

Casos colombianos de **Marketing**

Lina María Echeverri

Línea de investigación en mercadeo

cesa

Tabla de contenido

Expreso Brasilia.....	5
D.C. Estilos	11
A.G.N.E.T.E. S.U.N.G.....	16
Avícola Santa Clara.....	21

Introducción

El método del caso se ha utilizado por años para enseñar derecho, administración y medicina, no es común en otras ciencias. Con el uso de los estudios de caso se mantiene la promesa de utilizar una técnica pedagógica que fomenta la socialización e interacción de los estudiantes y docentes, porque humaniza la ciencia y se constituye en una forma didáctica que ilustra la metodología y los valores científicos. A través de los estudios de caso, el estudiante desarrolla competencias en términos de aprendizaje problémico y pensamiento crítico.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje se ha encontrado que el método del caso flexibiliza la apropiación de conocimientos. Con esta estrategia se recogen experiencias y situaciones que enmarcan al lector al conocimiento de un fenómeno cuyo abordaje rompe con los esquemas de enseñanza tradicionales.

Los estudios de caso se han constituido en una estrategia pedagógica efectiva para el análisis, interpretación y proposición de soluciones. Por lo anterior, Yacuzzi (2005) plantea que: "(...) los casos no deben tomarse para evaluar la incidencia de un fenómeno. Además, su valor reside en parte en que no solo pueden estudiar un fenómeno, sino también su contexto. Esto implica la presencia de tantas variables que el número de casos necesarios para tratarlas estadísticamente sería imposible de estudiar"

La universidad de Harvard ha sido un líder en el diseño y construcción de casos académicos, los cuales han sido publicados para el uso de otras instituciones universitarias. Los cursos en Harvard se diseñan alrededor de los estudios de caso, los cuales abarcan diferentes disciplinas como finanzas, administración, operaciones y sistemas de información entre otros. Promueven

en los estudiantes el pensamiento analítico y el diseño de estrategias propositivas.

En este sentido, la finalidad central del siguiente documento es construir una serie de casos colombianos de marketing, que den cabida al entendimiento de las temáticas principales de esta disciplina y a la comprensión de fenómenos mercadológicos en el ámbito nacional.

Los estudios de caso deben transformarse en un instrumento útil para unificar en un ejemplo situaciones de carácter teórico, problemas reales y reforzar capacidades de análisis para la toma de decisiones. Por lo anterior, las empresas colombianas son fuente inagotable de información y conocimiento de la práctica del mercadeo. Los logros y beneficios obtenidos por la implementación de acertadas estrategias de marketing permitirán al estudiante ampliar el espectro del conocimiento y valorar el marketing como disciplina y afición.

La literatura de la mercadotecnia contiene ejemplos basados en la metodología del estudio de caso. El uso de esta técnica está determinado por la intencionalidad del docente de incentivar la reflexión del estudiante, la evaluación de conocimientos adquiridos o la aplicación de conceptos a realidades y prácticas empresariales.

Gran parte de la documentación escrita sobre estudios de caso provienen de países extranjeros. En lo que respecta a la disciplina de marketing, todavía se sigue el modelo educativo norteamericano. Los escritos que existen sobre casos colombianos han sido elaborados por docentes para sus clases o métodos de evaluación, sin embargo, no se ha hecho suficiente divulgación al respecto. De esta manera se evidencia escasez de estudios sobre empresas colombianas que puedan ser abordados en clase y a su vez en los procesos de entrenamiento de capital humano de las empresas.

Casos colombianos de Marketing

El estudio del contexto empresarial colombiano desde la perspectiva del marketing busca mostrar al lector la diversidad de estrategias y herramientas empleadas por las organizaciones, cuáles fueron los resultados y los aprendizajes obtenidos, y finalmente determinar la filosofía empresarial de marketing que tiene cada empresa.

En la formación de estudiantes, profesionales y empresarios, los estudios de caso promueven un aprendizaje significativo. Dicha técnica pedagógica tiene numerosas ventajas en su aplicación y resultados como se precisan a continuación:

- Genera la capacidad de desarrollar el pensamiento crítico y el aprendizaje reflexivo en el participante.
- Busca fortalecer y mejorar las habilidades del estudiante en términos de apropiación conceptual y formulación de alternativas de solución.
- Permite condensar la información acerca de una realidad en secciones lógicas de acuerdo con la temática de estudio.
- Mejora la comunicación escrita y oral del estudiante, a través del entrenamiento en habilidades directivas y capacidad argumentativa.
- Los estudios de caso comprometen a los estudiantes a dar soluciones a situaciones de la vida real.

De acuerdo con lo anterior, el desarrollo del presente documento está fundamentado en la necesidad de contribuir a la formación universitaria y empresarial a través de la exposición de casos de empresas colombianas, que con su experiencia y crecimiento se constituyen en una realidad objeto de estudio propicia para los cursos de marketing que ofrecen las instituciones y centros de estudio. Cada caso expone una problemática de mercadeo diferente

y al final se cierra con una sección de reflexión como apoyo de la estrategia de enseñanza aprendizaje.

Expreso Brasilia:

¿Cómo lograr una posición en el mercado a través de la calidad en el servicio?¹

En la década de los años 50 se da inicio a la construcción de una red nacional de carreteras que permitió fortalecer relaciones comerciales entre las principales ciudades del país, y a su vez aumentar la movilidad de un innumerable número de personas. Con las carreteras, apareció el transporte motorizado. Primero, fue el transporte particular en automóviles en los centros urbanos, luego el transporte de carga y pasajeros (mixto) entre las principales ciudades y sus áreas de influencia. Finalmente, con la red nacional de carreteras, apareció el transporte público de pasajeros en buses.



Ilustración 1. Bus Ford 1961

Los buses estaban ensamblados con carrocerías artesanales de madera y sólo hacia los años 60 aparecieron las carrocerías metálicas (Bus Ford), inicialmente importadas, que posteriormente fueron fabricadas en el país en apoyo a una franquicia extranjera Bluebird (Montaña, 2007).

Hacia los años 70 ya existía una industria propia de carrocerías metálicas para buses en diferentes ciudades del país. Por efectos del centralismo político y administrativo que ha predominado en Colombia, el transporte público de carga y pasajeros se desarrolló primero en el interior del país, no obstante que los vehículos, todos importados, ingresaban por los puertos de las regiones costeras. Adicional a ello, en el proceso de construcción de carreteras se optó por demoler las montañas del interior del país en lugar de construir grandes puentes en las zonas navegables. Eso explica que en la Costa Norte, con epicentro en Barranquilla y Cartagena, sólo entre los años 50 y 60, con un retraso de casi diez años respecto a las regiones del interior del país, empezaron a constituirse empresas de transporte intermunicipal de pasajeros en buses.

Durante el paso de los años, el transporte se constituyó en una alternativa de movilidad para la población colombiana, lo que motivó a inversionistas y empresarios colombianos a crear organizaciones que prestaran servicios de transporte en diferentes modalidades y destinos. Como es el caso de la empresa Expreso Brasilia S.A. en la ciudad de Barranquilla.

Es una empresa que tiene 45 años en el mercado colombiano garantizando a través de sus servicios de transporte, tranquilidad y comodidad para los usuarios de la región. Cada año moviliza más de tres millones de personas.

La historia de la empresa comienza cuando un grupo de empresarios “aventureros de la inversión” toman la decisión de comprar cada uno un bus que se entregaba como aporte para la constitución de distintas empresas. Además, el inversionista era también el conductor. Fue así como entre el grupo de empresas que empezaron a surgir en la región norte de Colombia, se consolida en 1955 en Cartagena una sociedad

¹Asistentes de investigación: Paola Nader y María Carolina Martín Leyes

Casos colombianos de Marketing

denominada “Empresa de Transportes Vergara Ltda.” y en 1960 se constituye otra en Barranquilla, con el nombre de Expreso Brasilia Ltda. Esta última contaba con nueve buses dedicados al transporte de pasajeros a nivel regional. El 11 de Agosto de 1961, ambas compañías se liquidaron y dos de los socios de la primera, con un socio de la segunda, unidos a cinco inversionistas más, conformaron la sociedad Expreso Brasilia.

