

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS PARA
LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES Y VENTAS EN EL SEGMENTO DE COMIDA
PARA MASCOTAS EN MAXIMUS”**

AUTORES:

MARÍA CAMILA ARENAS LÓPEZ - CÓDIGO 1822010093

JUAN SEBASTIAN AMARILLO GIRALDO - CÓDIGO 1422010522

JUAN VICENTE CANO PATIÑO - CÓDIGO 1211600130

ASESOR: MSC Giovanni Alexander Baquero Villamil

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE INGENIERÍA, DISEÑO E INNOVACIÓN
ESCUELA DE OPTIMIZACIÓN PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA Y
AUTOMATIZACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS
BOGOTÁ, D.C. 2019**

TABLA DE CONTENIDO

1. TÍTULO.....	3
2. RESUMEN	4
2.1 ESPAÑOL	4
2.2 INGLES.....	4
3. TEMA.....	5
4. DEDICACIÓN	5
5. FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	6
6. MARCO CONTEXTUAL.....	6
7. PROBLEMA	9
8. JUSTIFICACIÓN	10
9. OBJETIVOS.....	12
9.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
10. MARCO DE REFERENCIA.....	13
10.1 MARCO CONCEPTUAL.....	13
10.2 MARCO TEORICO	15
10.3 METODOLOGIA	20
11. PRESUPUESTO GENERAL DEL PROYECTO.....	22
12. CRONOGRAMA	23
13. PLAN DE ADQUISICIONES.....	24
14. PLAN DE RIESGOS.....	26
15. PLAN DE INTERESADOS	27
15.1 MATRIZ DE INTERESADOS.....	27
16. CONCLUSIONES.....	30
17. REFERENCIAS	31
18. BIBLIOGRAFIA.....	32

1. TÍTULO

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES Y VENTAS EN EL SEGMENTO DE COMIDA PARA MASCOTAS EN MAXIMUS.

2. RESUMEN

2.1 ESPAÑOL

Es necesario recuperar la participación de los productos de alimentos para mascotas de la compañía en cada uno de los clientes. Como estrategia, se decide implementar una segmentación dependiendo de sus comportamientos cualitativos y cuantitativos y de esta manera tener agrupaciones un poco más detalladas de clientes que cuenten con características similares. Tener esa caracterización de clientes, ayudará a aplicar porcentajes de descuentos dependiendo la calificación de cada punto de venta y facilitará el despliegue de estrategias de mercadeo y publicidad para generar mayores impactos en el mercado.

2.2 INGLÉS

It is necessary to recover the participation of the pet food products of the company in each of the clients. As a strategy, it is decided to implement a segmentation depending on their qualitative and quantitative behavior and thus have more detailed groupings of clients that have similar characteristics. Having that characterization of clients, will help to apply percentages of discounts depending on the rating of each point of sale and will facilitate the deployment of marketing and advertising strategies to generate greater impacts in the market.

3. TEMA

Los clientes son muy diferentes entre sí, cada uno de ellos tiene una necesidad diferente, es por esto que existe una segmentación para los clientes en los tres grandes canales de ventas que dividen la organización Maximus (canal especializado, canal moderno y canal tradicional o de distribución), el objetivo es crear jerarquías adicionales en niveles inferiores, que permitan tener mayor control dependiendo el comportamiento del cliente.

Al crear nuevas jerarquías se obtendrá una caracterización más detallada y esto permitirá que dependiendo del comportamiento de cada cliente, pueda aplicarse a cada jerarquía un porcentaje de descuento que facilite a la fuerza de ventas la negociación con cada punto de venta, garantizando sell-in y sell-out (Fuentes (2017)) a nivel nacional y apalancando con esto el cumplimiento de cuotas mensuales según estrategia organizacional.

4. DEDICACIÓN

Tipo de Actividad	Sub-actividad	% de Dedicación
Investigación teórica	Análisis del negocio	30%
Diseño del Proyecto	Propuesta de solución	20%
Desarrollo	Prototipo/Piloto	30%
	Ambiente de Producción	20%

5. FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

La comida para los animales domésticos ha adquirido gran importancia en la canasta familiar en los últimos años, por ello, la competencia ha aumentado. Cada día se encuentran nuevas marcas y nuevas opciones ocasionando una baja en los precios de estos productos y mayor competencia en el mercado.

6. MARCO CONTEXTUAL

Maximus fue fundada en el año 1894 como una empresa productora de comida balanceada para animales, convirtiéndose en la primera empresa del mundo en ofrecer dichos productos.

En 1902, se inicia una alianza por parte de Maximus con el especialista de nutrición, el Dr. Ralston, para producir cereal de grano entero. El desafío era transformar el consumo de cereales para el desayuno. En 1926, el hijo del fundador de Maximus, empieza estudios sobre alimentación animal para ayudar a su padre a mantener el liderazgo en el mercado. En 1930, se inaugura el PetCare Center, donde actualmente residen más de 1,000 perros y gatos, con sede en Estados Unidos.

En 1956, Maximus innova con el lanzamiento del primer alimento seco para perros cocido a presión, en variados formatos de croquetas, con envases exclusivos para el mercado.

En los ochentas Maximus inicia la producción y venta de productos para mascotas en Latinoamérica.

