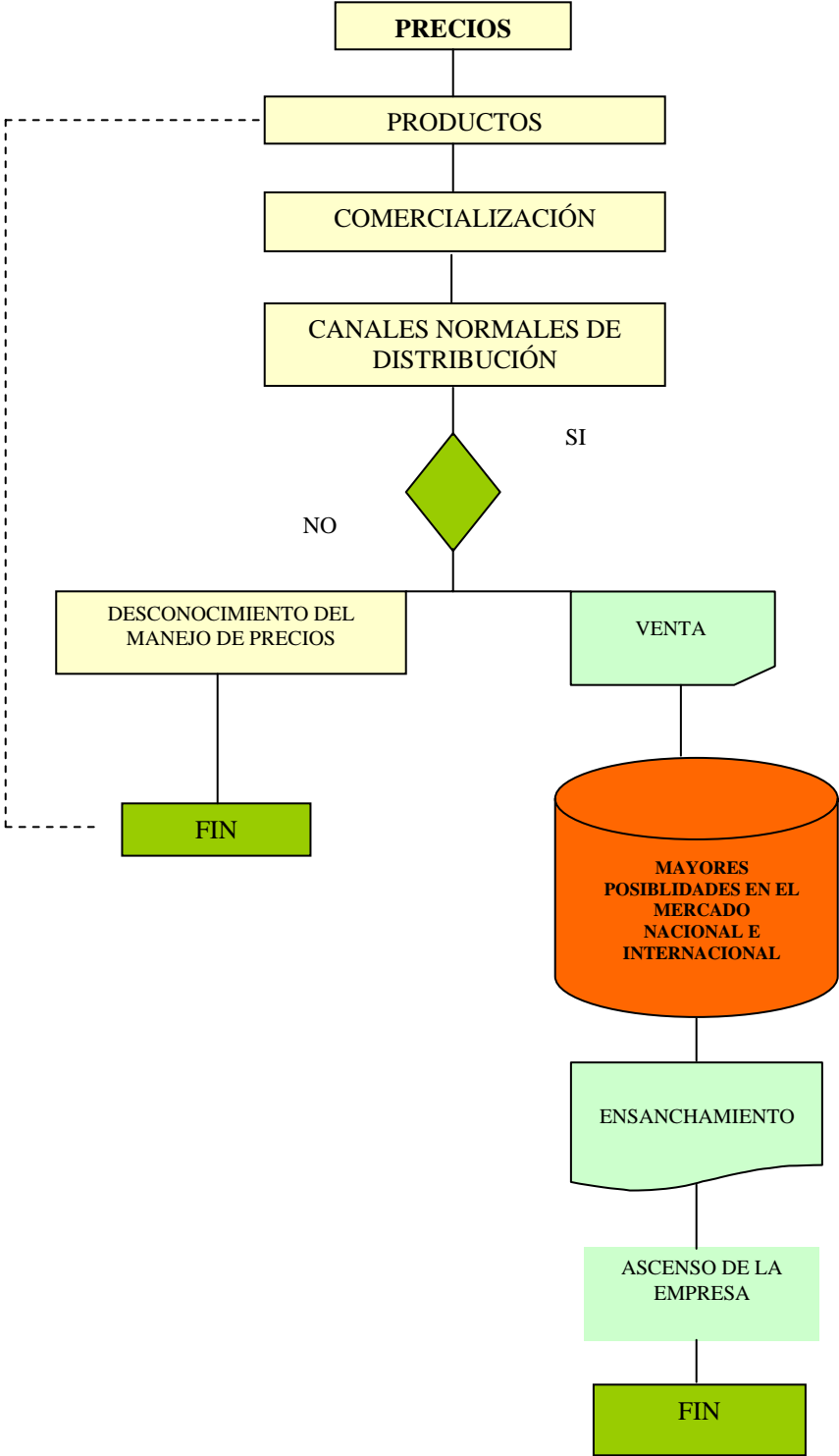
6.3. Políticas y estrategias de precios, descuentos y rebajas.

En este punto se propone todo lo relacionado al manejo de los precios que explica una relación de causalidad entre los factores: demanda y oferta en el sentido de la influencia que tiene el precio en relación con las cantidades demandadas y ofrecidas.

El precio como factor de venta de los productos agropecuarios, constituye uno de los elementos, que mayor influencia tiene en la toma de decisiones relacionadas con qué producir, cuánto y cómo. Conociendo el precio por anticipado, se facilita programar la

producción, racionalizar los costos y esperar apropiados márgenes de comercialización (Ver Gráfica 7).

Gráfica 7. Establecimiento de precios en el proceso de comercialización de la flor



Fuente: Autora

1. Clases de descuentos

- ◆ Descuentos por cantidad: Reducciones del precio de lista, para animar a los consumidores a comprar grandes cantidades o para que realicen la mayor parte de sus compras. Los descuentos se basan según el volumen de venta, ya sea en dinero o en unidades de más.
- ◆ Descuento por cantidad no acumulado: Los descuentos por volumen no acumulado tienen la finalidad de propiciar pedidos cuantiosos, muchos de los gastos como facturación, surtido del pedido y sueldos del personal.

PAQUETES COMPRADOS EN UN SOLO PEDIDO	% DE DESCUENTO SOBRE PRECIO DE LISTA
1 – 12	0.0
12 – 25	1.0
25 – 50	1.5
50 – 75	2.0
75 – 100	2.5
MAS DE 100	3.0

Fuente: autora

2. Descuento por cantidad acumulada

Consiste en el volumen total comprado durante cierto periodo, estos descuentos tienen la ventaja de propiciar una relación duradera del consumidor con el vendedor; en realidad constituyen descuentos preferenciales, puesto que mayores serán las ventas totales que hace un consumidor regular a un consumidor regular a un comerciante, mayor es el descuento que este le concede. Los descuentos acumulados son útiles en

particular, en la venta de estos productos perecederos como lo es la flor, ya que animan a los consumidores a comprar con frecuencia el producto fresco evitando así su pérdida.

Los descuentos por volumen pueden ayudar al productor a obtener economías reales, tanto en la producción como en la venta, los pedidos cuantiosos pueden propiciar corridas de producción a más bajo costo y transporte más barato.

3. Descuento por pronto pago

Es una reducción otorgada a los compradores que pagan sus facturas dentro de un periodo específico. El descuento se calcula después de que se han efectuado los descuentos por trueque y los que se otorgan por volumen, sobre el precio base, todo descuento por pronto pago incluye tres elementos:

- ◆ El propio porcentaje del descuento.
- ◆ El tiempo durante el cual debe aprovecharse el descuento.
- ◆ La fecha máxima para realizar el pago.

4. Descuentos y rebajas.

las empresas que fabrican productos que se venden en temporadas, puede considerar la conveniencia de otorgar descuentos de temporada, digamos del 5%, 8%, o 10% al consumidor que hace un pedido fuera de la época de mayores ventas, estas ventas permiten al fabricante emplear mejores instalaciones productivas.

- ◆ Posfechado: Se llama a la combinación del descuento de temporada y del descuento de pronto pago, las facturas posfechadas permiten que el vendedor al mayoreo o al detal, separen para pagarlas hasta después de que

la temporada se haya iniciado y haya generado un determinado ingreso por las ventas.

- ◆ Rebajas de promoción: Son las deducciones de precio otorgadas por un proveedor, como retribución por los servicios de promoción que llevan a cabo los compradores.

5. Estrategias de precios según la zona geográfica.

Para establecer el precio del producto, el vendedor debe tener en cuenta los fletes de envío al comprador, esta consideración es más importante, cuando el flete llega a constituir una gran parte de los costos variables totales. Las políticas de precios que se establecen pueden determinar que el comprador pague el flete, que el vendedor pague el flete, o, que sea por partes iguales. Cualesquiera que sea la alternativa de pago se debe tener en cuenta:

- ◆ Los límites geográficos del mercado de la empresa
- ◆ La ubicación de la planta productiva
- ◆ La fuente de sus materias primas
- ◆ Su fuerza de competencia en diversas áreas de mercadeo.

6. Establecimiento del precio en el punto de entrega:

El productor en este caso, Flores Monserrate, realizará su venta directamente a las comercializadoras, entregándole su producto en el aeropuerto, esto cuando se habla de exportaciones o viajes nacionales de larga distancia, y en el terminal de transporte de la ciudad donde esta su domicilio, en este caso Bogotá, cuando se habla de envíos nacionales.