La empresa inició con 15 empleados, hoy cuenta con 1.200 empleos directos, entre nómina administrativa y conductores, lo cual constituye un aporte apreciable a la economía de la región Costa Norte de Colombia.

Hoy es una de las más prósperas e importantes compañías de transporte terrestre de pasajeros en Colombia. Consecuente con esa visión de modernidad, como factor de seguridad, confort y rapidez, Expreso Brasilia S.A. se fue convirtiendo en pionera de los desarrollos y progresos del transporte público de pasajeros en Colombia.

En 1963, dos años después de su aparición, hizo la primera importación de 20 chasis para bus desde los Estados Unidos. En 1970 importa desde España, 20 modernos buses auto pullman para establecer el primer servicio de transporte de lujo en el país y en 1972, se asoció con la Corporación Financiera de Transporte para operar los primeros 10 buses con baño y aire acondicionado que surcaron las carreteras colombianas.

Para el año de 1980 realiza la importación de otros 20 chasis de los Estados Unidos para modernizar su flota de servicio corriente; cinco años más tarde, compra 20 camionetas tipo VAN, con aire acondicionado para prestar un servicio ágil y rápido en las rutas cortas.

Esta empresa inició operaciones ofreciendo servicios de transporte diariamente desde Barranquilla a Cartagena; posteriormente su expansión se dio rápidamente.

Durante los primeros tres años, tuvo tres gerentes. Lo que indicaba una alta rotación en los cargos más altos de la empresa y poca continuidad en las políticas establecidas.

La nómina de accionistas igualmente se renovó precipitadamente, puesto que se despertó un gran interés por la actividad. De igual modo, durante los primeros siete años de funcionamiento, las operaciones se extendieron a la mitad del país, y sus buses comunicaban todas las ciudades capitales de la Costa Norte con Bucaramanga, Bogotá y Medellín.

Para el año 2007, la empresa ya cuenta con un amplio portafolio de servicios de transporte nacional, como internacional hacia Caracas, Venezuela.

La principal gestora de ese acelerado desarrollo fue la segunda generación de accionistas. En ese grupo se destacaron por su visión empresarial, su capacidad de liderazgo y su constancia, dos accionistas: Jorge Guarín otero y Antonio María Gutiérrez. Diez años después de su fundación, ambos accionistas controlaban la mayoría del capital social y con la autonomía que este poder empresarial les otorgó, enfocaron el direccionamiento de la compañía hacia el progreso y la prosperidad.

A medida que la administración obtenía licencias del Gobierno Nacional para operar nuevas rutas, los inversionistas iban llegando con nuevos equipos para cubrir las nuevas vías.

Casos colombianos de Marketing

Para el año 1971, los diez buses que se utilizaron inicialmente en el negocio se habían convertido en 100 y en 1978 el Ministerio de Transporte le autorizó a la compañía un parque automotor de 300 unidades. Durante los últimos 25 años el volumen de vehículos se ha mantenido entre 300 y 400, dependiendo de la demanda por el transporte y de la rentabilidad de la economía nacional.

En 1998 la empresa Expreso Brasilia se convirtió en la primera, y hasta ahora la única empresa nacional, con licencia para operar una ruta internacional de transporte terrestre de pasajeros entre Colombia y Venezuela.

En materia de rutas, la empresa también fue ganando posicionamiento comercial de manera acelerada. Primero, fue en rutas cortas como Barranquilla a Cartagena y desde estas dos ciudades hacia las capitales y poblaciones importantes de la costa norte. Posteriormente fueron consolidándose corredores viales amplios como:

- Cartagena-Barranquilla-Maicao
- Maicao-Montería
- Barranquilla-Bucaramanga-Bogotá
- Barranquilla-Cartagena-Medellín

La infraestructura física de Expreso Brasilia S.A. fue aumentando a medida que crecían sus operaciones. A los cinco años de existencia la empresa contaba con una amplia sede propia localizada en Barranquilla, la cual se reemplazó a los 20 años por la moderna sede donde hoy funciona la administración. La empresa ya cuenta con sedes propias en todas las ciudades y poblaciones en la costa Caribe donde no se opera en terminales públicas.

El gerente administrativo y financiero Mario Rodríguez tiene la responsabilidad de movilizar cuatro millones de pasajeros anualmente y manejar ocho mil personas directas y cuatro mil indirectas.

El área de mercadeo de la compañía está enfocada a la labor comercial y al fortalecimiento de la marca o labor Institucional. En ese orden, en el ámbito comercial se desarrollan programas, campañas y planes promocionales y publicitarios (incluye plan de medios) para incentivar la compra y el número de pasajeros; también se diseñan planes de valores agregados para fomentar la fidelización y lanzamientos, desarrollo o reactivación de servicios.

Como herramienta fundamental para la creación de estrategias de marketing se está estructurando todo el programa de CRM que permitirá obtener información aproximada de la solicitud de servicios, elección de rutas, expectativas y comportamiento del usuario final de la empresa.

Para la empresa es fundamental conocer permanentemente el mercado. Para ello realiza estudios de mercado en términos de: top of mind, top of heart, factibilidad, medición de satisfacción al cliente, entre otros. Además el área comercial diseña programas de mercadeo social, renovación de la imagen corporativa y señalización.

La empresa ofrece a los clientes servicios ágiles y de entrega inmediata, como los siguientes:

Servicio de Rutas y horarios	Transporte terrestre de pasajeros en la modalidad rutas y horarios, con cobertura nacional, con buses dotados de aire acondicionado y baño, de los cuales, los de modelo más reciente atienden las rutas de larga distancia y los restantes, las rutas cortas.
-------------------------------------	--

Casos colombianos de Marketing

Servicio especial	Transporte especial en la modalidad empresarial, con vehículos tipo bus equipados con aire acondicionado y baño; y en la modalidad puerta a puerta, en rutas cortas, con vehículos tipo Van, equipadas con aire acondicionado.
Encomiendas y giros	Servicio de Encomiendas y giros en la misma área de las operaciones de transporte de pasajeros.
Telebrasil	Entrega de tiquetes a domicilio sin recargo adicional.
Tiquete de Retorno	Opción de compra inmediata de tiquete de ida y regreso
Tiquete entre Agencias	Cancelación del tiquete en las agencias autorizadas. Posibilita reclamación de terceras personas. El trámite se efectúa inmediatamente y sin costo adicional.
Reservas	El cliente puede apartar cupos con anterioridad en cualquiera de los destinos nacionales e internacionales

Tabla 1. Servicios prestados por Expreso Brasilia S.A.

Los precios de los servicios son superiores a los de su competencia. Entre sus principales competidores en la región se encuentran empresas como: Copetran y Berlinas del Fonce. La empresa Copetran fue creada en el año de 1942 por tres empresarios en Santander. Su sede principal está ubicada en la ciudad de Bucaramanga con cubrimiento en los Santanderes, Bogotá y la Costa Atlántica. La empresa berlinas fue constituida en 1954 en el municipio de San Gil, Santander.

Dentro de las proyecciones a futuro, la empresa está implementando un programa para la vinculación en los próximos meses de 20 unidades tipo buseta de lujo como estrategia para reposicionarse en el servicio de rutas cortas que viene siendo afectado desde hace varios años por el transporte informal.

El transporte informal está constituido por servicios de transporte no autorizados. Por

ejemplo, las moto taxi, bici taxi y taxis que realizan las rutas de los buses. Esta situación se ha convertido en un cuello de botella para la empresa. Se compite en precio, rutas y tiempo.

Los distintos impactos que ha tenido el transporte informal en la ciudad de Barranquilla y en las distintas ciudades de la costa han afectado notoriamente lo que es el transporte urbano en las distintas ciudades. Si bien, hay usuarios que toma la decisión de compra de tiquetes sobre la base de la comodidad y seguridad, mientras que hay otros usuarios, que fundamentan sus decisiones de compra sobre la inmediatez.

El gerente de la empresa, el señor Mario Rodríguez comenta que se comenzó a operar con una línea expresa en rutas intermedias para contrarrestar el transporte informal formado en las diferentes ciudades costeñas.