En el año 1995, Maximus presenta su primer producto con fórmula especializada. A través del uso de una selección de proteínas, se diseña una dieta hipoalérgica, siendo los pioneros en la producción de un alimento que serviría para el alivio de los perros con alergias a los alimentos.

En el 2001 Maximus es comprada por una de las multinacionales de alimentos más grande del mundo, lo que hace que se tenga presencia de la línea de mascotas en todos los países a nivel mundial.

En la actualidad, Maximus ofrece el primer suplemento nutricional probiótico; con un gran sabor y cómodo de usar. Diversas clínicas veterinarias a nivel nacional recomiendan el suplemento nutricional y los productos de la marca.

Maximus cuenta con más de 18.000 empleados en todo el mundo y dentro del equipo de trabajo participan más de 400 científicos, entre ellos nutricionistas, quienes tiene como objetivo desarrollar productos que ofrezcan una nutrición integral para ayudar a garantizar una vida larga y saludable a las mascotas y realizar descubrimientos que puedan mejorar aún más la vida de las mascotas.

En la actualidad el objetivo principal de la compañía es ser la compañía más confiable en el mundo en enriquecer la vida de las mascotas y de las personas que las aman.

Maximus ofrece una gama de productos de comida para mascotas, snacks y arena para gatos, líderes en la industria, basados en una profunda experiencia en nutrición y salud para mascotas. Las marcas y los productos van desde ofertas nutricionales completas y equilibradas hasta soluciones de salud más específicas que brindan beneficios como el desarrollo temprano, la salud digestiva, el control de peso y la cognición para mascota mayores.

En el año 2015 la organización presentó un crecimiento de del 15.6% en ventas a nivel nacional, lo cual significa que la empresa vendió \$139.957 millones en alimento para mascotas. Se estima que el valor total del mercado de alimento para perros es de US\$730.000 millones, que corresponden a 190.000 toneladas en un año. Según cifras de Nielsen®, la participación para 2015 de Maximus en este segmento fue del 28.1%.

Para los años siguientes se esperaban comportamientos de crecimiento similares y ser los líderes absolutos en las categorías de alimentos para perros y gatos. Con la entrada de nuevos competidores en el segmento de alimentos para mascotas, dicha participación se ha visto afectada, causando con esto que el crecimiento no sea el esperado y generando impactos negativos en las estrategias corporativas contempladas.

Con el paso del tiempo y con el comportamiento de la economía del país, han ingresado nuevos competidores al negocio de la comida para mascotas. Estos nuevos competidores se caracterizan por ofrecer productos con precios más cómodos para los consumidores finales, lo que hace que la participación y la elección de las marcas propias de la empresa Maximus se vea comprometida y de este modo se ha perdido participación en los puntos de venta.

Buscando soluciones que minimicen el impacto negativo que causa a la empresa estos nuevos competidores, es necesario desarrollar una propuesta contundente que permita retomar la participación dentro del negocio de alimentos para mascotas, garantizando un mayor posicionamiento para que la marca Maximus, sea la mejor opción y la más rentable para los dueños de los puntos de venta donde están disponibles los productos, a su vez, los propietarios de las mascotas identifiquen la marca como la mejor opción en relación calidad y precio, lo que permitirá que se retome posicionamiento como la marca número uno de este sector.

Actualmente dentro de la organización, el control y manejo de todos los datos se hace por medio de la herramienta “SAP®”. A nivel general, se encuentran tres (3) grandes focos de negocio, que alimentan las bases de datos: Materiales (todos los productos a la venta), Proveedores (Las empresas que proveen todos los insumos necesarios para la producción) y Clientes (las razones sociales que compran los productos para venderlos en sus puntos de venta).

Haciendo sondeos con los considerados clientes estratégicos se ha detectado que uno de los motivos de pérdida de participación de la empresa en el negocio, obedece principalmente a diferencias en el precio de venta respecto a los competidores. Algunos años atrás los dueños de las mascotas se basaban en la calidad de los productos, representado principalmente en las características, ventajas y beneficios al momento de decidir la comida ideal para la alimentación de sus mascotas, pero en la actualidad el concepto cambió y el factor principal de decisión es el económico. Bajo esta premisa, y teniendo en cuenta que no es posible presentar al público productos de menor calidad, el reto está en diseñar y desarrollar una estrategia que fortalezca esa competitividad económica y permita asegurar que los precios estén lo más cerca posible a los precios de la competencia. Es de ahí, que surge la idea de caracterizar a los clientes en nodos de jerarquías y, dependiendo su comportamiento, aplicar descuentos respectivos a cada jerarquía, lo que permita que se conserve la estructura y la estrategia de cada canal principal y pueda hacerse uso de esa herramienta de descuento para que la fuerza de ventas en campo pueda lograr negociaciones interesantes con los clientes.

7. PROBLEMA

La empresa está perdiendo participación dentro de los puntos de venta con la línea de productos de alimentos para mascotas. El problema radica en que aun cuando se cuenta con excelentes productos para el cuidado, la nutrición y el bienestar de las mascotas, la producción es a su vez muy costosa. Por la dinámica económica y social del país, los productos de la empresa no corresponden a la elección que más conviene a los usuarios finales, teniendo en cuenta que los precios de venta están por encima de los de la competencia.