En consecuencia el productor se hace cargo de los costos de transporte exclusivamente a los mencionados puntos de entrega y, las comercializadoras y/o los compradores se harán cargo a partir de recibir la mercancía en estos sitios.

6.4. PUNTOS DE VENTA Y ATENCIÓN AL CLIENTE

En lo relacionado a este aspecto, es importante que la empresa Flores Monserrate Ltda, con miras a ensanchar su empresa, introduzca puntos de ventas que es el lugar o espacio físico en el cual el consumidor realiza la compra de los productos y el vendedor realiza la exhibición de los mismos en aras a una mejor promoción. Entonces, para ello, se ha escogido dentro de las clases de punto de venta, los que se consideran más apropiados para la empresa, proponiendo solamente dos.

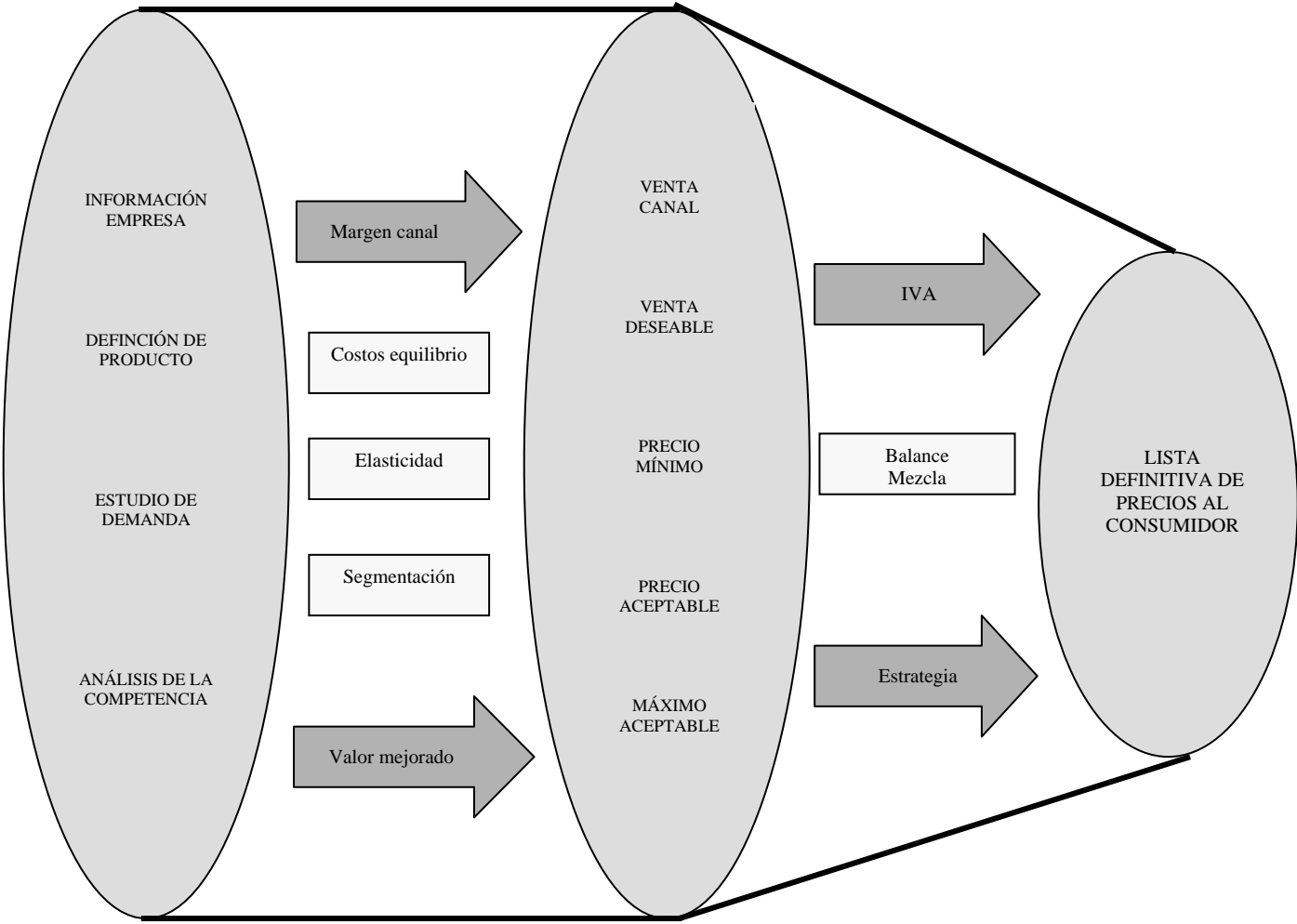
1. Directo: El productor ofrece sus productos directamente al consumidor, como almacenes ubicados en la misma empresa o en otras zonas, comúnmente se dominan puntos de venta de fábrica.
2. De intermediario: Es aquél en donde las ventas se hacen a través de mayoristas y/o detallistas.

Es importante destacar que los puntos de venta cumplan unos objetivos propios en el desarrollo de su actividad, los cuales son:

1. Hacer que el consumidor se decida a comprar
2. Lograr un incremento en las ventas
3. Posicionar un producto
4. Introducir un nuevo producto o mejorar el ya existente
5. Lograr una mayor cobertura
6. Realizar investigaciones.

En el proceso del punto de ventas, se debe tener en cuenta que para establecer los precios, es preciso conocer la información sobre políticas, objetivos y estrategias de la empresa, teniendo en cuenta el tipo de producto que se va a comercializar, debe analizarse el precio de acuerdo a su utilización (Véase gráfica 8).

Gráfica 8. Modelo de fijación de precios en punto de venta



Fuente: JANY. Castro. José Nicolás. Gerencia Comercial. Un enfoque Operativo. Colombia: Fondo Educativo Panamericano. 2005. p. 501

El lo relacionado a la atención al cliente es conseguir su satisfacción y cubrir sus necesidades, por lo tanto, la empresa debe potenciar la “cultura cliente” para lo que precisa contar con un personal en actitud positiva, con un gran sentido de responsabilidad y con formación suficiente para poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto.

Así, su importancia radica en crear una cultura corporativa capaz de vincular a todo el equipo humano en los objetivos empresariales, de acuerdo al desarrollo de los siguientes objetivos:

1. Consecución y fidelización de los clientes
2. Minimizar el tiempo de servicio
3. Acelerar los cobros
4. Descubrir las áreas de mejora
5. Marcar las tendencias del mercado
6. Mejorar el control de la red de ventas
7. Detectar rápidamente la entrada de la competencia
8. Controlar precios de venta reales
9. Actuar como fuente de información

Con el desarrollo de los anteriores objetivos es más fácil controlar el trabajo en equipo que forma la atención a clientes, y también acabar con los cuellos de botella. Las responsabilidades quedan delimitadas y la calidad del trabajo aumenta considerablemente. Pero lo fundamental de crear estructuras es realizar un análisis a fondo del flujo de trabajo, para realizar las asignaciones equilibradamente.

6.5. EVALUACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE MERCADEO

Continuando con la propuesta para la reestructuración del Departamento de Mercadeo de la empresa Flores Monserrate Ltda., es importante de la misma manera sugerir un Autodiagnóstico de la Gestión Comercial de la Empresa, el cual servirá en un futuro a la empresa para saber si, los resultados obtenidos son los que se planificaron en un principio y las estrategias utilizadas fueron las pertinentes para cada caso. Por tal motivo es conveniente que la empresa realice evaluaciones periódicas, y mediante la ayuda del siguiente tutor, se podrían analizar errores que a tiempo podían llegar a solucionarlos.

6.5.1. Guía de autodiagnóstico de la gestión comercial de las empresas

Instrucciones:

Dada la importancia del ejercicio, se recomienda que el análisis solicitado en esta guía sea realizado por el gerente o propietario, preferiblemente con los respectivos responsables de los procesos de producto, inventarios, distribución, ventas, servicio, mercadeo u otros que sean del caso.

Esta herramienta ha sido validada en diferentes tipos de empresa, y en su aplicación usted notará que esta cuidadosamente adaptada para permitirle evaluar las competencias y destrezas, actividades y procesos del empresario y su equipo de trabajo en los temas comerciales. Para llenar el autodiagnóstico, encontrará dos secciones con factores a evaluar. Frente a cada afirmación marque una "X" la opción que mejor defina la manera como funciona dicha variable hoy en día en su empresa o la forma como se está desarrollando cada actividad analizada.