El señor Rodríguez encontró que existe un crecimiento de servicio especial que se encuentra oculto, este corresponde a taxis, van y carros particulares que no pagan impuestos y tasas que exigen la Terminal de Transportes, si no que por el contrario recogen pasajeros en cualquier lugar de la ciudad para llevarlos a su destino final. Adicionalmente, los conductores de buses se estacionan en lugares diferentes al de la Terminal de Transporte de cada ciudad.

Los buses salen de las Terminales de transporte con el cupo lleno, y algunos conductores permiten que ingresen más pasajeros en terminales ilegales. Cuando esto sucede el precio que cobra el conductor del bus por el pasaje es mucho menor al que se cobra en la Terminal y la ganancia obtenida por este pasajero o estos pasajeros extras, son únicamente para el conductor del bus.

Casos colombianos de Marketing

Todas estas modalidades de transporte informal ponen en riesgo la seguridad del pasajero y ocasiona grandes pérdidas a las empresas de transporte masivo.

Una de las principales razones por las cuales se ven afectadas las empresas es la de no vender la totalidad de sus pasajes. De esta forma cuando un bus sale de la Terminal con pocos pasajeros ocasiona pérdidas para la empresa, ya que sin importar el número de usuarios, la empresa debe pagar los impuestos.

Por otro lado, teniendo en cuenta la economía del país, muchos pasajeros eligen esta modalidad de transporte informal por un menor precio pero no a un menor costo con el fin de llegar a su destino final.

Hoy en día los usuarios de transporte masivo buscan un servicio que les genere mayor valor. En el momento de elegir la empresa que los llevará a su destino final no piensan únicamente en el transporte, sino que también en el valor agregado que se recibe de la empresa que ofrece el servicio.

Entre las distintas variables que busca un pasajero se pueden encontrar las siguientes: seguridad, calidad (estado del bus), comodidad, tarifas, puntualidad, calidad del servicio, horarios, servicios a bordo (televisión, baños), rutas y manejo del equipaje.

La gerencia de la empresa Expreso Brasilia S.A. realizó un análisis sobre los factores que afectan la decisión de compra del servicio y encontraron que la seguridad y el estilo de conducir es un elemento importante, seguido del estado de los buses y la comodidad. Las variables que obtuvieron una menor calificación por parte de los usuarios son consideradas oportunidades sobre las cuales debe trabajar para que los usuarios en el momento de realizar la compra del

servicio tomen la decisión sobre el tipo de empresa, sus rutas y el manejo que obtendrá su equipaje.

En Colombia, el sector del transporte terrestre es altamente competitivo. La estrategia de diferenciación de la empresa Expreso Brasilia S.A se construye sobre su experiencia en el mercado, el conocimiento de sus clientes y el cumplimiento en la prestación de sus servicios.

La estrategia de posicionamiento empleada por la empresa Expreso Brasilia S.A. es de tipo precio/calidad, ya que a través de los años le ha permitido ofrecerle al usuario una mejor relación de precio con la calidad de sus servicios. El usuario evalúa el estado de los buses, la comodidad, la duración del trayecto y disponibilidad de horarios y rutas. El mercado meta está caracterizado por:

- a) Personas y familias de estratos 3, 4 y 5, que viajan a destinos nacionales e internacionales, son sensibles al cambio de precios, buscan comodidad, seguridad y puntualidad.
- b) Personas y empresas que buscan confianza y seguridad en el envío de encomiendas, giros y servicio de transporte.

El departamento de Mercadeo depende directamente del área comercial y es una herramienta de apoyo para lograr los presupuestos de ventas.

La inversión en mercadeo representa el 1% de las ventas anuales de la Compañía, de esta inversión el 30% es promocional y el 70% restante es institucional (investigaciones, directorios telefónicos, tarjetas de presentación, patrocinios, material en el punto de compra, entre otros).

Casos colombianos de Marketing

La empresa ha utilizado las distintas campañas publicitarias como las siguientes:

- Implementación campaña unitransco
- Radio (interactividad) y perifoneo
- Despliegue TV en Medellín y Bogotá
- Patrocinios a fiestas regionales y eventos (free press e interactividad)
- Divulgación de la línea 01 8000, facilidades de pago y promoción de las oficinas de atención al cliente

Desde el año 2003 se han desarrollado campañas promocionales en las temporadas bajas destacándose por su impacto en las ventas y la retención de clientes. Con el objetivo de dar un valor agregado al cliente, generar tráfico hacia sus agencias e incrementar el valor a su marca, la empresa ha ejecutado alianzas con empresas reconocidas del país como Olímpica, Visa, Decamerón, Triple AAA, entre otros. Estas actividades le han permitido un amplio despliegue publicitario sin costos para la compañía.

El marketing de servicios empleado por la empresa demuestra que con un ciclo de vida de madurez, se pueden hacer esfuerzos en el diseño de estrategias basadas en una propuesta de valor acertada para los usuarios. La empresa Expreso Brasilia S.A. se anticipa a las necesidades de sus clientes, supera sus expectativas a través de dos valores importantes: la confianza y el cumplimiento en la prestación del servicio.

Reflexionemos

En Colombia el transporte se encontraba diseñado la movilización de las personas de un destino a otro. Este sistema ha evolucionado de una manera lenta pero firme. Existen algunas empresas que han tomado la delantera y adelantan procesos de desarrollo diferencial que

marcan la pauta en el sector. Entre estas empresas se encuentra Expreso Brasilia S.A.

La empresa tiene un claro direccionamiento estratégico en mercadeo que satisface las necesidades que busca el cliente. Las preferencias de los clientes se encuentran basadas en un servicio al cliente efectivo, mercadeo y comunicación organizaciones. Estos elementos hacen que la empresa se diferencia en comparación con las otras compañías.

Expreso Brasilia S.A. ha trabajado en la certificación de calidad en el transporte terrestre de pasajeros. De igual forma, se ha realizado capacitación a conductores, organización de rutas, reposición y renovación del parque automotor, mejoras en los planes de rodamiento, seguridad industrial y salud ocupacional, indicadores de accidentalidad, planes de atención a bordo, y mejoras en el tratamiento del equipaje.

La estrategia de la empresa para posicionarse en el mercado como una de las mejores empresas de servicio de transporte en Colombia es la de ofrecer un viaje confortable, seguro y a tiempo con el respaldo de una marca responsable, con vehículos modernos y líder en el sector.

D.C. Estilos:

¿Cómo competir en precio frente a los productos de otras marcas?²

Desde inicios del siglo XX, el calzado ha sido considerado tradicional y artesanal en Colombia. Anteriormente se producía en pequeñas cantidades y su proceso productivo tenía un retraso de 50 años en comparación con los demás países. Con el paso de los años, se fue introduciendo la nueva tecnología en las pequeñas y grandes empresas. Las principales materias primas eran los textiles, P.V.C., caucho y poliuretano.

A principios de los años 80 se presentó una producción masiva de calzado. Situación que dependía directamente del crecimiento de la población, el nivel de ingresos y de los gustos de los consumidores. Paralelamente, en ésta década se incrementa el contrabando en el país, provocando un fuerte aumento de la competencia el sector del calzado.

La década de los 90 fue bastante productiva y con un nivel de competencia elevado. Existían ciertas ventajas competitivas en los productores de calzado de cuero; sin embargo, junto a la apertura económica, políticas cambiarias y el contrabando se redujeron los niveles de producción y de exportación obligando a la industria a entrar en un proceso de modernización. Así mismo, durante el transcurso de esta misma década, el sector de calzado enfrentó una desigual competencia con China, Taiwán, Vietnam y Corea.

Desde el año de 1992 se presenta una caída de la producción de calzado en Colombia, sin embargo esto no fue obstáculo para un empresario en la

ciudad de Barranquilla que tomó la determinación de crear la empresa Diseños D.C. Estilos Ltda., dedicada a la confección de sandalias para damas y niñas.

La empresa nació del espíritu creativo e innovador de su fundador y actual presidente el señor Dagoberto Castillo Consuegra, quien enfocó sus diseños en el estilo de sandalias para los segmentos de dama y niña, marcando rápidamente un liderazgo en el ámbito nacional y consolidándose año tras año como una empresa reconocida por su innovación, servicio, moda y calidad. El resultado de esta labor fue una exitosa incursión en el mercado nacional.