Es importante aclarar que el foco del negocio es vender grandes cantidades a los clientes mayoristas y éstos son los encargados de distribuir los productos en tiendas de tamaños medianos y pequeños. De ahí parte la necesidad de segmentar el negocio por canales. Esta característica hace que deba considerarse la ganancia que deber recibir el cliente mayorista que compra directamente a la empresa, el cliente que compra a los clientes mayoristas y el consumidor final, razón por la cual es importante afianzar este mercado.

8. JUSTIFICACIÓN

Según los estudios de las empresas líderes mundiales en la medición de los consumidores (Nielsen (2018)), la participación del alimento para mascotas se da en tres canales: moderno, tradicional y especializado. Cada canal tiene un foco y unas características diferentes y con base a esto puede determinarse lo que busca cada canal para poder tener negociaciones exitosas con cada cliente.

A continuación, se describe cada uno de los canales en los cuales está dividido el negocio dentro de la empresa, para dar mayor claridad de la participación y foco que se debe tener en cada uno:

Canal Moderno: Este canal está formado por todos los almacenes de cadena a lo largo del país. Su principal característica es que son clientes que tienen más de un punto de venta en cada ciudad. Son generalmente los lugares a los cuales las familias van a hacer los mercados del mes, es decir que son lugares donde se encuentran granos, carnes, implementos de aseo, ropa, alimentos para mascotas, entre otras.

Canal Tradicional: Son clientes que se caracterizan por tener bodegas, compran grandes cantidades de mercancía y la distribuyen por la ciudad. Son clientes que tienen un equipo de vendedores, que se encargan de ir por todas las medianas y pequeñas tiendas ofreciendo los productos.

Canal Especializado: En este canal está la mayor cantidad de ganancia que recibe la empresa. La participación de la venta está basada un 70% en este canal. Tiene características particulares, ya que este canal está compuesto por veterinarios, zootecnistas y carreras afines que tienen locales comerciales. Es un canal que se mueve por la recomendación, por eso es fundamental lograr relaciones fuertes y a largo plazo con los médicos veterinarios, para garantizar que seamos la marca que recomienden ellos a los dueños de las mascotas. En este canal solo se realiza la venta de marcas súper Premium, que por la cantidad de nutrientes y beneficios que brindan a las mascotas, hacen que su precio sea también más alto.

Entendiendo la dinámica del negocio, es claro que para cada canal hay una necesidad diferente y que el apoyo de áreas como marketing tiene más peso en unos que en otros y que para llegar con

más fuerza a un canal tan complejo como el especializado, es necesario contar con un equipo comercial, pero con conocimiento técnico y médico en el campo de las mascotas. Con la segmentación de clientes, es posible tener un mayor control e impacto, que, con seguridad, facilitará la forma de negociar y permitirá entender necesidades por canales, para concentrarse en soluciones rápidas que generen valor en toda la cadena de la venta.

Como el motivo principal que se ha detectado en la pérdida de participación en los puntos de venta obedece al factor precio, el motivo principal de la segmentación de clientes será poder asignar descuentos dentro de cada jerar

quía para cada canal y para cada cliente. La segmentación estará dada lo más detallada posible, para de esta manera poder impactar la mayor cantidad de necesidades de cada cliente dependiendo el canal. Para cada jerarquía creada habrá diferentes porcentajes de descuentos y dichos porcentajes dependerán del comportamiento comercial del cliente. Con esto, se creará una herramienta de soporte a los ejecutivos de venta, que facilite su negociación con cada cliente; adicionalmente, se podrá poner a disposición de los clientes el soporte de otras áreas como mercadeo y publicidad, que apoyarán la rotación de los productos para toda la cadena comercial.

9. OBJETIVOS

9.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar una propuesta de inteligencia de negocios para administrar la información relacionada con la recuperación de clientes y ventas en el segmento de comida para mascotas en Maximus.

9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Recolectar los datos de todos los consumidores de el alimento para mascotas distribuido por la compañía.
2. Analizar los datos y convertirlos en información valiosa para la toma de decisiones.
3. Elaborar una estrategia sostenible que permita a la compañía incrementar la participacion.
4. Realizar controles y seguimientos constantes para realizar ajustes si el proyecto lo requiere.

10. MARCO DE REFERENCIA

10.1 MARCO CONCEPTUAL

Se trabajará en dos grandes segmentaciones: Jerarquías (que van a corresponder a los canales y los descuentos que se aplicaran a cada cliente según su comportamiento comercial) y Territorios (que es la segmentación que se hará de acuerdo a la ubicación de cada cliente, con el fin de controlar el personal de fuerza de ventas que visita a los clientes y atender las necesidades de este cliente dependiendo su ubicación geográfica).

Es importante recordar que a nivel organizacional la compañía está dividida en canales de venta. A pesar de que cada canal tiene comportamientos y características diferentes, el objetivo de la organización es crecer a doble dígito en volumen de venta y en porcentaje de ganancias versus 2018. Como el objetivo general de la organización es crecer, debe revisarse detalladamente las causas.

“En Colombia, según un estudio contratado por Fenalco a B&Optimos, empresa de estudios de mercados en Latinoamérica, el 37% de las 1.500 personas encuestadas en diferentes ciudades del país, afirmaron tener mascota y de estas, el 70% dijo que tiene perro; mientras que gatos el porcentaje es de 13%.