En la primera sección, encontrará cuatro capítulos que corresponden a las grandes áreas del proceso comercial a diagnosticar y que aplican para todo tipo de empresas:

- ◆ Planeación estratégica de mercadeo

- ◆ Gestión de la mezcla de mercadeo
- ◆ Gestión de la actividad de ventas
- ◆ Gestión del servicio y conservación de clientes

En la segunda sección, encontrará el diagnóstico a realizar para conocer la gestión mercadeo para diferentes tipos de empresas de acuerdo a como comercializan o venden sus productos y servicios. Diligencie únicamente el capítulo que corresponde a su empresa, según la forma de la cual deriva principalmente sus ingresos. Solo debe llenar un tipo de empresa.

- ◆ Comercializadoras en puntos de venta
- ◆ Comercializadoras, distribuidoras y empresas de comercialización por fuerza de ventas
- ◆ Productoras y comercializadoras de bienes industriales
- ◆ Prestadoras de servicios

En la tercera sección, una vez diligenciado su autodiagnóstico, encontrará unas tablas para realizar un análisis de los resultados obtenidos y graficarlos de manera que le permita evidenciar los aspectos críticos a mejorar. Siga las instrucciones.

Con los puntajes obtenidos, usted podrá ubicarse en el rango que le corresponda para conocer un diagnóstico general de la situación que pueda estar viviendo su empresa, junto con una metodología muy sencilla para realizar su propio plan de mejoramiento y unas sugerencias de posibles acciones a implementar según el área del negocio que requiera ser fortalecida.

Por último, encontrará una serie de servicios de apoyo especializado para optimizar la gestión de su empresa que la Cámara de Comercio de Bogotá le ofrece para resolver los problemas específicos o aprovechar posibilidades de cambio y mejoramiento.

Lo invito a realizar este ejercicio con total objetividad y sinceridad para que el proceso

pueda ser realmente útil para su empresa.

Esta sección se compone de cuatro capítulos que deben ser diligenciados en su totalidad.

En esta sección se evalúan las competencias, destrezas, actividades y procesos del empresario y su equipo de trabajo en las áreas de planeación y estrategia de mercadeo. (Véase tabla 2).

Tabla 2. Planeación Estratégica de Mercadeo

FACTORES A EVALUAR		Funcionamiento de la Empresa			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
		No se ha realizado esta actividad o no existe en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio
1.	Su organización tiene elaborado un Plan de Mercadeo que cubre los procesos comerciales hasta hoy y por lo menos dos años o más.		x		
2.	Se encuentra claramente definida la visión comercial de la empresa.			x	
3.	Se encuentra claramente definida la misión de la compañía.			x	
4.	La empresa o negocio cuenta con una definición clara de políticas, valores empresariales, objetivos estratégicos y metas del proceso comercial.		x		
5.	Se encuentran claramente definidas las estrategias de desarrollo en productos, mercados, (tipos de clientes), canales de venta o distribución, promoción, publicidad y demás variables del proceso comercial.			x	
6.	Se tiene una estimación de la demanda pasada, actual y futura de los productos o mercados atendidos por su empresa.			x	
7.	Se ha realizado un proceso de seguimiento, recolección de información y análisis de sus competidores.	x			
8.	Se ha realizado un análisis de los factores claves de éxito de su negocio con el fin de descubrir debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el mercado atendido y de su situación como empresa.			x	
9.	Su empresa hace estudios del comportamiento del consumidor y tendencias del consumo para planear acciones comerciales.	x			
10.	Usted obtiene información necesaria para comparar el crecimiento de su empresa con el del mercado y con el de sus competidores.		x		
11.	Su empresa vigila atentamente el mercado de sus proveedores y prevé sus acciones comerciales.	x			
12.	Usted observa los mercados y proveedores internacionales detectando oportunidades y amenazas externas.	x			
13.	Usted o su empresa han desarrollado conocimiento o habilidades gerenciales en estrategia y planeación del futuro de su empresa. (Prospectiva)			x	

14.	Su empresa recolecta información y analiza las variables económicas, socios demográficos, ambientales y culturales que afectan positiva o negativamente su negocio.	x			
15.	Su empresa tiene definidos indicadores de gestión del área comercial y de mercadeo que pueden ser evaluados contra los de la competencia.			x	
Sume las "X" de cada columna y escriba el resultado.		5	3	7	0
Multiplique el total de cada columna por el número del recuadro y escriba el resultado.		5	6	21	0
Sume los valores anteriores para obtener el puntaje total sobre la actividad de Planeación Estratégica del mercadeo.		1	2	3	4
		11		21	
Subtotal puntaje					

Convenciones: Nivel 1 = 1, Nivel 2 = 2, Nivel 3 = 3 y Nivel 4 = 4

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

En esta sección se evalúan las competencias y destrezas, actividades del empresario y su equipo de trabajo, en las áreas de las P's o variables del mercadeo. (Precio, producto, promoción, plaza, publicidad, distribución) (Véase tabla 3).

Tabla 3. Gestión de la mezcla de mercadeo

FACTORES A EVALUAR		Funcionamiento de la Empresa			
		Nivel 1 No se ha realizado esta actividad o no existe en la empresa	Nivel 2 Se está iniciando su desarrollo e implementación	Nivel 3 Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Nivel 4 Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio
1.	La empresa tiene definida una política de precios y descuentos para cada canal de distribución.			x	
2.	Se encuentra claramente definida para la fuerza de ventas la estrategia de precios, políticas de descuentos u otras variables de promoción.				x
3.	Se cuenta con información que permita conocer la rentabilidad por producto.			x	
4.	Su empresa desarrolla labores de seguimiento a la competencia en relación con precio, producto, promoción, plaza, publicidad y distribución.			x	
5.	Tienen información de ventas por medio de la cual pueden establecer la situación real de los productos en el mercado.		x		
6.	Se mantiene en la empresa información de los productos sustitutos con detalles tales como marca, precio, competidor, volúmenes y demás variables con las cuales controlar la competencia.	x			
7.	Se han identificado bienes complementarios o que agreguen valor a sus productos o servicios para establecer alianzas estratégicas y promocionales.			x	
8.	Tienen planeada la ejecución de estudios relacionados con el producto (imagen, posicionamiento, aceptación).	x			
9.	Su empresa estudia y desarrolla permanentemente nuevos usos, aplicaciones y oportunidades comerciales para sus productos o servicios.			x	
10.	Cuenta con una estrategia de comunicación, publicidad y medios.	x			
11.	Su empresa está desarrollando canales alternos de distribución de los productos/servicio.	x			
12.	Se apoya en las acciones emprendidas por sus canales de distribución.	x			
13.	Su empresa tiene planeado el desarrollo de algún tipo de herramienta promocional.			x	

14.	Se ha definido el tipo de cliente futuro ideal para la empresa y se desarrollan acciones que permitan conquistarlo.		x		
15.	Desarrollo actividades de entrenamiento sobre los productos y servicios ofrecidos por su empresa, tanto a sus empleados como a los de los canales de distribución.		x		
Sume las "X" de cada columna y escriba el resultado.		5	3	6	1
Multiplique el total de cada columna por el número del recuadro y escriba el resultado.		5	6	18	4
Sume los valores anteriores para obtener el puntaje total sobre la actividad de Planeación Estratégica del mercadeo.		1	2	3	4
		11		22	

Convenciones: Nivel 1 = 1, Nivel 2 = 2, Nivel 3 = 3 y Nivel 4 = 4

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

En esta sección se evalúan las áreas de planeación de ventas, control y estrategia de ventas (Véase tabla 4).