Las primeras experiencias comerciales de la fábrica de calzado fueron con clientes a nivel local y año tras año fue ampliando su línea de productos y por ende su mercado a los diferentes departamentos del país e incluso a los mercados internacionales como en los Estados Unidos y Brasil.

En el mes de junio del año de 1999, se presentó un cambio en la composición de la sociedad debido a la venta de las acciones por parte de dos de los socios. Este hecho generó un cambio en la razón social de la empresa y pasó a denominarse Diseños D.C. y Estilos Ltda.

Su estrategia de posicionamiento dentro del mercado del calzado en Colombia, y su potencial productivo enmarcado en la filosofía de calidad y servicio, constituye dos factores determinantes en su crecimiento continuo y reconocimiento nacional.

La fábrica tiene como clientes tiendas especializadas como: Spring Step y Calza Costa. Al igual que boutiques y tiendas de calzado en todo el territorio nacional. Diseños D.C. Estilos Ltda., posee una extensa gama de modelos de zapatos,

²Asistentes de investigación: Paola Nader y María Carolina Martín Leyes

Casos colombianos de Marketing

los cuales se diseñan al margen de la moda actual. Parte fundamental de su éxito ha sido el utilizar en la fabricación de sus productos materia prima con los mejores estándares de calidad.

Es así como Diseños D.C. Estilos Ltda., utiliza curtiembres colombianas de la mejor calidad. Las suelas empleadas para la fabricación del calzado provienen de uno de los principales productores mundiales con sede en Italia. Y las capelladas elaboradas con materiales sintéticos las proveen destacados productores mundiales con sede en España e Italia.

El proceso productivo de la empresa comienza con la entrada de la materia prima a la fábrica, cuyo contenido es verificado según la factura correspondiente. Luego, es llevada hasta la bodega donde el almacenista supervisa la cantidad, la calidad, el color, entre otros aspectos con el fin de garantizar un insumo de la mayor calidad.

Una vez se ha verificado la calidad de la materia prima, se procede a almacenarla. Es en este instante cuando se comienza el proceso productivo una vez el cortador de turno haya recibido la orden de producción. El cortador selecciona el molde correspondiente al modelo a cortar y de esta manera empieza a cortar cada una de las partes de la capellada del zapato. Adicionalmente, la empresa utiliza talleres satélites para ahorrar gastos, tiempo y recibir apoyo en el proceso productivo.

La empresa tuvo un crecimiento rápido y atractivo en el mercado durante los años 90. Durante esa década la empresa se dio a conocer con la marca D' Castillo por su calidad y estrategia de mercadeo implementada. Las personas que experimentaron con la marca comenzaron a reconocerla y a buscarla en las grandes cadenas de calzado. Las mujeres adultas como jóvenes,

buscaban el producto por comodidad y moda. Sin embargo, después de varios años posicionándose en el mercado, las grandes cadenas implementaron una estrategia de marca blanca. Estrategia que posteriormente no resultó beneficiando a los pequeños empresarios de calzado en Colombia.

Esta estrategia consistía en que los productores de calzado tenían que colocar la marca del almacén (distribuidor) en reemplazo de su propia marca. La anterior situación generó ventajas como desventajas.

Una ventaja para el fabricante era el aumento del volumen de ventas, puesto que se llega a un mercadeo de menor poder adquisitivo. Una desventaja clara para el empresario era que los compradores se comenzarían a acostumbrar a precios más bajos sin diferenciación en atributos y calidades de los productos. Esto generó una reducción en el margen del beneficio del fabricante contra un incremento en las ventas del canal distribuidor.

La decisión del empresario fue convertirse en marca blanca, debido al incremento del número de competidores que tendían hacia ese tipo de estrategias. Su propósito inicial fue aprovechar sus capacidades de producción de forma más eficiente, lo que impulsó una reducción de sus costos en marketing.

La competencia más fuerte en Colombia es la empresa La Maravilla S.A. que hace referencia a la marca Reindeer. Ésta fábrica competidora vende en almacenes de cadena como Spring Step y en puntos de venta propios. De esta forma, la empresa toma la decisión de convertirse en marca blanca, ofreciendo sus productos en dos grandes almacenes de calzado en Colombia: Spring Step y Calzatodo.

Casos colombianos de Marketing

Estos almacenes están ubicados en las principales ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Santa Marta, Montería, Cartagena, Pereira, e Ibagué. Adicionalmente, la empresa también vende su calzado a clientes empresariales tipo boutique en las ciudades de Neiva, Florencia, Sincelejo y Valledupar.

El ofrecer sus productos en grandes almacenes representó desventajas adicionales como el cumplimiento de cierto número de políticas que afectaban al proveedor.

El concepto tradicional del rol que cumple un mayorista se ha modificado notablemente. Los mayoristas utilizan alternativas directas (Venta al comprador final) o indirecta (Venta a minoristas). Como la longitud del canal es corta, eso permite que el canal tenga mayor poder de negociación y concentre sus estrategias de comunicación en el comprador final. De esta forma, confluyen los distintos intereses del distribuidor y del fabricante.

Spring Step es uno de los almacenes de calzado más reconocidos en Colombia superando en número de establecimientos comerciales a la competencia. Por esta razón, Spring Step es exigente en las condiciones de negociación con fabricantes. Entre las condiciones se encuentran las siguientes:

- Garantizar exclusividad en productos seleccionados por ellos.
- El precio es negociado directamente con ellos, el proveedor no tiene libertad de colocarlo.
- Garantía sobre el calzado en caso de productos defectuosos.
- El zapato deber incluir la marquilla de Spring Step, así como el empaque debe estar previamente autorizado por el distribuidor.

Por otra parte, el ingreso de las sandalias chinas ha deteriorado el mercado Colombiano. Los precios bajos de las sandalias importadas hacen que sean atractivas para el consumidor.

En el año 2007, en Colombia se importaron 41.073.074 de pares de zapatos, un número que no es alcanzable ni por la mitad del segundo mayor importador de calzado en el mundo: India (Buitrago, 2008). La rivalidad entre los costos de producción en China y en otros países motiva a grandes fabricantes a trasladar sus operaciones hacia este país asiático.

Producir un zapato en Colombia tiene un costo que oscila entre los \$16.000 y \$20.000 pesos. El precio de venta al distribuidor es de \$21.000. El mayorista le asigna un precio de venta de \$40.000.

Si por el contrario el almacén prefiere importar el zapato de China, este zapato le cuesta ya puesto en Colombia aproximadamente unos \$10.000 pesos y si vende el zapato al mismo precio que vendió el zapato producido en Colombia que fue de \$40.000 pesos, estaría obteniendo una ganancia de \$30.000.

Los fabricantes de calzado que lograron mantener un acuerdo con los canales de fueron aquellas que lograron disminuir el costo de fabricación del calzado para ofrecerlo a un precio de venta más económico y aquellas empresas que aplicaron la estrategia de marca blanca. El empresario de D.C. Estilos optó por aplicar esta última alternativa. Los consumidores empezaron a olvidar la marca D' Castillo, trasladando sus decisiones de compra hacia el distribuidor.

Cuando ocurrió la recesión económica a finales del siglo XX, los grandes almacenes de calzado importaron grandes volúmenes de calzado proceden de China, con la finalidad de reducir

Casos colombianos de Marketing

costos de adquisición y ampliar o mantener el margen de contribución.