De acuerdo con los datos de B&Optimos y Fenalco, 10 millones de perros y 4 millones de gatos domésticos son alimentados diariamente con concentrados. El 56% compra el alimento para su mascota en los supermercados o grandes superficies; el 17% en tiendas; el 14% lo hace en almacenes especializados para mascotas; el 13% en graneros; y el 1% le da comida casera (sobras).

Una mascota promedio consume al mes, incluyendo juguetes y accesorios, más o menos \$150.000 y teniendo en cuenta que los alimentos son el 70% de lo que venden, el costo mensual de la comida es de unos \$100.000 mensuales. Esto también depende del tamaño del canino. Una raza pequeña come 4 kilos; una mediana 12 kilos; y si es una de las grandes se puede comer 15 kilos al mes”. (Dinero, 2019)

“Las cifras también muestran que el mercado está lejos de un estado de madurez y hay mucho espacio para ingresar, sobre todo en mercados *premium*. **En la venta de alimentos, solo cinco empresas concentran el 67,7% de las ventas: Nestlé Purina (23,5%), Contegral (20,1%), Mars Andean (12,9%), Solla (6,2%) e Itacol (5,0%).** Claramente existe campo para la competencia, en especial si se mezcla con canales de distribución que trasciendan las grandes cadenas e hipermercados, tales como veterinarias, tiendas especializadas y supermercados de descuento”. (Económica, 2018)

“Solla S.A. ve en el segmento de alimentos para mascotas la oportunidad de crecer. De hecho, el mercado mundial de alimentos para mascotas está calculado en unos diez mil millones de dólares anuales.

En Colombia, se estima que la producción alcanza unos tres millones de toneladas. Solla, con 550 empleados y cinco plantas en todo el país, produce cerca del 15 por ciento, es decir unas 450 mil toneladas.

Purina es líder mundial en el mercado de alimentos para mascotas y lleva 40 años en Colombia. En Estados Unidos registra ventas del orden de los 1.800 millones de dólares. Con tal competidor, Solla está estudiando una posible alianza con una importante compañía en el segmento de alimentos para mascotas cuyos detalles son mantenidos en reserva” (tiempo, 2019).

Teniendo en cuenta la información, con esto se logrará atacar de forma directa la necesidad de los clientes que conforman cada grupo, entendiendo su expectativa y brindando una solución a su necesidad de crecimiento. La forma en la que se va a hacer dentro de la organización es generando descuentos específicos dentro del sistema, que permitan que el cliente que compre el producto obtenga el margen de ganancia deseado, pero que este margen de ganancia esté condicionado por su recomendación para tener mejor visibilidad y ubicación dentro del punto de venta y por la rotación que su fuerza de ventas haga con el producto.

10.2 MARCO TEORICO

De acuerdo con la investigación la caracterización es una agrupación, que permite segmentar un grupo generalmente de forma cualitativa. Y debido al crecimiento de las competencias de comidas para mascotas se aborda casos donde la implementación de la caracterización ha sido exitosa y ha facilitado la toma de decisiones de acuerdo a los siguientes estudios realizados.

Estudio exploratorio de las emociones en la cotidianidad de las clases de matemática:

Díaz y Perdomo (2018), presentan un estudio exploratorio cuyo objetivo es analizar el mapa emocional de un grupo de estudiantes chilenos de 4o. de Primaria durante la realización de actividades de la unidad "Medición: unidades de longitud, perímetro y área", estudiar diferencias de género e indagar la existencia de patrones emocionales. Se utiliza una perspectiva situada, que considera las emociones como parte de los afectos locales, de corta duración y ligadas a condiciones específicas. Los métodos empleados fueron el análisis de frecuencias, el test χ^2 y el test no paramétrico de Kruskal-Wallis, y un análisis de clústeres. El mapa global muestra un 45% de emociones positivas, frente a un 18.3% de emociones negativas. Los hombres presentan mayor promedio de respuestas en blanco que las mujeres y se muestran menos preocupados. Por último, la segmentación permitió definir 5 patrones emocionales.

La notoriedad política en los candidatos que usan Twitter. Un ejercicio de segmentar durante las elecciones municipales en Chile (2016):

En este documento, Jara et al. (2017) estudian la relación entre el uso de Twitter y la conciencia política de los candidatos a alcalde en las elecciones municipales de octubre de 2016. A través de un método de agrupamiento, agrupamos a los candidatos según las características individuales (edad, género y grado de estudio) y características políticas (titularidad, patrocinio político y orientación) y su uso del twitter (tweets, retweets y favoritos).

Segmentación de hongos en base a su información proteómica por medio de un EDA-UMDA:

Rincón et al. (2016), muestran un trabajo que describe el diseño, implementación, puesta a punto y resultados de un Algoritmo de Estimación de la Distribución (EDA) con implementación Invariante Marginal Distribution Algorithm (UMDA) para crear clústeres basándose en la similitud proteómica de los 33 hongos del estudio PIINF 12-8 de la Universidad Autónoma de Aguas calientes (México). En dicha investigación se obtuvo una matriz de semejanzas la cual es el insumo principal del algoritmo que aquí se presenta. Los resultados de la aplicación del algoritmo mostraron que éste fue capaz de llevar a cabo una clasificación correcta en 30 de los 33 hongos en cuestión.