Tabla 4. Gestión de la actividad de Ventas

FACTORES A EVALUAR		Funcionamiento de la Empresa			
		Nivel 1 No se ha realizado esta actividad o no existe en la empresa	Nivel 2 Se está iniciando su desarrollo e implementación	Nivel 3 Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Nivel 4 Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio
1.	Existe en la empresa una metodología o sistema de planeación y proyección del presupuesto de ventas.				x
2.	En la actualidad se encuentra claramente definido el presupuesto de ventas en términos de cuánto, quién, cómo, cuando, es responsable de las ventas.				x
3.	En su empresa se encuentran establecidas las cuotas de ventas por persona, por sucursal, por producto, por periodos mensuales, quincenales, diarios.	x			
4.	El personal de ventas conoce y ha firmado la aceptación del presupuesto de ventas.				x
5.	Los incentivos de ventas están claramente establecidos y son una realidad en términos de ser: a) razonables, b) competitivos, c) que conserven la fuerza de ventas.	x			
6.	Usted o su directivo de ventas tienen definido el grupo objetivo de clientes y en consecuencia, el perfil del vendedor por cada tipo de cliente atendido.	x			
7.	Se hacen reuniones de control de ventas (ciclo) en forma periódica para medir y tomar acciones correctivas. El gerente general o propietario es informado de los resultados y detalles.				x
8.	El sistema de bonificaciones e incentivos promueve los objetivos de ventas tales como crecimiento en productos, o clientes, o territorios.	x			
9.	El personal de ventas se evalúa formalmente cada periodo, como mecanismo de retroalimentación y control del vendedor.	x			
10.	Existen controles, formatos de supervisión y métodos de control diario en las ventas.				x
11.	La efectividad en ventas en su empresa se mide por promedios de ventas por cada vendedor, sucursal, punto de ventas, otros.	x			
12.	Se mide el crecimiento en ventas por variables tales como vendedor, producto, mercado, tipo de cliente, producto, punto de venta, ciudad o geografía.			x	
13.	Se tiene definido un proceso de recolección de información de competencia por medio del personal o función de venta.	x			
14.	Se realizan auditorías de ventas por medio de comprador fantasma o pedidos no reales.	x			
15.	En su empresa se tienen definidas tanto las necesidades de entrenamiento en ventas, como el presupuesto y cronograma de entrenamiento.	x			

Sume las "X" de cada columna y escriba el resultado.	9	0	1	5
Multiplique el total de cada columna por el número del recuadro y escriba el resultado.	9	0	3	20
Sume los valores anteriores para obtener el puntaje total sobre la actividad de Planeación Estratégica del mercadeo.	9		23	

Convenciones: Nivel 1 = 1, Nivel 2 = 2, Nivel 3 = 3 y Nivel 4 = 4

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

En esta sección se evalúan las áreas de servicio al cliente y conservación del mismo (Véase tabla 5).

Tabla 5. Gestión del servicio y conservación de Clientes

FACTORES A EVALUAR		Funcionamiento de la Empresa			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
		No se ha realizado esta actividad o no existe en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio
1.	Usted como gerente y el equipo directivo tienen una actitud personal amable y tratan de manera cordial a todos los empleados como actitud de enseñanza de lo que es servicio.				x
2.	Usted o su empresa tienen definidos los procesos de servicio para la atención de clientes.				x
3.	Se tienen definidos los procedimientos para resolver reclamos y quejas de los clientes.				x
4.	Su empresa audita la calidad del servicio al cliente.				x
5.	Se tienen definidas diferentes clases de servicio de acuerdo con los tipos de clientes o perfiles del consumidor. Ejemplo: jóvenes, niños, señoras, ejecutivos.	x			
6.	Se realizan mediciones de la satisfacción del cliente en las diferentes actividades del proceso o servicio de su empresa.				x
7.	Su empresa tiene sistemas de comunicación con el cliente y se esfuerza por mantener esa relación.				x
8.	Se realizan promociones de conservación de la clientela. (Premiar al cliente fiel)	x			
9.	La empresa otorga premios y beneficios a los empleados que desarrollen ideas, se esmeren o tienen desempeños superiores en los temas de atención al cliente.	x			
10.	Se han desarrollado sistemas de membresía y conservación de clientes actuales y futuros. (Ejemplo: club de clientes).	x			
11.	Usted o su empresa vigilan la competencia en actividades de retención de clientes.				x
12.	Usted o su empresa han hecho cálculos del costo monetario a HOY de perder un cliente. (Valor presente neto de los ingresos futuros de la clientela actual en su vida útil).		x		
13.	Usted o su empresa recolectan y almacenan en bases de datos la información personal de los clientes.				x
14.	Usted o su empresa tienen establecido un presupuesto para la capacitación en servicio al cliente por lo menos una vez al año.	x			
15.	Usted o su empresa tienen claramente identificados los momentos de verdad. (un momento de verdad es todo contacto o interacción del cliente o prospecto con cualquier área de la organización que pueda afectar su nivel de percepción o satisfacción).	x			
Sume las "X" de cada columna y escriba el resultado.		6	1	0	8

Multiplique el total de cada columna por el número del recuadro y escriba el resultado.	6	2	0	24
Suma los valores anteriores para obtener el puntaje total sobre la actividad de Planeación Estratégica del mercadeo.	8		24	

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

Se aplica a empresas que mayormente deriven sus ingresos de ventas en puntos de ventas propios tales como almacenes, bodegas, franquicias y similares. (Véase tabla 6).

Tabla 6. Gestión gerencial del mercadeo para empresas comercializadoras en puntos de venta

FACTORES A EVALUAR		Funcionamiento de la Empresa			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
		No se ha realizado esta actividad o no existe en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio
1.	La empresa tiene una clara definición del esquema de exhibición de los productos dado el perfil de los consumidores o clientes potenciales.				
2.	La empresa se ha capacitado o desarrollado conocimiento en nuevas tendencias y técnicas de exhibición y vitrinismo.				
3.	Se tienen incentivos promocionales para garantizar la rotación del inventario en los puntos de distribución.				
4.	Se tiene planeada y desarrollada una estrategia del material promocional, merchandising y en general, esquemas de apoyo a la venta en el punto de venta.				
5.	Existe un análisis de flujo de tráfico de las personas dentro del punto de venta y la distribución del almacén obedece a dicho análisis.				
6.	Se entrena al personal de ventas en sistemas de exhibición, atención al cliente y cierre de ventas.				
7.	Se realizan promociones de punto de venta orientada al manejo de inventarios y ventas de temporada.				
8.	Se cuenta con un análisis de rentabilidad de los productos, detallado por cada uno de los puntos de venta.				
9.	Se cuenta con sistemas de contabilidad o información que permiten verificar el nivel de ventas y la rentabilidad por cada metro cuadrado del punto de venta.				
10.	Se participa en la realización de ferias, promociones de barrio, centro comercial; en general, se apoyan los procesos de generación de clientes.				
11.	Se tiene definida una estrategia de comercialización de los productos vía Internet u otros medios alternativos.				
12.	Se ejecutan llamadas de telemarketing, correos masivos, promoción de ventas, anuncio de nuevas colecciones para avanzar en el proceso comercial y no esperar que el cliente les visite.				

13.	En el momento de la venta se realiza el proceso de recolección de información del cliente y se mantiene / actualiza dicha base de datos.				
14.	En la empresa se tienen establecidos procedimientos de llamadas o sistemas de posventa, para verificar la satisfacción de los clientes o generación de nuevas ventas.				
15.	Se cuenta con una estrategia de servicio en la venta que suministra valores agregados al cliente.				
Sume las "X" de cada columna y escriba el resultado.					
Multiplique el total de cada columna por el número del recuadro y escriba el resultado.					
Sume los valores anteriores para obtener el puntaje total sobre la actividad de Planeación Estratégica del mercadeo.					

Convenciones: Nivel 1 = 1, Nivel 2 = 2, Nivel 3 = 3 y Nivel 4 = 4

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

Se aplica a empresas que mayormente deriven sus ingresos de la comercialización, distribución y ventas por medio de fuerzas de ventas que visitan clientes fuera de la empresa. (Véase tabla 7).