Debido a los diferentes cambios producidos por las grandes cadenas y tratando de recuperar el posicionamiento de la marca D' Castillo, el empresario abrió un almacén. El primer almacén de Diseños D.C. Estilos Ltda., era un lugar donde se vendían todas las sandalias que los almacenes retornaban dado por un defecto o por baja rotación. La apertura del almacén se mantuvo hasta que los grandes almacenes hicieron nuevas exigencias en la negociación, lo que llevó a su cierre indefinido. El señor Castillo encontró que para darle sostenibilidad a su negocio debía enfocar su estrategia hacia la manufacturación de calzado para grandes almacenes de Colombia. Sin embargo, el volumen de ventas en los últimos ha caído gradualmente. El Gráfico 1 presenta el comportamiento de las unidades vendidas desde el año 2002 a 2007:

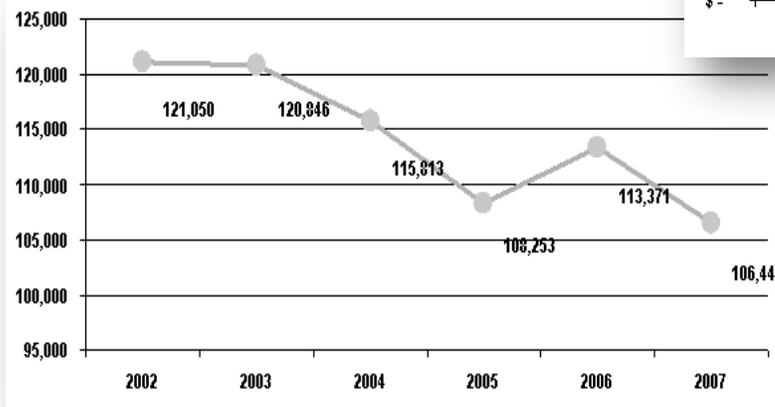


Gráfico 1. Número de pares vendidos

En los tiempos de rentabilidad la empresa alcanzaba a vender unos 121.050 pares anualmente. Entre el año 2003 y 2004 hubo un gran descenso en el número de pares vendidos y continuó una tendencia a la baja hasta el año 2005 en donde vendieron únicamente 108.253 pares.

Como se mencionó anteriormente, en el año 2005 fue cuando se enfrentaron por primera vez a la gran competencia proveniente del mercado en China y por esta razón, en el año 2006 tuvieron un leve crecimiento ya que se encontraban poco preparados para la invasión del calzado en China. Sin embargo, el año 2007 quedó marcado en la historia de la empresa como uno de los peores años, llegando inclusive a una idea de cerrar la empresa. El número de pares vendidos cayó en su peor época, así como se observa en el Gráfico 2, afectando la utilidad de la empresa.

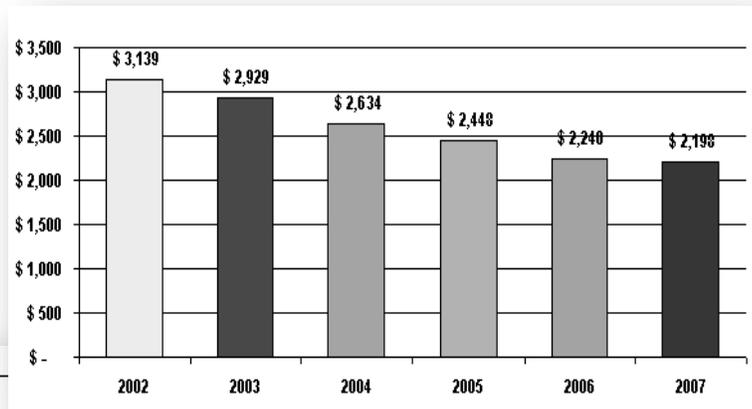


Gráfico 2. Utilidad por par de zapatos

En sólo seis años, la empresa pasó de ser una de las mejores empresas de calzado, generando una utilidad de aproximadamente \$380 millones de pesos anuales, a una utilidad de \$234 millones de pesos anuales. Lo anterior representa un descenso significativo de unos \$146 millones de pesos.

La empresa siempre se ha caracterizado por ser líder en la costa Atlántica, y teniendo en cuenta la situación en la cual se encuentra el mercado actualmente, se está analizando la opción de cerrar y buscar otros rumbos.

Reflexionemos

El sector del calzado se ha visto bastante afectado, registrando una caída en las ventas durante el año 2007. Existen importaciones tanto legales como ilegales que llegan desde China que desplazan la producción colombiana por sus bajos precios.

China compite directamente con Colombia por sus materiales y su mano de obra especializada y de muy bajo costo. Adicionalmente, los chinos son conocidos por tener no solo productos a bajo precio, sino también con novedosos diseños y calidad. Muchos diseñadores han trasladado sus fábricas a China precisamente por los bajos costos de manufactura, implicando esto el riesgo de que los chinos copien diseños novedosos, para luego producir a un menor costo y por ende, venderlo a un menor precio.

La empresa D.C Estilos se desempeña primordialmente como maquiladora, diseñando y produciendo calzado para diferentes clientes y marcas distintas. Crea sus propios diseños y visita todos los años diferentes ferias tanto nacional como internacionalmente; igualmente, participa en algunas, en donde el stand es visitado por numerosos clientes, quienes buscan sandalias con excelentes diseños para vender en sus almacenes. Luego, si el cliente desea comprar el modelo, viaja a la ciudad de Barranquilla, en donde se encuentra la fábrica y se produce todo el calzado, para luego ser enviado a los distintos almacenes.

Para D.C Estilos, el cambio de milenio ha traído un lento crecimiento, tratando de mantenerse al margen con el mercado chino creando nuevas estrategias de fabricación y ventas. Si esto no se logra en el mediano plazo, la empresa se sumará a otras fábricas colombianas que no soportaron el impacto del ingreso de productos importados y que desafiaron sus sostenibilidad.

A.G.N.E.T.E. S.U.N.G.:

¿De qué forma el posicionamiento de marca no coincide con la rentabilidad de la empresa?³

Agnete Sung ha sido siempre una mujer emprendedora, dedicada y con un gran compromiso por hacer todo en cualquier ámbito, de la mejor manera posible. Dentro de esa figura de líder empresarial se encierra una mujer sensible y soñadora, de un elevado amor por el arte, la música, la naturaleza y por supuesto enamorada de la vida.

El feng - shui, el yoga, las cartas astrales, los ángeles, junto con su fe ferviente en Dios, se reflejan en el diario vivir de esta joven empresaria. Luego de terminar sus estudios de especialización, la diseñadora decidió crear una empresa y aplicar todo lo aprendido, lo cual se constituyó en una tarea ardua y significativa donde la pasión y la iniciativa empresarial se combinaron para hacer realidad una idea de negocio de prendas de vestir.

La empresa C.I. Comercializadora Sung & Moon S.A., nace en el año 2003 ante una idea, un sueño y una oportunidad de diversificar algunos de los negocios de una familia radicada en la ciudad de Barranquilla. Su marca institucional es A.G.N.E.T.E S.U.N.G. Su actividad principal es el diseño y confección de trajes de baño.

La inauguración fue un éxito. Asistieron amigos, familiares, colegas, y medios de comunicación. Los invitados admiraban y disfrutaban de las instalaciones, la decoración, los aromas, la última tecnología tanto en maquinaria como en equipos de oficina, las divisiones por departamentos.

³Asistentes de investigación: Paola Nader y María Carolina Martín Leyes

Luego de la celebración, la empresaria decidió tomar sus apuntes y comenzar a construir el direccionamiento estratégico del negocio. Llegó la hora de aplicar lo que la joven especialista había aprendido. En primer lugar creó un tablero donde recogió toda la información que requería para su empresa, desde la cartelera de los cumpleaños, las sugerencias del mes, así como las últimas noticias para que fueran observados por sus colaboradores. Adicionalmente se encontraban las carpetas, facturas, tarjetas de presentación, y el software de contabilidad recientemente instalado.

Ya era el momento de diseñar productos, generar marcas, comprar insumos, realizar casting de modelos, tomas de estudios de fotografía, catálogos y buscar clientes. “Nos tomamos seis meses aproximadamente de ejecutar lo planeado y aunque tengo algunas deudas en el banco que han ido creciendo, no importaba” señala la diseñadora.

La diseñadora Agnete Sung siempre se ha destacado por su sensibilidad social. Por esta razón nunca dudó de vincularse a la Fundación Mi Querido Soldado, la cual representó para ella su primera donación resultado de su primera venta. Su apoyo se ve reflejado en las marquillas y accesorios que tienen el logo de la fundación, ya que con la compra de alguno de sus productos se contribuye a mejorar el bienestar de los soldados universitarios.