Segmentación de la industria de software en México:

Dorantes y Torres (2008) presentan las tendencias de mercado mundial del software en los últimos años han representado una oportunidad para la industria del software en países en desarrollo como China y la India. En estos países la creación de segmentos de tecnologías de información ha sido un mecanismo indispensable para desarrollar la industria de software. Para entender esta tendencia se debe revisar el concepto en general y segmentación de software en particular. Así mismo se proponen tres perspectivas teóricas que explican la razón de la creación y funcionamiento de segmentos. Se presentan, basado en la revisión teórica y de la revisión de literatura, un conjunto de factores que favorecen la creación de segmentos en la industria de software.

Silicon Valley:

Para ilustrar algunos ejemplos de organización en clusters, se observa el trabajo de Alonso (2016), sobre el caso más paradigmático. Todas las grandes compañías de internet están allí. Puede decirse que, si quieres ser alguien en el mundo de la red, tienes que haber estado en San Francisco. A pesar de que las empresas que lo componen compiten entre sí, el hecho de estar concentradas en un mismo lugar da pie a multitud de sinergias, desde trabajadores que cambian fácilmente una por otra, hasta charlas, conferencias, y sobre todo una misma imagen de innovación.

Promaut:

“Vas a una reunión y conoces las tendencias internacionales, sabes cuáles van a ser las políticas del sector y en qué línea se está trabajando”. La información de valor, “de primera mano”, es uno de los valores que Joan Matutano identifica como prioritario en su amplia experiencia en los clústeres. En 2003, el grupo empresarial que fundó se planteó un plan estratégico que pasaba por la diversificación así que decidió acudir a los tres clústeres catalanes del ámbito en que operaba, transporte, aeronáutica y eficiencia energética: “Nos ha servido para detectar oportunidades, desarrollar tecnología y, si es viable, crear una spinoff que la comercialice”. Siguiendo ese modelo, el grupo ha crecido en los últimos años a través de cinco nuevos proyectos. Un modelo singular cuya experiencia comparte ahora a través de la creación de una lanzadera de proyectos industriales abierta a todo el sector.

Skylife Engineering:

“Nos permite un nivel de interlocución que de otro modo sería muy complicado en un sector tan específico como el aeroespacial, donde una empresa enana como la nuestra habla con gigantes como Airbus o Boeing”. Pilar Rodríguez, CEO de Skylife Engineering, considera que su pertenencia a Hélice, el clúster andaluz aeroespacial, está siendo decisivo para implantar su proyecto: “Aglutina a fabricantes y suministradores de primer nivel, que en ambos casos son clientes nuestros. En la práctica, es una vía directa para el desarrollo de negocio, que además se construye en base a la relación de confianza que se va creando con los distintos encuentros que mantenemos. Y eso es muy importante”.

Markus Wilhelms:

“Nuestro proyecto ha nacido de un programa auspiciado por el clúster Biocat. En la práctica es como un sello de calidad que permite sentarse a hablar con muchas empresas e inversores que, ahora que ya hemos probado nuestro prototipo, están interesadas en la propuesta”, explica Markus Wilhelms. En la intervención de este clúster catalán ha sido crucial su equipo, que se conoció en el programa de formación Moebio, y además usMIMA se hizo con el primer premio de Bioemprendedor, una iniciativa apoyada por la Caixa y Barcelona Activa. Ambas experiencias sirvieron para identificar necesidades en el área de las ciencias

de la salud, unas deficiencias no atendidas para las que el equipo “desarrolló una solución tecnológica y un modelo de negocio”.

La segmentación del cuero – calzado en León, Guanajuato: una integración modesta basada en la experiencia:

El caso de León como centro de la cadena de cuero-calzado ha sido abordado en un buen número de estudios sobre agrupamientos y distritos industriales. Todos ellos coinciden en calificarlo como un caso de relativo éxito basado en fortalezas competitivas muy tradicionales. En una forma u otra, todos acusan también que no ha desplegado toda su potencialidad, de una parte, por sostener su competitividad en productos y factores competitivos tradicionales que se ven amenazados por el alcance de nuevos competidores (China ahora, antes Brasil), y por otra parte por no atender consistentemente las conexiones más dinámicas de innovación, diseño y comercialización que podrían hacer del conjunto un segmento integrado de especialidad y mayor valor agregado. Parecería que estamos frente al caso típico e ideal de ventajas competitivas de base que deberían dar pie a una política industrial y tecnológica de largo alcance. El sector del calzado ha evolucionado en una dirección de compactación. Pocas empresas cada vez más grandes acumulan una mayor proporción de la producción, siendo ellas las únicas con capacidad de presencia en los mercados de exportación.

La Incipiente segmento Minero Chileno:

Una de las razones fundamentales que llevan a pensar en un segmento minero como estrategia de desarrollo económico regional es que, en algún momento los recursos en nuestras regiones mineras se agotarán, y su desarrollo futuro no podrá seguir basándose en la extracción de estos recursos, como ahora, sino que a partir de éstos y de las actividades que se aglutinan en torno a ellos. Por lo que el planteamiento del modelo segmento minero, no implicará sólo el desarrollo de esta actividad, sino que se pretende a partir de ella, fortalecer el resto de los sectores productivos. La idea es obtener los recursos, captar sus excedentes y reinvertirlos en otras actividades, con valor agregado, de manera que se diversifique la exportación. Chile que es un país rico en recursos mineros, por lo que debe orientar su desarrollo a

aprender a industrializarlos y a procesarlos, así como a desarrollar las actividades proveedoras de insumos, servicios de ingeniería y equipos para ellos. La segmentación es motor de las exportaciones y un imán de la inversión extranjera, y además constituyen un foro en el cual se pueden establecer nuevas formas de diálogo entre las empresas, los organismos públicos y las instituciones (escuelas, universidades, empresas de suministros públicos).