Tabla 7. Gestión gerencial del mercadeo para empresas comercializadoras, distribuidoras y empresas de comercialización por fuerza de ventas

FACTORES A EVALUAR		Funcionamiento de la Empresa			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
		No se ha realizado esta actividad o no existe en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio
1.	Se tienen en la empresa definidos los territorios de ventas, con el objetivo de lograr el máximo cubrimiento del mercado.	x			
2.	Se tienen en la empresa sistemas de información que provean listados de territorios, zonificación e indicadores de resultados de las ventas del día anterior.	x			
3.	Se tiene en la empresa formatos de reporte de ventas para evaluar efectividad en ventas, promedio de ventas, promedio de clientes nuevos, y demás mediciones de los vendedores y territorios.				x
4.	Se mantiene actualizada una base de datos de los clientes y se tienen clasificados según su importancia en ventas. (Segmentación por ABC de las ventas).				x
5.	Se cuenta con sistemas de información que permiten medir el grado de eficiencia de los vendedores en forma automática.				x
6.	Se tiene en la empresa incentivos de ventas que garantizan el cumplimiento de la cuota de ventas en cuanto a la variedad de productos. Cumplimiento de cuotas por producto y referencia.	x			
7.	Se cuenta con personal de ventas seleccionado y entrenado para reemplazos, posibles renunciaciones e imprevistos.		x		
8.	Los gastos de ventas se contabilizan para su control y seguimiento.		x		
9.	Se hacen actividades de promoción hacia el consumidor final tales como eventos, relaciones públicas y promociones.			x	
10.	Se apoya al canal por medio de entrenamiento a los vendedores de canal, apoyo logístico, entrenamiento en los productos.	x			
11.	Se sabe cual es la rentabilidad de los productos por cada canal de distribución y se planea la estructura de costos.			x	
12.	Se investiga la escala salarial de los vendedores de la competencia con el fin de mantenerse actualizados y competitivos en los salarios de los vendedores.	x			

13.	Se visita a los clientes por parte de la gerencia de ventas o su similar en forma periódica, con el fin de auditar el proceso de la venta y estrechar relaciones con los clientes.				x
14.	Se tiene un sistema de información de ventas en donde se registra la historia de cada cliente y los detalles de sus compras por cada producto, referencia, etc.				x
15.	Se tiene desarrollado un plan de acción para crecer en términos de más clientes, otras geografías, diferentes tipos de clientes.		x		
Sume las "X" de cada columna y escriba el resultado.		5	3	2	5
Multiplique el total de cada columna por el número del recuadro y escriba el resultado.		5	6	6	20
Sume los valores anteriores para obtener el puntaje total sobre la actividad de Gestión Gerencial del Mercadeo – Sector – Distribuidores – Consumo Masivo.		11		26	

Convenciones: Nivel 1 = 1, Nivel 2 = 2, Nivel 3 = 3 y Nivel 4 = 4
Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

Se aplica a empresas que mayormente deriven sus ingresos de la producción y la comercialización de materias primas, bienes intermedios y comercialización de bienes industriales o no masivos. (Véase tabla 8).

Tabla 8. Gestión gerencial del mercadeo para empresas productoras y comercializadoras de bienes industriales.

FACTORES A EVALUAR		Funcionamiento de la Empresa			
		Nivel 1 No se ha realizado esta actividad o no existe en la empresa	Nivel 2 Se está iniciando su desarrollo e implementación	Nivel 3 Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Nivel 4 Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio
1.	Los productos que usted ofrece poseen características y beneficios que lo diferencien de la competencia.				
2.	El vendedor de sus productos industriales o materias primas, es idóneo, conoce el producto y tiene el perfil deseado para atender el tipo de clientes.				
3.	Su empresa suministra asesoría al cliente no sólo en el producto vendido, sino también en su uso y aplicaciones.				
4.	Se suministra soporte técnico y garantías que permitan que los clientes usen o consuman los productos con un alto nivel de satisfacción.				
5.	Se otorga entrenamiento técnico a la fuerza de ventas y en algunos casos a los operarios o usuarios de los clientes.				
6.	Se conoce en qué consiste el negocio de los clientes, sus características y se tiene claramente definido como la empresa provee valor agregado al negocio del cliente.				
7.	Se incluye al cliente en el proceso de desarrollo del producto, para que él mismo cumpla con las mejores expectativas de calidad y satisfacción.				
8.	Se conoce la estructura de costos de la industria de forma tal que se conocen los aspectos sobre los cuales se puede ser eficiente y competitivo en precios.				
9.	Se tiene planeada y se ejecuta una estrategia de venta con cada uno de los actores del proceso comercial en el cliente, ejemplo departamentos de compras, sistemas, financiero, mercadeo.				

10.	Se conoce la competencia en variables relacionadas con el soporte técnico suministrado, garantías y variables que afectan la toma de decisión de compra en los clientes.				
11.	Se tiene definida y estructurada una estrategia de soporte al cliente o distribuidor para los productos vía Internet.				
12.	Se trabaja o colabora en forma conjunta con otros competidores para lograr acciones de cooperación y sinergia como gremio.				
13.	Se asigna un presupuesto de ventas a temas relacionados con investigación, desarrollo y mejora de productos.				
14.	Se cuenta con una medición de la fidelidad de los clientes con la empresa, marca, producto.				
15.	Se simulan compras internacionales con el objetivo de medir precios y en general, hacer seguimiento a los competidores internacionales.				
Sume las "X" de cada columna y escriba el resultado.					
Multiplique el total de cada columna por el número del recuadro y escriba el resultado.					
Sume los valores anteriores para obtener el puntaje total sobre la actividad de Gestión Gerencial del Mercadeo – Sector Bienes Industriales					

Convenciones: Nivel 1 = 1, Nivel 2 = 2, Nivel 3 = 3 y Nivel 4 = 4

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

Se aplica a empresas que mayormente deriven sus ingresos del desarrollo, prestación y comercialización de servicios. (Véase tabla 9).

Tabla 9. Gestión gerencial del mercadeo para empresas prestadoras de servicios

FACTORES A EVALUAR		Funcionamiento de la Empresa			
		Nivel 1 No se ha realizado esta actividad o no existe en la empresa	Nivel 2 Se está iniciando su desarrollo e implementación	Nivel 3 Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Nivel 4 Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio
1.	Su empresa tiene definido un valor agregado en los servicios comparados con el servicio prestado por los competidores.				
2.	En su empresa como filosofía de trabajo existe un propósito de superar continuamente las expectativas de servicio esperadas por el cliente.				
3.	Se hacen llamadas o contactos periódicos con los clientes para estrechar lazos de relación comercial.				
4.	Se cuenta con una página Web en donde los usuarios puedan consultar, actualizar información colocar quejas de servicios y en general, comunicarse con la empresa.				
5.	En su empresa existe un plan de entrenamiento y sensibilización de la actitud de servicio y motivación del personal que presta los servicios.				
6.	Se ha desarrollado un completo manual de funciones de servicio con una clara convicción de orientación hacia el cliente interno y externo en la redacción del mismo.				
7.	En su empresa se encuentran documentados los sistemas y procedimientos de acciones de garantías ante eventuales reclamos en la prestación de los servicios.				
8.	En la empresa existe un documento con los protocolos y estándares de servicio. Es decir, los servicios se prestan en la misma forma en el 100% de los clientes.				
9.	Su empresa tiene desarrollados y actualizados los manuales de servicio. Ej. Esquema de atención telefónica.				

10.	Se cuenta con sistemas de interacción con el cliente o usuario final para medir constantemente la aceptación y cambios que requieren los servicios.				
11.	Se transmiten a todo el personal los resultados de satisfacción de clientes y las acciones de mejora correspondientes.				
12.	En la actualidad se realizan programas de auditoria de la calidad del servicio, ya sea en forma interna o por medio de un contrato con un proveedor externo.				
13.	En la empresa se cuenta con un procedimiento constante de actualización de datos de los clientes.				
14.	Su empresa mide la satisfacción del usuario transacción por transacción, o de una forma sistemática y frecuente que garantiza dicha medición.				
15.	Usted o su empresa han evaluado las variables sobre las cuales el servicio prestado se diferencia de la competencia.				
Sume las "X" de cada columna y escriba el resultado.					
Multiplique el total de cada columna por el número del recuadro y escriba el resultado.					
Sume los valores anteriores para obtener el puntaje total sobre la actividad de Gestión Gerencial del Mercadeo – Sector Desarrollo y Prestación de Servicios.					

Convenciones: Nivel 1 = 1, Nivel 2 = 2, Nivel 3 = 3 y Nivel 4 = 4

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

Análisis de Resultados:

Escriba los resultados obtenidos en cada una de las anteriores secciones en el siguiente cuadro. Para cada Sección que usted diligenció, escriba el puntaje en total puntaje de cada sección, en la fila que coincide con cada rango de valores como sigue:

	Estrategia de Mercadeo	La Mezcla de Mercadeo	La Actividad de Ventas	El Servicio	Del Sector Empresarial	Puntaje Total
Puntaje Obtenido	34	34	32	32	37	169

Si usted realizó la evaluación de manera objetiva, estos resultados le proporcionan información real acerca de su perfil comercial y la situación de las actividades empresariales, en relación con las áreas fundamentales del mercado y las ventas.

A continuación encontrará un gráfico para que usted diagrame sobre el o los resultados obtenidos. Esto le permitirá visualizar su situación actual.