Desde que se iniciaron operaciones, la diseñadora buscó la oportunidad de generar prendas de vestir y accesorios para diferentes grupos de la población. Y de esta manera configurar una red en la que unos productos subsidiaran otros.

Las líneas económicas darían el volumen y la línea de mayor precio tendría el mejor rendimiento. Los resultados se evidenciaron rápidamente, y la diseñadora junto con su equipo de colaboradores

Casos colombianos de Marketing

comenzó una carrera vertiginosa en ascenso, vendiendo, exportando y participando en ferias nacionales e internacionales.

La empresa ofrece a sus clientes cuatro líneas de productos:

- Ropa de playa para mujer: vestidos de baño y pareos
- Ropa de playa para niña: vestidos de baño y pareos.
- Ropa de playa para hombres.
- Artículos personales para la playa (bolsos, joyas, accesorios y sandalias)

La venta de los productos se concentra en prendas que se diseñan sobre medida y en crear una oferta exportadora representativa.

Con la asesoría de abogados especializados, se registraron tres tipos de marcas antes de su lanzamiento:

- Sol&Miel
- Ossadia
- Agnete Sung - Beach fashion

Los trajes de baño llevan aplicaciones artesanales y accesorios naturales. El diseño y confección de las prendas contiene elementos que destacan profundamente la cultura aborígen y las profusas características de la naturaleza. Además de incorporar diseños que son pintados a mano y que tienen un estilo étnico de carácter artístico, también posee un portafolio de productos diferenciados de su competencia por sus diseños innovadores y de alta calidad.

El empaque de sus productos contiene un mensaje particular que identifica la esencia del pensamiento de la diseñadora:

Entre el infinito y envolvente silencio del caracol, la paciencia del tiempo arrulla el aire. E imperceptiblemente desde su anonimato cual misterioso alquimista,

transforma lo intangible en maravillosos cantos. Es el canto de A.G.N.E.T.E. S.U.N.G. convirtiendo formas, desbordando sueños.

Diseñadores como Margarita Beltrán, Claudia Eusse, Onda de mar, Touché, entre otros, son competidores directos de Agnete Sung. Son un grupo de empresarios que confeccionan trajes de baño, que por tradición y experiencia se han posicionado en el mercado colombiano. Sin embargo, la competencia no ha sido un factor de preocupación para la diseñadora, ya que tiene claramente definido su segmento objetivo.

Los compradores de la empresa A.G.N.E.T.E. S.U.N.G. son personas adultas, jóvenes y niños que tienen necesidades personales y sociales enfocadas en la búsqueda de trajes de baño exclusivos, con diseños modernos, provenientes de una marca reconocida. El cliente ha generado con el tiempo sentido de pertenencia y amor por la marca.

A través de una agencia de publicidad se desarrolló el concepto de marca, considerando que cada una está dirigida a segmentos diferentes del mercado. Para el tercer año de operaciones, la empresa había crecido, sus marcas comenzaban a conocerse, tanto nacional como internacionalmente.

Su estrategia de comercialización desde el inicio tenía dos modalidades de distribución: a) Un método de venta directa a través de un punto de venta propio y b) La utilización de canales de distribución diferentes en las ciudades de Barranquilla, como Bogotá, Montería, Cartagena y San Andrés. Empresas de transporte como FEDEX, DHL y COPA, le han concedido descuentos especiales por enviar al exterior la mercancía a través de ellas.

En el ámbito internacional, Agnete Sung ha logrado ubicar sus productos en mercados internacionales como Costa Rica, Puerto Rico,

Casos colombianos de Marketing

Barbados, México, Panamá, Antigua y Saint Croix. También ha participado en eventos como Florida Fashion Focus en el año 2005, y logró además, ser parte de la primera macro rueda de negocios de América Latina, en la ciudad de Medellín. Agnete Sung fue una de las empresas pioneras en el lanzamiento del programa Plataforma K para la región Caribe en el año 2006 y 2007.



Ilustración 2. Desfile en plataforma K Barranquilla – 2005

La empresaria ha participado en numerosos eventos durante estos últimos cinco años. Para ella, las inversiones que se realizan en ferias y eventos son importantes pues influyen en la imagen y posicionamiento de marca. Sin embargo, los costos en que se incurren son altos y no se detecta retorno sobre la inversión en cada evento en el que se participa.

Por otra parte, Agnete Sung, es quien toma las decisiones de mercadeo de la empresa. Ella utiliza descuentos, reglados e incentivos a las ventas como estrategia de promoción en baja temporada de ventas con el objetivo de atraer la demanda y generar un rápido flujo de caja.

A finales del año 2005, dentro de sus estrategias de expansión, inauguró una elegante casa de modas en el mejor sector de la ciudad de Barranquilla. El nombre es A.G.N.E.T.E. S.U.N.G.

beach fashion, dado que esa es la marca principal que esta empresa comercializa. De esta manera su sueño de ser una exitosa empresaria se ha ido consolidando en el poco tiempo de funcionamiento de la empresa.

La diseñadora, ha identificado que las relaciones públicas son una herramienta fundamental para sus proyectos de expansión y crecimiento. La construcción y mantenimiento de sus relaciones con el público y los medios se han logrado sostener por su acercamiento y vinculación a líderes de opinión.

Los líderes de opinión son modelos profesionales que sirven de referentes de la marca, lo que puede generar una identidad directa con los usuarios de las prendas de vestir. Se obsequian vestidos de baño a personajes con reconocimiento nacional e internacional, con el propósito de que experimenten con la marca y hagan comentarios positivos sobre sus productos.

Lo interesante de este caso empresarial radica en la utilización de distintos canales de distribución, bajo un esquema de “cero costo de comercialización” puesto que la empresa entregaba las prendas en consignación. Esta situación también se fue convirtiendo en una desventaja para la empresa, ya que después de cierto tiempo, si alguna prenda no tenía rotación, los canales la regresaban al taller de diseño, generando altas pérdidas económicas. La acción a seguir era rematar el producto a precios bajos ya que su ciclo de vida había expirado.

El crecimiento de la empresa en el corto plazo se ha evidenciado con el aumento de puntos de ventas y en el certificado que obtuvo como empresa Expopyme, lo que le permitió ascender al macro sector de las exportaciones en Colombia.

Casos colombianos de Marketing

La diseñadora Agnete Sung comenta al respecto: “Una empresa no es sólo de papel, nuestro compromiso es grande con la comunidad, con los colaboradores de la compañía y con los socios”.

Agnete Sung ha asumido altos riesgos financieros debido a las exigencias del mercado de la “moda” en términos de participación en desfiles, pasarelas, ferias, y el reducido seguimiento a los prospectos en dicho eventos. Lo anterior, se ha convertido en un punto débil para las finanzas de la empresa.

La empresa cuenta con un capital humano y activos fijos suficientes para operar, sin embargo, los tiempos entre el proceso productivo y los periodos de entrega de los pedidos son poco eficientes. Sumado a lo anterior, los altos costos fijos mensuales que tenía la empresa obligaron a la diseñadora reducir sus gastos para evitar la caída. En el siguiente cuadro se observa los costos fijos mensuales de la empresa:

Descripción	2004	2005	2006
Arriendo	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 1.500.000
Salarios	\$ 7.927.500	\$ 8.682.500	\$ 7.550.000
Servicios públicos	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 1.000.000
Depreciación	\$ 340.000	\$ 340.000	\$ 340.000
Mantenimiento	\$ 432.000	\$ 432.000	\$ 432.000
Papelería	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
Cafetería	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 50.000
Telecomunicaciones	\$ 336.000	\$ 336.000	\$ 486.000
Caja menor	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Promoción	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 150.000
Ferías	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 200.000
Viajes	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 400.000
Otros	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Total	\$ 12.515.500	\$ 13.270.500	\$ 13.258.000

Tabla 2. Gastos fijos mensuales año 2004, 2005 y 2006

Las ventas mensuales en promedio eran de 8 millones de pesos, provenientes de las temporadas vacacionales y la visita de turistas. Durante los meses de temporada alta los ingresos por ventas eran altos, sin embargo eran insuficientes, puesto que no cubrían los gastos operativos generados durante ese período.