10.3 METODOLOGIA

Se tiene clientes creados y estandarizados dentro de una herramienta llamada SAP®. A los clientes se designan jerarquías que estarán identificadas por códigos únicos y por niveles. El primer nivel va a corresponder al canal de venta donde debe estar ubicado el cliente, dependiendo de su negocio: Cadena, Distribución o Especializado. Esta primera segmentación corresponderá el Nodo 1. En el segundo nivel, se asignará el respectivo descuento que debe llevar el cliente según la estrategia del negocio y según la participación y actividad comercial que presente. Dependiendo el canal, se definirán porcentajes de descuento: Cadenas entre el 3% y el 10% en todas las referencias, Distribuidores entre el 7% y el 14% para todas las referencias, Especializado entre el 15% y el 27% en todas las referencias incluidas las dietas veterinarias, esto corresponderá al nodo 2. La tercera segmentación será por regional, por lo cual dependiendo la región, se asignará a las siguientes zonas: **Bogotá** (Girardot, Melgar, Fusa y demás ciudades pequeñas aledañas), **Centro** (Pereira, Armenia, Manizales, Ibagué y ciudades cercanas), **Costa** (San Andrés, Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Montería y ciudades cercanas), **Oriente** (Bucaramanga, Boyacá, Cúcuta y ciudades cercanas) **Pacífico** (Cali, Pasto y ciudades cercanas), **Antioquia** (Medellín, Apartadó y demás ciudades cercanas), con base en esta distribución se segmentará dentro del nodo

Se definirán los nodos respectivamente, entonces por ejemplo el nodo1 identificado como 0000 va a corresponder a la jerarquía Colombia Cadenas, el nodo 1 identificado como 0001 corresponderá a Colombia Distribución y el nodo 1 identificado como 0002 va a corresponder a Colombia Especializado. Posteriormente se definirán los nodos 2, que es donde podrá visualizarse del descuento que se aplicará al cliente. Continuando con el ejemplo, tendremos lo siguiente:

- Nodo 1: 0000 – Colombia Cadenas
- Nodo 1: 0001 – Colombia Distribución
- Nodo 1: 0003 – Colombia Especializado
- Nodo 2: 000301 – Colombia Especializado 17%

- Nodo 2: 000302 – Colombia Especializado 20%
- Nodo 3: 00030101 - Colombia Especializado 17% Bogotá
- Nodo 3: 00030102 - Colombia Especializado 17% Antioquia
- Nodo 3: 00030201 - Colombia Especializado 20% Bogotá
- Nodo 3: 00030202 - Colombia Especializado 20% Antioquia

Con la definición total de la estructura, debe garantizarse que los descuentos se carguen a nivel de nodo 2 dentro de SAP® y que en la facturación se refleje dicho descuento. Los grupos de clientes estarán incluidos en cada nodo.

Las solicitudes de cambios de jerarquías para clientes ya creados, solo se atenderán vía ticket. El ticket será una solicitud formal que debe realizar solo el ejecutivo encargado de atender al cliente que solicita el cambio y dicha solicitud debe contar con la aprobación de la gerencia nacional y debe venir en un formato definido por el área de soporte de ventas. Recibida la solicitud, el cambio se verá en el sistema 24 horas después, es importante considerar este tiempo, por temas de facturación y toma de pedidos y los descuentos que se aplicarán a los clientes.

11. PRESUPUESTO GENERAL DEL PROYECTO

Para poder cumplir con la estrategia de este proyecto se ha determinado el siguiente presupuesto \$22,500,000, que resume los gastos estimados en que incurrirá para suplir la estrategia. Dicha financiación se detalla en la siguiente tabla que serán de fuentes propias de la organización.

Tabla 1. Presupuesto General del Proyecto

Presupuesto aproximado en miles de pesos				
Rubro	Valor unitario	Financiación propia	Otra institución (indique nombre(s))	Total
Personal	3.000.000	9.000.000	-	12.000.000
Equipos	-	4.000.000	-	4.000.000
Materiales	-	500.000	-	500.000
Software	-	1.000.000	-	1.000.000
Bibliog.	-	-	-	-
Viajes	1.000.000	-	-	5.000.000
Total	4.000.000	14.500.000	-	22.500.000

Fuente: Elaboración propia

12. CRONOGRAMA

Tabla 2. Plan de Actividades - Cronograma



Fuente: Elaboración propia

13. PLAN DE ADQUISICIONES

Se tienen identificados, documentados e implementados los procedimientos que se deben llevar a cabo para garantizar que el proyecto sea exitoso y que se pueda conservar con el paso del tiempo. Adicional es importante determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios para la ejecución de las actividades que se deben desarrollar antes, durante y después de la salida en vivo de la política comercial. Lo que se busca con esto, es que se tenga la sinergia necesaria entre las áreas involucradas en la participación del proyecto y adicional que los cambios que se requieran, cuenten con un orden jerárquico, en el cual las modificaciones a las que haya lugar cuenten con la aprobación de las gerencias nacionales, quienes conocen la estrategia a la que apunta la compañía en los próximos 4 años y son las personas idóneas para decidir si a un cliente se le pueden aplicar cambios o no, dependiendo de su desempeño comercial.