Coloque un punto en cada sección de acuerdo con el puntaje obtenido y una los puntos

con un trazo recto entre ellos. Lea las recomendaciones y aplique los correctivos en forma inmediata para que mejore su desempeño en el área de mercadeo y ventas.

Calificación y zona	Sección Planeación Estratégica de Mercadeo	Sección Mezcla de Mercadeo	Sección Control y Administración	Sección Servicio y Conservación de Clientes	Sección de Tipo de Esquema de Ventas
Zona de Fortalecimiento (45 a 60 puntos)					
Zona de Mejoramiento (31 a 44 puntos)	*	*	*	*	*
Zona de Alerta (1 a 30 puntos)					

- ◆ **Zona de Fortalecimiento:** su empresa posee fortalezas en esta área del mercadeo y las ventas; desarrolle acciones que estimulen la entrada de más clientes, establezca barreras que estimulen estas fortalezas ante la competencia.
- ◆ **Zona de Mejoramiento:** su empresa debe mejorar en la pregunta o el ítem sobre los cuales el puntaje obtenido fue 1 o 2. desarrolle un plan de mejora, designe responsables y asigne recursos para obtener un mejor resultado en dicha variable. Recuerde que los procesos de mejora sirven más en forma preventiva que correctiva.
- ◆ **Zona de Alerta:** su empresa se encuentra con grandes oportunidades y tareas por desarrollar, pero en gran riesgo de que los competidores la ataquen. Tome cada ítem observado, desarrolle un plan de choque INMEDIATO, asigne recursos y mida el desarrollo de las acciones correctivas en los próximos dos meses.

A continuación encontrará algunas reflexiones generales de lo que puede estar sucediendo en su empresa. Para puntualizar estos aspectos, usted deberá realizar un

plan de mejoramiento específico.

Para analizar las siguientes reflexiones, ubíquese en el rango correspondiente según el puntaje final obtenido.

Diagnóstico General

◆ Excelente – Entre 260 y 300 puntos

Su empresa cuenta con una excelente planeación estratégica de mercadeo, excelentes procesos de ventas y servicio y tiene fortalezas que permiten desarrollar una posición competitiva en el mercado atendido. Puede desarrollar estudios de desarrollo de nuevos mercados en geografías nacionales o internacionales, y en aspectos relacionados con nuevos clientes, productos así como continuar con el proceso de conservación de clientes sosteniendo los estándares de servicio actuales que son su fortaleza.

◆ Bueno – Entre 200 y 259 puntos

Estrategia de Mercadeo

Es posible mejorar en aspectos del proceso de planeación, la selección de mercados y desarrollo de nuevas estrategias. Haga análisis detallado de las variables calificadas en menor puntaje.

La Mezcla de Mercadeo

Su organización se encuentra ejecutando bien los procesos de mercadeo. Variables tales como la rentabilidad de los productos, del canal, o desarrollo de las variables de mercadeo pueden estar afectando el crecimiento de su empresa.

La Actividad de Ventas

Usted tiene en su empresa un adecuado control y administración del área comercial. Es

posible que tenga que sistematizar algunas actividades repetitivas o mejorar algunos aspectos del proceso de territorios de Ventas.

El Servicio y conservación de clientes

Su empresa posee una clara visión del proceso de servicio al cliente, desarrolla actividades relacionadas con el proceso de control, medición y administración de servicio. Debe invertir en algunas acciones de mantenimiento de clientes.

Del Sector Empresarial

Su empresa está orientada correctamente a visualizar o mejorar el proceso de negocio actual. Es conveniente que implemente medidas para mejorar en su entorno competitivo.

Las variables observadas en cada uno de los segmentos de industria le permiten visualizar las áreas a observar para mejorar su competitividad.

- ◆ Regular – Entre 140 y 199 puntos

Estrategia de Mercadeo

Su empresa podría tener problemas de visión comercial que pueden afectar su crecimiento y posición estratégica e el mercado en los próximos años. Debe replantear su actividad en los aspectos de la guía en los cuales su calificación fue baja.

La Mezcla de Mercadeo

Las variables de mercadeo referente al producto, el precio, la promoción, la distribución pueden estar manejadas con algunas deficiencias o estar simplemente ejecutadas con un bajo nivel de profundidad. Se requiere invertir tiempo y recursos en esta área.

La Actividad de Ventas

La actividad de ventas de su empresa esta regularmente administrada. Debe desarrollar esquemas de administración y control de área comercial que permitan tener mayor

información y administración del proceso comercial.

El Servicio y el Mantenimiento de Clientes

Su empresa, a pesar de tener ejecutadas algunas tareas de servicio al cliente, puede tener problemas de conservación de la clientela y del proceso de administración de quejas y reclamos.

Del Sector Empresarial

Su empresa esta regularmente orientada hacia la observación de las variables del sector económico. Es altamente recomendable se desarrollen acciones comerciales adicionales orientadas a mejorar su competitividad.

- ◆ Deficiente - Entre 1 y 139 puntos

Estrategia de Mercadeo

Su empresa requiere en forma inmediata de un replanteamiento de las acciones estratégicas comerciales y del proceso de pensamiento estratégico de mercadeo.

La Mezcla de Mercadeo

Su empresa no se encuentra en una posición competitiva adecuada, por lo que debe iniciar de inmediato el proceso de revisión de las actividades de mercadeo. Debe realizar un plan de mercadeo.

La Actividad de Ventas

Su empresa seguramente está perdiendo clientes o no está creciendo a nivel adecuado. El control y administración de los vendedores y territorios seguramente tienen serias deficiencias.

El Servicio y Mantenimiento de Clientes

Su empresa tiene problemas de servicio y atención de clientes. No se identifica a los

clientes, no se tiene definido el proceso de servicio post venta y seguramente existen problemas de quejas y reclamos.

Del Sector Empresarial

Su empresa tiene baja ejecución estratégica en el sector comercial al que pertenece. Debe investigar sus cinco principales competidores observando el desempeño de los mismos. Esto le permite hacer comparaciones que advierten sus debilidades, y tomar acciones en forma inmediata.

Plan de Mejoramiento

Con el perfil obtenido y las recomendaciones indicadas en la tabla anterior, elabore un plan de acción con su equipo de trabajo. Aquí le sugerimos una metodología para que organice la información y defina los puntos de partida.

1. Liste los ítems o variables observadas cuyas calificaciones se ubican en el Nivel 1 y en el Nivel 2 y aquellos del Nivel 3 y 4 que considera requieran alguna revisión adicional.
2. Frente a cada ítem identifique la prioridad de acuerdo con su criterio y con el impacto de la variable sobre el negocio.
3. para cada ítem y en orden de prioridad, defina las actividades a realizar, los responsables dentro de la empresa y las fechas para cumplirlas, de manera que le facilite el seguimiento.

Aspectos a tener en cuenta:

- ◆ Los factores identificados en el Nivel 1 y 2 corresponden a áreas de

debilidad. En estos usted debe desarrollar en forma inmediata acciones, o por lo menos, plantearlas para que su empresa obtenga en un período no mayor de seis meses mejores calificaciones.

- ◆ Los factores identificados en el Nivel 3 corresponden a áreas de buen desempeño en su organización. En estos usted y su equipo de trabajo debe desarrollara habilidades para convertirlos en fortalezas del negocio.
- ◆ Los factores identificados en el Nivel 4 corresponden a fortalezas comerciales de su empresa y sobre ellas deben soportar la estructura de su accionar comercial y desarrollar mayores habilidades para mantenerlas y mejorarlas creando barreras para que la competencia no le imite o desarrolle actividades similares. (Ejemplo. Observe el siguiente cuadro de plan de mejoramiento)

Factor Observado	Prioridad	Qué se debe hacer	Quién lo debe hacer	Cuándo lo debe hacer
No se encuentra documentada el área o el Manual de Servicio al Cliente	Alta Media Baja	Desarrollar Capacitar Implementar Medir Estudiar Observar	Recursos humanos	0.1 /0.6 /0.3

Posibles Acciones a Implementar:

Para que los resultados del diagnóstico generen los mejores beneficios y como apoyo a la gestión empresarial, sugerimos como ejemplo algunas acciones que usted podrá desarrollar, como se lista en el siguiente cuadro.