Las estrategias de ventas de producto sólo surtieron efecto en esos tiempos; se ha debido preparar el plan de contingencia para esos meses, reforzando las ventas en otros mercados. En este sentido, Agnete Sung decidió no realizar más inversiones, cerrar su taller y poner en venta el local de la casa de modas.

La consecución de negocios, el fortalecimiento del capital y el mantenimiento de los clientes eran pilares de la empresa. Y a medida que crecía, se utilizó de manera paulatina y mesurada, la marca AGNETE SUNG, como la marca que apalancaría los otros productos.

La empresaria optó por reorientar su estrategia hacia las exportaciones de menor escala, y dedicarse al diseño y confección de uniformes empresariales. Al cambiar de decisión y de enfoque de negocio, el impacto en el mercado fue inmediato, puesto que se perdieron clientes por cautivar otro tipo de público objetivo: las empresas.

Se espera que en un futuro no muy lejano, con los frutos recogidos y la experiencia aprendida, se intente abrir otro local, exportar nuevamente y seguir expandiéndose como una marca exitosa en el mercado.

Reflexionemos

El sector textil y de la moda tiene un gran número de competidores en Colombia. La diferenciación subyace en el diseño y en la estrategia de imagen y posicionamiento que el diseñador desee proyectar.

La iniciativa de la diseñadora Agnete Sung de incluir un componente de responsabilidad social en su marca atrajo algunos compradores, pero no es un determinante en su decisión de compra. La empresa A.G.N.E.T.E S.U.N.G después de un largo esfuerzo por ingresar al mercado colombiano, y lograr posicionarse como una de las mejores

Casos colombianos de Marketing

empresas en diseño, calidad y precio, decidió cerrar su almacén, y reducirse su capacidad instalada al máximo. No era rentable tener un almacén que tenía que cubrir altos costos fijos mes a mes. Considerando en primera instancia, que el vestido de baño es un producto estacional y duradero.

Si bien la empresa se dio a conocer tanto a nivel nacional como a nivel internacional, este resultado no fue suficiente para generar crecimiento. Cuando las empresas ofrecen su participación en distintas ferias deben contemplar en sus presupuestos que no todo es gratuito, aún cuando es en beneficio de una fundación, o en una pasarela importante, los gastos son significativamente altos si se quiere destacar en la presentación entre diseñadores de modas.

Avícola Santa Clara:

¿Cómo lograr la diferenciación en productos genéricos?

El progreso de la avicultura colombiana está íntimamente ligado al de una larga serie de factores que han incidido en su desarrollo y crecimiento.

Un factor determinante en este proceso fue la industrialización por sustitución de importaciones ocurrida a mediados del siglo XX, la cual se convirtió en la política económica para toda Latinoamérica. Esto llevó a que sectores como el industrial y el agrícola generaran sus propias materias primas con una incipiente tecnología, dando como resultado un limitado crecimiento del sector externo ante la excesiva presencia directa del Estado en la economía por medio de la creación de empresas, el aumento del gasto público, la expansión de la deuda pública externa, entre otros.

Dentro de los sectores que no experimentaron esta situación se encuentra la avicultura. Otro factor importante en este análisis fue la implementación de la apertura económica a inicios de los 90's que no coincidió con la adecuación de la estructura económica colombiana para dicho efecto. Es decir, tanto la industria como la agricultura se vieron en el desafío de competir no solo a nivel nacional, sino internacional. Esta situación favoreció el crecimiento de la avicultura, ya que la presencia de una revaluación real de la moneda nacional frente a la tasa de cambio, provocó un reajuste económico en materia productiva.

La avicultura ha experimentado una transformación técnica radical que ha eliminado la clásica producción de aves domésticas. Esta transformación ha afectado tanto la producción

de carne como a la de huevo. Además de cambios en su estructura productiva, el sector avícola a nivel mundial, ha experimentado un notable incremento, a partir de la década de los 30. Las grandes y complejas instalaciones, como la introducción de la automatización han conseguido que la industria avícola lidere en iguales o mayores condiciones que otras actividades productivas.

En el caso colombiano, se presentaron cambios en las franjas de precios que se establecieron en productos como el maíz y el sorgo, las cuales resultaron insuficientes frente al descenso de los precios internacionales, y por la falta de armonización de aranceles con los países de la comunidad andina. Adicional a esta situación, los problemas de financiación que tiene el sector, no le ha permitido crecer aceleradamente y mucho menos estabilizarse por sí solo.

La avicultura colombiana insertada en el nuevo esquema de globalización mundial, se enfrenta a importantes retos que tendrá que superar, en ese sentido las perspectivas de crecimiento para la actividad son favorables. Ante el auge de la globalización, es importante considerar que esta industria debe tener la capacidad suficiente para generar una oferta exportable de productos avícolas.

Es necesario que tanto empresarios y avicultores aprovechen la oportunidad que el mercado externo les está proporcionando, y de esta forma internacionalizar sus productos. Adicionalmente, se ha encontrado que la oferta exportadora de Colombia en términos competitivos es taxativa, es decir, existe una gran variedad de empresas que ofrecen múltiples bienes y servicios, pero en términos de cantidad, la producción nacional no abastece lo suficiente.

Casos colombianos de Marketing

Algunas empresas colombianas del sector agroindustrial son paquidérmicas y producen para mercados muy restringidos. Sin embargo, las empresas pertenecientes al sector avícola han demostrado que esta observación es ajena a su realidad.

En el caso de Avícola Santa Clara, empresa creada por José Miguel Ibáñez el 3 de agosto de 1971, es una empresa regional que está interesada en ingresar al mercado bogotano. El empresario colombiano compró una granja localizada en el municipio de Toro, Valle del Cauca. El hijo del fundador de la avícola, Alberto Ibáñez es actualmente el Gerente general de la empresa. Tiene planeado adquirir nuevas y modernas tecnologías, con el fin de posicionar a la avícola Santa Clara como la empresa líder en Colombia en todas las líneas que produce y comercializa: Pollo y Huevo.

La misión de la empresa es "Contribuir al bienestar de la humanidad suministrando alimentos de consumo masivo en el mercado global". La cultura empresarial de la avícola Santa Clara se basa en los principios de la Calidad Total. La avícola Santa Clara ha logrado eficiencia a través de la integración vertical de la cadena productiva, desde el procesamiento de alimentos balanceados, reproducción e incubación, crianza, beneficio y finalmente la comercialización y distribución de los productos a nivel nacional.

La empresa cuenta con granjas especializadas y una planta de alimento balanceado. El crecimiento progresivo de Avícola Santa Clara no sería positivo si no estuviera unido a la importancia de la empresa en aplicar los mayores controles de calidad y tecnología a sus productos y procesos. La empresa cuenta con cuatro áreas

en su estructura organizacional como se observa en la Ilustración 3.



Ilustración 3. Organigrama de la empresa avícola Santa Clara

El señor Alberto Ibáñez, tomó la decisión de reestructurar el área comercial y crear una nueva gerencia de mercadeo. Para ello contrató a César Correa, un joven recién egresado de la Universidad de Santiago de Cali, con el fin de rediseñar nuevas jefaturas como: ventas, comunicaciones, producto y branding.

La necesidad más relevante en el área de mercadeo de la empresa es que no cuenta con un plan de mercadeo. Las acciones en ventas se han asumido a través del contacto personal que hacía el anterior gerente comercial con sus clientes, es decir, canales de distribución. No existen investigaciones de mercado en la empresa, el conocimiento sobre las preferencias del consumidor es el resultado de otros estudios elaborados por gremios como Fenavi o por estudios que han realizado en Universidades en Colombia.

La avícola Santa Clara tiene una base de datos y un sistema de información sobre las empresas suministradoras de materiales y servicios. Las materias primas representan una fracción importante de sus costos. Esta dependencia, es la

Casos colombianos de Marketing

principal condición que hace poderoso a un proveedor.