Para el tema de personal, se requieren tres personas durante un mes, estarán ubicadas en las instalaciones de la compañía y sus responsabilidades serán atender las dudas que se generen en los equipos de ventas de cada regional, descargar las bases de datos de manera diaria para garantizar que no hayan novedades en los descuento asignados a cada cliente, validar mínimo tres veces al día los pedidos que ingresen y asegurar que en las ordenes de compras se generen los descuentos respectivos, en los casos que aplique y con la aprobación del área de finanza reportar las novedades de descuentos no visualizados para que se generen las respectivas notas crédito a favor de los clientes y generar las facturas de forma manual durante el primer mes para mitigar impactos.

A nivel tecnológico se debe garantizar que las personas involucradas en el proyecto tengan conexión a internet, usuarios de red dentro del dominio de la compañía, los roles necesarios para acceder a las bases de datos y hacer las respectivas descargas y contar con disponibilidad de computadores 10 horas diarias. Las licencias de las aplicaciones requeridas son de control de la compañía por lo cual al iniciar sesión dentro de la red de la empresa tendrán las aplicaciones necesarias y correspondientes para la labor encomendada. Uno de los gerentes nacionales estará viajando por las 5 regionales del país, explicando de forma más cercana la política comercial y sensibilizando sobre el tema, esto con el fin de poder hacer explicaciones lo más claras posibles para que el mensaje a nivel nacional sea claro y se obtengan los resultados esperados.

Una semana antes de la salida en vivo, se seleccionará en cada regional de ventas una figura que se denominará “agente de cambio”. El agente de cambio recibirá un entrenamiento personalizado

sobre política comercial y estará en la capacidad de resolver cualquier duda de primer nivel que se genere en su regional, con esto se busca mitigar el impacto y generar sensibilización dentro de la fuerza de ventas.

14. PLAN DE RIESGOS

Durante el desarrollo del proyecto y en la medida que se vayan realizando los cambios a los que haya lugar dentro de las bases de datos y dentro de las configuraciones financieras, se llevarán a cabo reuniones semanales para medir los respectivos impactos de los resultados de cada testeo. Se manejarán 4 niveles de riesgos y el proyecto solo podrá estar en la escala de riesgo que oscila entre el rango número uno (que es el de menor impacto) y el rango tres (que es un impacto medio), si no se cumplen estas características se deben detener todos los testeos y regresar a la figura anterior sin implementación de la política comercial:

Evaluación del riesgo	5	4	3	2	1
Calificación	Extremadamente Alto	Muy Alto	Alto	Leve	Menor
Definición	La mayor parte de la operación se interrumpe. Hay impacto financiero significativo. Hay daños no reversibles a la reputación de la compañía o a las relaciones con los clientes	Pérdida temporal de la funcionalidad, daños y/o pérdidas financieras importantes, daños en la reputación sin implicaciones a largo plazo	Interrupción moderada a las actividades del día a día. Pérdidas financieras moderadas, la situación puede ser manejada sin requerimiento de asistencia	Poca interrupción de las actividades del día a día, procedimientos de solución de fácil implementación, situaciones manejadas inmediatamente, pérdidas financieras menores.	No afecta las actividades del día a día, no causa pérdidas financieras no materiales

Fuente: Elaboración propia

15. PLAN DE INTERESADOS

Para la efectividad del proyecto, los interesados serán los gerentes nacionales, en quienes recae la responsabilidad de una correcta ejecución y desarrollo de la política comercial. Están los gerentes regiones, sobre quienes recae la responsabilidad de tener alineados a los ejecutivos de ventas que conforman cada regional, garantizando que las segmentaciones configuradas sean las correctas y adicional que los nuevos clientes que se creen queden en las categorías correspondientes para no afectar ni generar desventajas competitivas. Los ejecutivos de ventas, quienes serán los responsables de explicar la estrategia de la política comercial a cada cliente, explicando las ventajas que recibirán en la medida que mejoren los desempeños comerciales y adicional, explicar que con los nuevos descuentos se tendrán precios más competitivos que permitirán que los productos de la empresa sean los seleccionados por los usuarios finales, dejando márgenes de ganancia más altos que los que se manejan en la actualidad. Están los agentes de cambio, quienes serán el primer contacto en cada regional para resolver las dudas a las que haya lugar y estarán en capacidad de acompañar a sus compañeros a las reuniones de negociación con los clientes. Para el equipo administrativo de ventas, los interesados serán los que en su rol tienen la responsabilidad de diseñar cuotas, avances de ventas y demás reportes que sirven para la gestión en el punto de venta. Adicional las personas que en su rol son las encargadas de mantener alineadas las bases de datos, Para el área técnica, los interesados serán los equipos de soporte que garantizan la disponibilidad de la herramienta en la cual se cargan los pedidos de los clientes, las personas que se encargan de hacer los ajustes en las bases de datos y el equipo de informática, quienes velan por la estabilidad de la red y el bienestar de los equipos de cómputo.