Área del Negocio	Ítem Observado	Acciones a desarrollar por parte del empresario
Estrategia de Mercadeo	No hay planeación de mercadeo con visión comercial a más de dos años	Establezca el plan de acción de ventas y mercadeo de los dos próximos años. Tome tiempo para pensar, es mejor hacer lo importante que lo urgente.
	Se tiene un plan de mercadeo pero no existe una visión de su futuro comercial.	Haga un análisis de la competencia, de los tipos de clientes y mercados, desarrolle modelos de los posibles futuros, tome acciones que lo lleven al estado o situación ideal. (Prospectivas)
	No se sabe cómo esta compuesto el mercado internacional pero se quiere acceder a dichos mercados.	Desarrollar investigación de mercados con el objetivo de definir tamaño del mercado, precios internacionales, competencia, canales de distribución, costos de exportación y demás variables relacionadas con el proceso de negocios internacionales.
Gestión del Área de Ventas	Los vendedores no cumplen los perfiles de los clientes objetivos.	Establecer los tipos de clientes, los perfiles de los vendedores, seleccionarlos, entrenarlos y desarrollarlos.
	Los vendedores tienen fallas en los	Desarrollar entrenamiento comercial interno o externo.

	procesos de cierre de ventas, presupuesto de ventas.	
	Los vendedores no se concentran en su territorio de ventas.	Recolectar información geográfica de los territorios atendidos y organización de los mismos.
Mezcla de Mercadeo	Existe una débil gestión comercial de los procesos de mercadeo.	Desarrollar habilidades gerenciales en el proceso de mercadeo.
	Los productos son algo obsoletos, no hay imagen de producto, marca, la competencia ha desarrollado varios productos competidores.	Establecer las variables de precio, producto, promoción, plaza de hacer gestión que permita desarrollar productos y servicios y en general mejorar el portafolio.
	Las ventas no crecen en la medida en que crece la competencia.	Desarrollar acciones de promoción y sostenimiento del nivel de ventas mediante material promocional y publicidad.
	Se requiere tener información en la página Web para servicios y ventas internacionales.	Desarrollar un esquema comercial por medio de la estrategia de Internet, desarrollar aplicaciones de ventas y soportes vía Web.
Servicio al Cliente y Conservación del mismo	La atención al cliente es una debilidad de la empresa.	Desarrollar procesos de servicio y mejorar los sistemas de atención al cliente.
	Los clientes antiguos se han ido y estamos en grave riesgo de quebrar sin base de clientes.	Implementar acciones de recolección de información del cliente y desarrollo de acciones de sostenimiento de la clientela.
	Hace más de un año que no se recibe en entrenamiento en servicio al cliente.	Establecer necesidades de entrenamiento, presupuestar e implementar plan.

CONCLUSIONES

La empresa cuenta con una estructura administrativa definida, aunque algunas de las funciones y tareas según el departamento y su ubicación, son realizadas por personas de otros departamentos, esto por la minimización de costos y procurar que la contratación de empleados sea mínima. Esto implica que muchas de las funciones y tareas no sean desempeñadas con la mejor eficiencia que necesita una empresa de esta índole, ya que las personas que trabajan en la empresa, no tienen el conocimiento teórico y práctico, adecuado para el cargo que desempeñan, lo que impide la realización de una buena administración y por lo tanto se generan dificultades para la toma de decisiones.

Periódicamente se deben realizar asesorías según el cargo, por medio, cursos, capacitaciones, conferencias, foros, etc.; y de esta manera se podrá mejorar el área administrativa de la empresa.

La empresa no cuenta con puntos de venta diferentes al cultivo, aunque este tampoco lo tienen como punto estratégico para dicho fin, ya que no ofrecen en las instalaciones el producto como tal.

La única manera en que la empresa ofrece el producto, es por vía telefónica y electrónica, y en algunos casos por venta directa en las instalaciones de la finca a algunos particulares, o a comercializadores, destacando que la empresa es muy cerrada en ese aspecto, ya que no les gusta que personas ajenas a la empresa entren al cultivo ni a sus instalaciones.

Crear puntos de venta donde se comercialice el producto exhibiendo cada una de sus variedades. De esta manera va a haber mayor conocimiento, rotación y presentación del mismo, teniendo en cada punto de venta vendedores apropiados para dicha labor.

El Punto de Venta es el lugar o espacio físico en el cual el consumidor realiza la compra de bienes o servicios, y allí es donde se encuentra el producto físicamente.

Con base a lo anterior, la flor de Flores Monserrate, obtiene un mayor reconocimiento a nivel nacional en primera instancia, y a partir de una mayor experiencia se realizan invitaciones a consumidores internacionales. En segunda instancia, Flores Monserrate podría ubicar un nuevo Punto de Venta en la ciudad, donde la flor nacional se expendería directamente a los consumidores de primera mano y/o a los almacenes de cadena. Igualmente este Punto sería centro de acopio para la flor que viaja a diferentes ciudades a nivel nacional.

La creación de cargos definidos en el departamento de mercadeo daría como fruto un flujo determinado dentro de la organización del mismo, que traería como consecuencia un mayor provecho para la comercialización del producto y así mismo beneficios económicos a la empresa.

En cuanto a la idea de convertir a Flores Monserrate Ltda. en comercializadora

internacional aportaría grandes ventajas ya que de esta manera se acortarían los canales de distribución, y esto contribuiría en un mayor reconocimiento para la empresa y de igual manera ayudaría en la obtención de mayores ganancias por la minimización de costos.

Establecer y crear un sistema de información en el departamento de mercadeo ayudaría a proyectar de una forma más organizada y planificada el producto a través del tiempo, esto para no tomar decisiones equivocadas en cuanto al producto ya que de este modo con la información detallada de movimientos y experiencias pasadas se podrán solucionar inconvenientes en dichas decisiones, aplicando las medidas necesarias para cada caso.

Bajo la ayuda de los cuadros de Evaluación de la Orientación de la empresa al Mercado, se permitirá conocer y evaluar la manera como ésta ha llevado a cabo las actividades referentes a la planificación de estrategias de mercadeo, la gestión de la mezcla de mercadeo, gestión de la actividad de ventas y la gestión de servicio y conservación de clientes, y de esta manera ajustar las falencias que se presenten en un periodo de tiempo determinado, y aplicar los correctivos necesarios para mejorar en las debilidades encontradas y escalar a niveles más altos.

La reestructuración del departamento de mercadeo de Flores Monserrate Ltda. ofrecería a la empresa grandes beneficios tanto económicos como de posicionamiento y reconocimiento en el mercado de la flor colombiana y a pesar de que este proceso sería a mediano plazo y conlleva una inversión, es indiscutible que los frutos a recoger serían lo suficientemente benéficos para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

ADAMES. B. Jorge Emilio. Mercadeo Agropecuario. Bogotá, DC: Facultad de Ciencias Administrativas – UNAD. 2002.

Agricultura y Ganadería. Suplemento Agropecuario. “Consumo: el reto de los floricultores”. Año 6 número 65 julio de 2005.

BERNAL. César Augusto. Metodología de la Investigación para administración y economía. Colombia: Prentice Hall. 2000.

Desarrollo agropecuario y rural: la estrategia. Desarrollo agropecuario y rural: la estrategia Misión Paz. Cali – Colombia: Universidad ICESI. 2001.

Elementos técnicos y jurídicos para modernizar el mercadeo agropecuario y el de los recursos naturales. Por: ing. Eduardo Ramírez. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/eltecjurmktagro.htm>

Flores Colombianas. Disponible en:
<http://www.productosdecolombia.com/main/Colombia/Flores.asp>

HERNANDEZ. R, Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. 1998

ICONTEC, Guía Internacional para una mejor práctica comercial. Integración de Sistemas de Gestión. 2003 Icontec. Bogotá, D.C., Colombia

JANY, José Nicolás. Gerencia Comercial. Un enfoque operativo. Colombia: Fondo Educativo Panamericano (FEP). 2005.

MENDEZ. C, Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Mc Graw Hill. 2001

MENDOZA. Villalobos Gilberto. Diagnóstico del mercadeo agrícola y agroindustrial en Colombia. Bogotá, D.C: Universidad Jorge Tadeo Lozano. 2000

MERCADO H., Salvador. Mercadotecnia programada: Principios y aplicaciones para orientar la empresa. 2ª ed. Bogotá, D.C: Limusa. 1998.

PACHECO L. S. de Sánchez. Comercialización de Productos Agropecuarios. Colombia: Universidad del Tolima, Instituto de Educación a Distancia, serie tecnología agropecuaria. 1996.