Otra condición fundamental en este proceso consiste en que los proveedores venden insumos importantes para el funcionamiento de este tipo de empresas. Las condiciones que hacen fuerte a un proveedor con frecuencia están fuera del control de la empresa. Las empresas proveedoras de la Avícola Santa Clara se clasifican en las siguientes categorías: a) Maíz nacional e importado, b) Soya, c) Frijol, d) Sorgo, e) Material de empaque (cajas de cartón, cajas polimerizadas), e) Materiales para embutidos y f) Transporte.

En términos de transporte, son altos los costos de trasladar el alimento balanceado, las materias primas y los productos finales de un departamento a otro. La empresa cuenta con transporte propio, y sus costos de transporte promedio están discriminados así:

Proceso	Valor promedio
Desde el abastecimiento de materias primas a los centros de producción de alimento (promedio por tonelada)	\$ 61.150
Desde los centros de producción del alimento a las granjas comerciales (promedio por tonelada)	\$ 36.500
Desde las granjas comerciales a los centros de acopio/procesamiento (promedio por ave)	\$ 510
Desde las granjas comerciales a los centros de acopio/procesamiento (promedio por huevo)	\$ 5,52
Desde los centros de acopio/procesamiento a los centros de consumo (promedio por huevo)	\$ 7,37
Distribución intra-centros de consumo (promedio por huevo)	\$ 12,75

Tabla 3. Costos de transporte promedio

Durante más de 30 años, la avícola Santa Clara ha contribuido con la sociedad, brindando alimentos de excelente calidad. Considerando que ha

transcurrido tan poco tiempo de mejoras permanentes, la empresa sigue manteniendo el mismo objetivo de no sólo satisfacer sino exceder las expectativas de los clientes. Para ello ha desarrollado una organización eficaz e innovadora que, poniendo en operación los últimos avances tecnológicos y científicos, ha logrado convertirse en una empresa que ofrece productos altamente competitivos a nivel internacional.

La avícola Santa Clara ofrece dos categorías de productos: Pollo y huevos, que se caracterizan por su buen sabor y frescura, constituyéndose en una alternativa para compartir en familia. Los productos son distribuidos a los principales restaurantes, hoteles, cadenas de supermercados y mercados de la ciudad de Cali. En lo referente a la categoría de pollo, la empresa cuenta con cuatro productos como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tipo de producto	Unidades Producidas (Kilos)	Unidades Vendidas (Kilos)
Pollo en canal	1.263	1.114
Con víscera	313	292
Sin víscera	949	940
Pollo despresado	1.482	1.366
Pollo congelado	2.234	1.910
Carnes frías	499	467
Total	6.740	6.089

Tabla 4. Producción y venta mensual - Categoría de pollo

Las ventas mensuales en la empresa son menores a su producción debido a la fluctuación de los precios de mercado, los costos de comercialización y producción, y la entrada y salida de competidores en el mercado. Adicionalmente, la empresa produce huevos en las siguientes líneas:

Casos colombianos de Marketing

Tipo de producto	Unidades Producidas	Unidades Vendidas
Huevo Blanco B	230	230
Huevo Blanco A	250	245
Huevo Blanco AA	260	260
Huevo Blanco Extra	270	270
Huevo Rojo B	240	240
Huevo Rojo A	250	250
Huevo Rojo AA	260	260
Huevo Rojo Extra	270	270
Total	2.030	2.025

Tabla 5. Producción y venta mensual - Categoría de huevo⁴

En el desarrollo de productos, la idea central de la gerencia general es estar a la vanguardia y anticiparse a los gustos y preferencias de los consumidores. Sin embargo, la marca de la avícola Santa Clara no es reconocida en Colombia, solo en las regiones donde distribuye sus productos.

Desde su creación solo han utilizado una marca propia y marca blanca como estrategia de producto. Para el Sr. Ibáñez, los productos sustitutos como las proteínas de origen animal, el pescado, las carnes frías, entre otros, no ejercen ninguna presión sobre los que se producen. Sin embargo, los lácteos unidos con los cereales se están constituyendo en una alternativa de consumo para los consumidores de estrato 4, 5 y 6 en Colombia.

El señor Ibáñez tiene en su oficina un tablero que analiza diariamente, en él se puede observar una matriz DOFA (fortalezas y debilidades relacionadas con las oportunidades y amenazas en el mercado) que se elaboró para la categoría de huevo y de pollo durante el año 2006. La siguiente tabla presenta el DOFA que se planteó:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Automatización • Costos de producción • Infraestructura • Control día a día del producto para el pequeño empresario • Innovación tecnológica • Amplio cubrimiento del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados técnicos • Producto perecedero que exige inversiones en infraestructura • Volumen de producción • Exceso de oferta ocasiona reducción en los precios de los productos en el corto plazo • Falta de diferenciación • Falta de integración con empresas vinculadas a la cadena productiva • Falta de alianzas estratégicas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Producto económico y de fácil adquisición • Aumento del consumo • Consecución de socios estratégicos • Producto de consumo diario • Exportación de productos con mayor valor agregado • Transferencia de tecnología en todos los campos • Rápida explotación 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos costos de producción en países como Brasil, México y Estados Unidos, entre otros • Sector cerrado y de lento crecimiento • Exigencias gubernamentales por licencias de sanidad ambiental • Inestabilidad del mercado • Actual coyuntura económica y social • Inseguridad • Diversidad de competidores

Tabla 6. Matriz Dofa - Pollo y Huevo

⁴ Según el grado de calidad de los huevos existen tres clasificaciones: AA, B y A. La referencia "Extra" corresponde al tamaño del huevo entre 61 y 67 grs.

Casos colombianos de Marketing

El precio de los productos avícolas es menor comparado con otros productos que hacen parte de la canasta familiar. En el sector existe una fuerte y agresiva guerra de precios. En algunas ocasiones, la mediana empresa se une con su competencia, fijan un precio común logrando expulsar al pequeño productor del mercado.

En el establecimiento de las relaciones con sus canales de distribución, el gerente general ha venido analizando tres condiciones que se presentan en el sector y que en la empresa se han convertido en cuello de botella: los productos de carácter genérico y no diferenciados, el conocimiento acerca de la comercialización de los productos y finalmente las relaciones económicas que tengan establecidas con sus respectivos clientes.

El anterior gerente comercial, tenía como prioridad desarrollar acciones más hacia las ventas y no hacia el mercadeo. A diciembre de 2007, la empresa obtuvo unos ingresos por ventas de la línea de pollo cercanos a \$438.408.000 y por concepto de huevos recibió \$121.800.000.

Las estrategias de comunicación de la empresa son reducidas. La fuerza de ventas está conformada por cinco vendedores que visitan los canales y establecen políticas de comercialización. Hay una línea de atención al cliente que está a cargo de la secretaria y recepcionista de la empresa. Solo han publicado un aviso en la sección de páginas amarillas de la ciudad de Cali.

El gerente general espera que el nuevo gerente de mercadeo desarrolle un plan de mercadeo que no supere el 15% de su presupuesto de ventas del año 2007. Sin embargo, sigue escéptico puesto que ha identificado que el consumidor requiere de productos nuevos, diferenciadores en un

mercado tan complejo de competir como es el de productos genéricos.

La meta empresarial de cubrir el mercado o ampliar sus horizontes en materia de ventas, confirma la necesidad que tiene la empresa avícola Santa Clara de liderar en términos de segmentación. Una segmentación enfocada primordialmente a la diferenciación.

Reflexionemos

La rivalidad entre los competidores está determinada por la falta de diferenciación en sus productos, los competidores diversos y los costos cambiantes en el proceso productivo. La mayoría de los empresarios consideran que la diferenciación de los productos está estrechamente relacionada con los distintos atributos físicos aplicados a productos similares generados por un conjunto de empresas pertenecientes al mismo sector.

Aunque este concepto es incompleto, se debe reconocer que la diferenciación no surge solamente por las características físicas de productos similares, sino también, por el goodwill de la empresa, sus relaciones con los clientes, la calidad del producto, entre otros.

El panorama para Alberto Ibáñez es complejo, ya que la materia prima e insumos que se compra para la empresa representa una fracción importante de los costos. Sumado a lo anterior, las estrategias de mercadeo han sido insuficientes y no tienen diseñado un plan de mercadeo que incorpore la visión estratégica de la empresa.