15.1 MATRIZ DE INTERESADOS

Matriz de Stakeholder					
Stakeholder	Objetivo o resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles	
				De impacto Positivo	De Impacto Negativo

Gerencia Nacional	responsabilidad de una correcta ejecución y desarrollo de la política comercial	5	5	Cumplir con el objetivo	Calamidad que alteré el cronograma
Gerentes Regionales	garantizan que las segmentaciones configuradas sean las correctas	5	5	Celeridad en las tareas y cumplimiento antes de tiempo	Calamidad e incumplimiento de las tareas
Ejecutivos de Ventas	explican la estrategia de la política comercial a cada cliente, comunican sus necesidades	3	3	Contar con el 100% de las necesidades del usuario final	No comprender los requerimientos ni necesidades de los clientes
Agentes de Cambio	Primer contacto en cada regional para resolver las dudas	3	4	Resolver las dudas en breve, entregas antes de tiempo	No cumplir con las dudas a tiempo
Equipo administrativo de ventas	avances de ventas y demás reportes que sirven para la gestión en el	5	5	Manejar los reportes de ventas, cumplir los objetivos de ventas.	Poco movimiento en los stocks de ventas,

	punto de venta				reportes débiles.
--	-------------------	--	--	--	----------------------

Fuente: Elaboración propia

16. CONCLUSIONES

Con la implementación de las nuevas jerarquías y garantizando que todos los clientes estén incluidos en el segmento indicado, se garantiza que la empresa cuenta con una data organizada donde están segmentados todos los clientes y se tiene control de las estrategias y las necesidades casi que de manera personalizada. Adicional a esto se tiene un mayor control del comportamiento de cada una de las referencias que conforman el portafolio de la compañía en cada uno de los canales de ventas y en cada uno de los clientes que adquieren los productos. Esto permite que se puedan tener estrategias mucho más poderosas que hagan que los productos del portafolio de la organización sean la elección ideal para el usuario final. Adicional a esto, esta segmentación de clientes sirve de herramienta para la fuerza de ventas, para que tengan palancas de negociación que oscilan entre el 1% y el 27% de descuento en los productos, dependiendo del comportamiento histórico que tenga de compra cada cliente. Otro gran resultado es que se logra competitividad de las marcas dentro de los puntos de venta, garantizando que, si el factor principal de toma de decisión en los puntos de venta es el precio, las marcas de la empresa estén dentro de los márgenes de precios de la competencia, ofreciendo así excelentes productos a precios estándar.

17. REFERENCIAS

1. BUDÍ, Orduña, Vicente (2008). «Planificación estratégica local y análisis territorial». En Fuertes, Ana María; Gatica, Leonardo. Clusters de la Industria en el Perú. Valencia: Universitat de València
2. CARRO ACOLTZI, Nallely. Inteligencia para el desarrollo de un clúster modelo metodológico.
3. PERDOMO, J. y Fernández, A. (2018). Estudio exploratorio de las emociones en la cotidianidad de las clases de matemáticas. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 20(4), 133-139.
4. R JARA, A Faure, J Beltrán, G Castro (2017): “La notoriedad política en los candidatos que usan Twitter. Un ejercicio de clusterización durante las elecciones municipales en Chile (2016)”. Revista Latina de Comunicación Social, 72, pp. 803 a 817.
5. RINCÓN J, Torres M, Torres A (2016), Clusterización de Hongos en case a su información proteómica por medio de un EDA-UMDA, Decima Quinta Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática, Décimo Tercer Simposium Iberoamericano en Educación, Cibernética e Informática, SIECI 2016.

18. BIBLIOGRAFIA

1. ALONSO R. (2016) Tres ejemplos de pymes que se benefician de un cluster. En línea <<https://www.emprendedores.es/gestion/g51501/cluster-empresariales-espana-casos-practicos-pymes/>, en marzo de 2019.>
2. CHAIN, Supply. ¿Qué es la guía PMBOK y cómo influye en la administración de proyectos? En línea. <<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-la-guia-pmbok-y-como-influye-en-la-administracion-de-proyectos/>>
3. FUENTES, Amelia. Sell In y Sell Out. En línea <<https://soy.marketing/sell-in-y-sell-out/>, en marzo de 2019>
4. NIELSEN. An Uptick in Clicks and Bricks for Pet Food: An Omnichannel Perspective. En línea <<https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2018/an-uptick-in-clicks-and-bricks-for-pet-food-an-omnichannel-perspective.html>, en marzo de 2019>
5. PERDOMO, J. y FERNÁNDEZ, A. (2018). Estudio exploratorio de las emociones en la cotidianidad de las clases de matemáticas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(4), 133-139.
6. R JARA, A Faure, J Beltrán, G Castro (2017): “La notoriedad política en los candidatos que usan Twitter. Un ejercicio de clusterización durante las elecciones municipales en Chile (2016)”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 803 a 817.
7. RINCÓN J, TORRES M, Torres A (2016), Clusterización de Hongos en case a su información proteómica por medio de un EDA-UMDA, Decima Quinta Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática, Décimo Tercer Simposium Iberoamericano en Educación, Cibernética e Informática, SIECI 2016 – Memorias pp. 1-6.
8. DORANTES C y TORRES J, Clusterización de la Industria del Software en la Ciudad de México, 14th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2008 6, pp. 3606-3613.