Principios de la organización de mercadeo. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/como-se-organiza-un-departamento-comercial-83.htm>

ANEXO 1

CUESTIONARIO

Señores

FLORES MONSERRATE LTDA.

Ciudad

De la manera más atenta le solicito se sirva contestar el siguiente cuestionario, él cual ha sido diseñado para determinar las falencias del Departamento de Mercadeo de la organización, información que será utilizada en el desarrollo del trabajo de grado titulado: PROPUESTA PARA LA REESTRUCTARACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO DE FLORES MONSERRATE LTDA A PARTIR DE LA ELABORACION DE UN DIAGNOSTICO de la UNIVERSIDAD DE LA SALLE, como requisito para obtener el título de Administradora agropecuaria.

1. ¿Cuenta la empresa con todos los requisitos de ley?

SI _____ NO _____

2. ¿Se encuentra la empresa organizada por Departamentos? Si su respuesta es afirmativa, pasar a la pregunta No. 3; si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta No. 4

SI _____ NO _____

3. ¿Cuáles de los siguientes departamentos tiene?

a. Gerencia general _____

b. Dpto de personal y RR II _____

- c. Dpto. de Contabilidad y financiero _____
- d. Dpto. de Mercadeo y ventas _____
- e. Otros _____

4. ¿Ha establecido la empresa una forma organizada para presentar sus productos? Si su respuesta es afirmativa pasar a la pregunta No. 5; si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta No. 6.

SI _____ NO _____

5. Existe dentro de la organización un portafolio de servicios que oriente al cliente sobre por qué debe quedarse con Flores Monserrate Ltda.

SI _____ NO _____

6. ¿Tiene la empresa un staff de vendedores que impulsen los productos dentro y fuera del país?

SI _____ NO _____

7. Sí, las respuestas de las preguntas 4,5 y 6 fueron negativas ¿considera importante la reestructuración del Departamento de mercadeo?

SI _____ NO _____

8. ¿Cuál de los siguientes aspectos cree que es de más importancia, para el funcionamiento del Departamento de mercadeo?

- a. Staff vendedores _____
- b. Portafolio de servicios _____
- c. Nuevos canales de distribución _____

d. Punto de servicio al cliente – quejas y reclamos _____

e. Todas las anteriores _____

9. ¿Esta la empresa en condiciones financieras de realizar la reestructuración?

SI _____ NO _____

10. ¿Considera que éste cambio le generaría a la empresa un ascenso dentro del sector económico al que pertenece?

SI _____ NO _____

ANEXO 2

MANUAL DE FUNCIONES

MANUAL DE FUNCIONES	Documento No. _____	
Emisión Febrero 2006	Generado por: Departamento Administrativo	Aprobado por:
1.. OBJETIVO GENERAL El presente manual tiene por objeto normar las funciones del departamento de mercadeo de la empresa Flores Monserrate Ltda.		

2.. CONTENIDO

Descripción de puestos: El manual describe los puestos del Departamento de Mercadeo y contiene los siguientes puntos:

- a. Servicio al que corresponde
- b. Puesto.
- c. Objetivo del puesto.
- d. Relaciones de coordinación
- e. Funciones generales
- f. Funciones específicas

No. de cambios:	Revisado por:	Fecha:
------------------------	----------------------	---------------

MANUAL DE FUNCIONES	Documento No. _____	
Emisión Febrero 2006	Generado por: Departamento Administrativo	Aprobado por:

GERENTE DEPARTAMENTO DE MERCADEO

1. **SERVICIO AL QUE CORRESPONDE:** Administrativo
2. **PUESTO:** Gerente Departamento de Mercadeo
3. **OBJETIVO DEL PUESTO:** Gerenciar y administrar las áreas de comercialización de la empresa Flores Monserrate Ltda., para el cumplimiento de sus funciones de gerencia, proyección del departamento y ascenso de la empresa dentro del sector económico al que pertenece.
4. **PERFIL:** Persona entre los 25 a los 50 años de edad; preferiblemente colombiano,

profesional en carreras relacionadas con Administración de empresas y ciencias económicas; experiencia mínima de 5 años; bilingüe.

5. **FUNCIONES GENERALES:** Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar la gestión de comercialización de los productos que ofrece la empresa Flores Monserrate Ltda.
6. **FUNCIONES ESPECIFICAS:** Brindar soporte técnico operativo en los aspectos relacionados a la Gestión económica financiera y administrativa de la empresa Flores Monserrate Ltda.· Elaborar en coordinación con las áreas operativas de la empresa el plan estratégico, operativo y el presupuesto para elevarlo al Consejo Directivo para su aprobación respectiva. Administrar la ejecución y control presupuestal informando mensualmente a la Junta directiva; así como proponer, modificaciones presupuestales que sean pertinentes para alcanzar las metas de comercialización de los productos que ofrece Flores Monserrate Ltda.; atender lo relacionado al trabajo ejecutado por el staff de vendedores, con relación a campañas publicitarias, presentación de portafolio de servicios, ofrecimiento de mercancías, precios, promociones y demás; realizar la gestión de producción y logística para abrir nuevas sucursales dentro y fuera del país de la empresa Monserrate Ltda.; y las demás que él cargo requiera en el ejercicio de sus funciones.

No. de cambios:	Revisado por:	Fecha:
------------------------	----------------------	---------------

MANUAL DE FUNCIONES	Documento No. _____	
Emisión Febrero 2006	Generado por: Departamento Administrativo	Aprobado por:

VENDEDORES

1. **SERVICIO AL QUE CORRESPONDE:** Administrativo
2. **PUESTO:** Vendedores
3. **OBJETIVO DEL PUESTO:** Promocionar y ofrecer de manera organizada los productos de la empresa Flores Monserrate Ltda., para el cumplimiento de sus funciones de ventas y sostenimiento comercial del departamento.
4. **PERFIL:** Persona entre los 20 a los 35 años de edad; preferiblemente colombiano, estudiante universitario en carreras relacionadas con Administración de empresas y ciencias económicas; experiencia mínima de 2 años.

<p>5. FUNCIONES GENERALES: Ofrecer los productos de la empresa Flores Monserrate Ltda.</p> <p>6. FUNCIONES ESPECIFICAS:- Ofrecer los productos de la empresa Flores Monserrate a través de un portafolio de servicios; estar atentos a los cambios tanto en la oferta como en la demanda para proponer planes de contingencia que ayuden a la empresa; cumplir las metas económicas exigidas por el departamento mes a mes; y las demás que el cargo requiera en el ejercicio de sus funciones.</p>		
No. de cambios:	Revisado por:	Fecha:

MANUAL DE FUNCIONES	Documento No. _____	
Emisión Febrero 2006	Generado por: Departamento Administrativo	Aprobado por:

SECRETARIA

1. **SERVICIO AL QUE CORRESPONDE:** Administrativo
2. **PUESTO:** Vendedores
3. **OBJETIVO DEL PUESTO:** Apoyar en el manejo de la documentación, así como en las coordinaciones delegadas por el Gerente del Departamento.
4. **PERFIL:** Persona entre los 20 a los 35 años de edad; preferiblemente colombiano, estudiante universitario en carreras relacionadas con Administración de empresas y ciencias económicas; experiencia mínima de 2 años.
5. **FUNCIONES GENERALES:** Recepcionar, Archivar y entregar la documentación a las demás áreas de la empresa.
6. **FUNCIONES ESPECIFICAS:-** Velar por el orden, seguridad y privacidad de los documentos de la Gerencia de mercadeo; preparar la documentación y los Informes que correspondan a la Gerencia de mercadeo; enviar la documentación necesaria a la junta directiva y realizar el seguimiento respectivo si lo amerita; recepcionar las llamadas telefónicas y correos electrónicos e informar al gerente del departamento y vendedores; así como realizar las llamadas telefónicas estrictamente empresariales; archivar la documentación del Departamento de Mercadeo; orientar al usuario que acuda al Departamento de Mercadeo, con buen trato y calidez; tener actualizado la agenda de reuniones, el directorio de clientes y el cuaderno de cargo de la Gerencia de Mercadeo; realizar los pedidos de útiles de oficina y el material para uso necesario; tener un Back up con toda la información actualizada en la computadora;

colaborar a los vendedores en la realización del portafolio de servicios, promociones, cartas y otros; y las demás que él cargo requiera en el ejercicio de sus funciones.

No. de cambios:

Revisado por:

Fecha: