

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MANEJO DE INFORMACIÓN DE CLIENTES
ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO Y SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS
DE LA SUBASTA SULGANA S.A., DE SAN PEDRO DE LOS MILAGROS (ANT).**



**POLITÉCNICO COLOMBIANO
JAIME ISAZA CADAVID**

GUSTAVO ADOLFO GRAJALES SIERRA

1039684744

**POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
MEDELLÍN
2014**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MANEJO DE INFORMACIÓN DE CLIENTES
ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO Y SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS
DE LA SUBASTA SULGANA S.A., DE SAN PEDRO DE LOS MILAGROS (ANT).**



**POLITÉCNICO COLOMBIANO
JAIME ISAZA CADAVID**

**GUSTAVO ADOLFO GRAJALES SIERRA
1039684744**

**Trabajo de Grado, presentado como requisito parcial para optar al título de
Administrador de Empresas Agropecuarias**

**Asesor
YOMAR SÁNCHEZ CAICEDO
Economista, Magister en Administración**

**Asesor Metodológico
MARGARITA MARÍA LONDOÑO URIBE
Zootecnista, Esp. y MSc. en Ciencia y Tecnología de los Alimentos**

**POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
MEDELLÍN
2014**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín,

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por haberme permitido alcanzar la realización de mi sueño y por estar conmigo, en cada paso que doy, fortaleciendo mi corazón e iluminando mi mente y por haber puesto en el camino, a aquellas personas que han sido el soporte y compañía durante mis estudios.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	14
1.1 UBICACIÓN FÍSICO ESPACIAL	14
1.2 GEOGRAFÍA (DESCRIPCIÓN FÍSICA)	14
1.3 ANTECEDENTES	14
1.4 DINÁMICA Y MANEJO DE LA SUBASTA SULGANA S.A.	15
1.4.1 Descripción de los participantes en el canal de mercadeo.	16
1.4.2 Personal fijo de la Subasta.	16
1.4.3 Puntos críticos de SULGANA S.A.	17
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. OBJETIVOS	19
4. JUSTIFICACIÓN	20
5. MARCO TEÓRICO	21
5.1 LA GANADERÍA	21
5.1.1 En el mundo.	21
5.1.2 Papel de las TIC en la ganadería y el mundo.	23
5.1.3 En Colombia.	24
5.1.4 En Antioquia.	25
5.2 ASPECTOS DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS SUBASTAS DE GANADO BOVINO	26
5.2.1 Agentes y las reglas de juego en las Subastas.	26
5.2.1.1 Agentes.	26
5.2.1.2 Las reglas de juego.	27
5.2.2 Contexto de las Subastas ganaderas.	28
5.3 CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES Y PARTICIPANTES EN EL CANAL DE MERCADEO DE UNA EMPRESA	29
5.4 GERENCIA DE SERVICIOS	30
5.4.1 Servicios prestados por la Subasta.	31
5.4.2 Imagen de la organización.	32
5.4.3 El direccionamiento estratégico y la importancia en la organización	33
5.4.4 Tecnologías de la información en la organización de la empresa.	34
5.4.5 La competitividad de la organización.	36
5.4.6 La administración de las relaciones con los clientes (CRM).	36
5.4.7 Marketing transaccional.	38

	pág.
5.4.8 Marketing relacional.	39
5.4.9 El CRM como estrategia de negocio.	41
6. MARCO CONCEPTUAL	43
7. METODOLOGÍA	46
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
7.2 METODOLOGÍA UTILIZADA	46
7.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA	49
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS	51
8.1 REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	51
8.2 CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES, REALIZADO POR EL GERENTE	59
8.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA, DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MANEJO DE INFORMACIÓN DE CLIENTES, ORIENTADO A LA SUBASTA SULGANA S.A.	63
8.4 FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	76
9. CONCLUSIONES	83
10. RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85
CIBERGRAFÍA	86
ANEXOS	90

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Inventario bovino mundial.	22
Cuadro 2. Escala de calificación del diagnóstico.	47
Cuadro 3. Escala de calificación para la encuesta.	48
Cuadro 4. Cronograma de actividades.	50
Cuadro 5. Resultados del enfoque a la empresa.	51
Cuadro 6. Resultado del enfoque al direccionamiento estratégico.	53
Cuadro 7. Resultados del enfoque al cliente.	55
Cuadro 8. Resultado del enfoque a la medición y verificación.	58
Cuadro 9. Estructura de la información, para identificar los clientes.	77
Cuadro 10. Estructura de la información, para diferenciar los clientes.	77
Cuadro 11. Estructura de la información, para interactuar con los clientes	78
Cuadro 12. Estructura de la información, para la personalización de los clientes.	78
Cuadro 13. Recomendaciones de la implementación de la tecnología.	79
Cuadro 14. Recomendaciones para el talento humano.	80
Cuadro 15. Sistema de medición para SULGANA S.A.	81
Cuadro 16. Otras actividades complementarias.	82

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Cómo se procesa la información de la empresa.	30
Gráfico 2. La estrategia de gestión de relaciones con los clientes.	36
Gráfico 3. El proceso de fidelización CRM.	38
Gráfico 4. Caracterización de proveedores u oferentes.	60
Gráfico 5. Caracterización de compradores o demandantes.	62
Gráfico 6. Atención al cliente.	63
Gráfico 7. Calidad del servicio.	64
Gráfico 8. Enfoque de esfuerzos.	65
Gráfico 9. Calidad de la infraestructura.	66
Gráfico 10. Esfuerzos para mejorar la atención a los clientes.	67
Gráfico 11. Facilitación de trámites y servicios en línea.	68
Gráfico 12. Quejas y/o reclamos presentadas por los clientes.	69
Gráfico 13. Medios utilizados para la queja o reclamo.	70
Gráfico 14. Responsabilidad de la queja.	71
Gráfico 15. Respuesta a la queja.	72
Gráfico 16. Respuesta oportuna a las quejas del cliente.	73
Gráfico 17. Satisfacción de respuesta a la queja.	73
Gráfico 18. Presentación de recomendaciones para la mejora del servicio por parte del cliente a SULGANA S.A.	74
Gráfico 19. ¿Fue tenida en cuenta la recomendación?.	75
Gráfico 20. Recomendaciones importantes para implementar en la Subasta.	76

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Diagnóstico.	91
Anexo B. Escala de calificación del diagnóstico a SULGANA S.A.	95
Anexo C. Encuesta.	96
Anexo D. Escala de calificación de la encuesta.	101

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo fue realizado en el municipio de San Pedro de Los Milagros (Antioquia), para la Subasta Ganadera SULGANA S.A., con el objeto de diseñar un programa de manejo de información de clientes, orientado al fortalecimiento y satisfacción de los servicios de dicha entidad.

Se utilizó, una investigación de tipo descriptiva, con análisis cualitativos, al tratarse de características de un grupo de personas, como clientes de la Subasta; esta información fue tabulada, graficada y llevada a valores, por lo tanto, es de relación cuantitativa.

Se encontraron debilidades operativas y de planificación, identificando dificultades en el sistema de manejo de información o aprovechamiento, de las bases de datos de los clientes, relacionada con niveles de satisfacción y cumplimiento de los requerimientos, incluyendo los servicios pos-venta y poscompra.

La Subasta, desde las directivas, presenta lineamientos tradicionales, falta de direccionamiento estratégico, en el manejo de la organización; la comercialización se vive en un constante dinamismo, con oportunidades presentadas por la globalización, el flujo de información y la interacción de las personas con la tecnología, el Internet; por ejemplo; la articulación con todo ello, es inevitable en el sector.

Se realizó un proceso de sistematización de la información, con el fin de obtener las bases necesarias, para identificar cuál es la situación real, que se presenta en la empresa y, de este modo, proponer un plan de actividades complementarias, que ayuden al mejoramiento de las relaciones con el cliente, buscando crear una diferenciación, dentro de las perspectivas de los clientes.

El potencial o fortaleza principal de SULGANA S.A., está en el área operativa, debe presentar agregación o articulación, con estrategias que potencialicen los servicios de la empresa y la calidad en la misma.

Palabras clave: Subasta ganadera, servicio al cliente, sistematización, marketing relacional, CRM.

EXECUTIVE SUMMARY

The work was realized in San Pedro de Los Milagros municipality (Antioquia), for the cattle auction "SULGANA S. A.", in order to design a program of management of clients information, orientated to the strengthening and satisfaction of the services of the entity.

A descriptive investigation was used, with qualitative analyses, on having treated itself about characteristics of a group of persons, as clients of the auction; this information was tabulated, plotted and brought to values, therefore it is a quantitative relation.

Planning and operational weaknesses were found, identifying difficulties in the management information system or use, of databases of customers, related to satisfaction and compliance with the requirements, including after-sales and post-purchase services.

Sulgana SA, since the directives, presents traditional guidelines, lack of strategic direction in the management of the organization; marketing is lived in a constant dynamic with opportunities presented by globalization, information flow and interaction of people with technology, the Internet, for example; articulation with all this is inevitable in the sector.

A process of systematization of information was conducted in order to obtain the necessary bases, to identify which is the real situation, which is presented in the company and, thus, propose a plan of complementary activities that help to improve relationships with customers, seeking to create differentiation within the perspectives of clients.

The potential or main strength of SULGANA SA is in the operational area, you must submit aggregation or articulation by strategies potentializing services of the company and the quality therein.

Key words: Cattle Auction, customer service, systematization, relational marketing, CRM.

INTRODUCCIÓN

En muchas zonas ganaderas del país, ya existe el sistema de Subastas ganaderas, con excelentes resultados para todos los que conforman la cadena productiva. En zonas lecheras (clima frío), específicamente, no hay o son mínimos estos tipos de sistemas de comercialización, donde los agentes principales son los clientes, que tienden a ser, en su mayoría, campesinos y personas, creyentes, en teorías tradicionales, hasta en técnicas de producción, aferrados a formas de negociación tradicionales; ante esto y, en busca de alternativas de comercio, SULGANA S.A., se debe enfocar hacia un direccionamiento estratégico, claro y decidido, frente a la prestación del servicio y satisfacción de los clientes o situación ante un mercado o producto.

En un entorno económico, visto como el nuevo milenio, las empresas se enfrentan a un momento mucho más competitivo, los clientes están mucho más informados, en intensa interacción y comunicación, son mucho más exigentes y se tienen solicitudes de todo tipo informativo, sobre las empresas o asociaciones y sus productos o servicios, de forma completa, inmediata, demandando soluciones personalizadas, en el caso específico, de las Subastas ganaderas.

La realización de un diagnóstico, permite conocer qué se tiene desde lo estructural y organizacional, para la implementación de cualquier programa; está relacionado con el direccionamiento estratégico de la empresa, pretendiendo identificar, mediante la caracterización de los clientes y el enfoque, la relación y perspectivas de los servicios ofrecidos por la Subasta. Además, se identifican los procesos operativos y organizacionales de la misma, que implican la calidad y satisfacción del servicio de orientación y asesoría a los clientes, donde figure como herramienta, la formulación de un plan de actividades, complementarias a la dinámica comercial de la Subasta, con énfasis en la fidelización y consecución de clientes potenciales.

Para el desarrollo de este trabajo, se realizaron visitas al lugar, para observación y ubicación, se encontraron variables y factores, involucrados con la dinámica de la Subasta; realizando breves descripciones apoyadas en documentación y fuentes, como las directivas, operarios, clientes o usuarios entre otros, mediante la aplicación de encuestas, entrevistas formales e informales, diálogos, se efectuaron consultas para fundamentar la información acerca del entorno, de administración de las relaciones con los clientes (CRM) y la Subasta, y se encontró además que al aplicar las encuestas, el porcentaje de los encuestados, en relación con el tamaño de la muestra, para la población respectiva, fue poco representativo, porque los clientes son reacios y tímidos al aportar la información, dada la cultura.

TÍTULO

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MANEJO DE INFORMACIÓN DE CLIENTES, ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO Y SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SUBASTA SULGANA S.A., DE SAN PEDRO DE LOS MILAGROS (ANT).

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 UBICACIÓN FÍSICO ESPACIAL

El Sr Juan Andrés Múnera(*), señaló que SULGANA S.A., es una empresa, dedicada a prestar el servicio de subasta de ganado bovino, lechero y cárnico; se encuentra ubicada en el kilómetro 5, de la vía del municipio de San Pedro de Los Milagros a Medellín, en la vereda La Pulgarina, finca San José, a una distancia de 42 Km de Medellín.

1.2 GEOGRAFÍA (DESCRIPCIÓN FÍSICA)

San Pedro de Los Milagros, es un municipio de Antioquia, localizado en la subregión norte del Departamento, altitud de 2475 m.s.n.m. Limita por el norte, con los municipios de Belmira y Entreríos, por el este con el municipio de Don Matías, por el sur con los municipios de Girardota, Copacabana y Bello y, por el oeste con el municipio de San Jerónimo. El municipio es llamado "La Puerta Cultural del Norte" y "La Sixtina de Antioquia". Con una temperatura media entre 13 y 18 grados centígrados, lo cual determina que es una subregión que pertenece al clima frío y una humedad relativa de 79%¹.

1.3 ANTECEDENTES

SULGANA S.A., nació en mayo del año 2003, de las ideas de un grupo de siete (7) amigos, liderados por el señor Antonio Pérez; decidieron crear un centro de encuentro para el comercio de ganado, tipo Subasta, similar a otras Subastas de Antioquia.

La sociedad empezó operaciones, alquilando el Polideportivo de San Pedro de Los Milagros, cada quince días. Se hacía un montaje portátil de corrales y de pista, para la exhibición del ganado. Estas condiciones llevaron a inconvenientes políticos, sociales, y económicos. Por este motivo, la Junta Directiva de la empresa SULGANA S.A., decidió, en el año 2009, trasladar sus operaciones e iniciar la construcción de una instalación, en la finca San José, vereda La Pulgarina, municipio de San Pedro de Los Milagros. SULGANA S.A., es una pequeña empresa privada, con ánimo de lucro, que pertenece al sector terciario o de servicios.

(*) MÚNERA, Juan Andrés. Gerente SULGANA S.A., San Pedro de los Milagros, Antioquia, Colombia. Observación inédita, 2013.

¹ SAN PEDRO DE LOS MILAGROS. Proyecciones Municipios. [En Línea]. 2005-2009 [Citado en enero, 30, 2014]. p.2. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/San_Pedro_de_los_Milagros?veaction=edit>.

1.4 DINÁMICA Y MANEJO DE LA SUBASTA SULGANA S.A.

El negocio de la comercialización de ganado es sencillo entre un oferente o proveedor, la Subasta y el demandante o comprador; todos los animales que ingresan, se identifican por lote, los cuales pueden estar compuestos por un animal o más de uno, que cumplan las mismas características y tengan un grado de homogeneidad, en cada lote.

El proveedor, en el transcurso de la semana, se comunica con el Gerente (Juan Andrés Munera), en la mayoría de ocasiones, por llamadas telefónicas; realiza ofrecimiento de sus animales, los despachan en vehículos hacia las instalaciones de SULGANA S.A.; en los embarcaderos y calcetas, se hace revisión visual, revisiones específicas y servicios de diagnósticos de preñez, requeridos por el proveedor (si el resultado es positivo, el animal, aumenta de precio).

Luego, los animales pasan a báscula, donde son pesados y se realiza la numeración; ésta, se hace en el lomo del animal, con número de lote asignado, de acuerdo con su orden de llegada “primeros en llegar, son los primeros lotes, que serán Subastados”; después de rematar los equinos y toros “política propia de la empresa”, pasan a ser encorralados, lugar donde permanecerán la mayor parte del día; allí, los clientes, con experiencia, llegan temprano, observan y detallan los lotes, y son referenciados, para hacer parte de la puja, en el momento del remate.

El remate inicia a las 3:00 p.m.; los semovientes ingresan a la pista, donde el martillo (El Sr. Juan David Barreto, Externo de la zona), pone una base, para comenzar la comercialización o puja de los lotes y se adjudica al mayor valor, ofrecido por los compradores, el lote pasa a ser responsabilidad de ese cliente, el cual debe cumplir con los pagos del lote adquirido, en un plazo que depende de la calificación del cliente en la empresa, por su antigüedad.

La Subasta dentro de sus políticas de garantías de comercialización, responde por las diferencias que se presenten al comprador, en caso específico de algún problema productivo o reproductivo de algún animal transado con SULGANA S.A., siendo claros que, en el formato que se le entrega a cada cliente, con la información de los lotes y precios, existe una casilla de observaciones con la anomalía de algún animal dentro del lote (ej. Novilla coja o vaca con un cuarto de la ubre malo); en caso de no haber hecho público el problema o no conocerse, se contacta tanto a proveedor como a comprador para solucionar el inconveniente, reduciendo el valor del animal o realizando la devolución del mismo, denominándose este proceso como una renegociación; para este procedimiento el comprador cuenta con tres (3) días hábiles para realizar el respectivo reclamo.

Los compradores tienen unos plazos para pagar el lote, preestablecidos y otorgados, según su antigüedad como comprador, hasta de ocho (8) días; para los proveedores o quienes traen los ganados, se realiza el pago el lunes siguiente

después del remate, con un cheque a nombre del proveedor, con la deducción de la comisión de la Subasta, la cual es el 4% sobre el valor del lote o lotes. En caso de que el proveedor se quede de nuevo con su lote la comisión es de 1%, lo que se le denomina, auto Subasta.

Los clientes experimentados y conocedores, de la dinámica de comercialización de la Subasta, ya sean proveedores o compradores de ésta, realizan visitas previas, a las horas de los remates y acostumbran quedarse al remate de los últimos lotes, que en la mayoría de los casos, la demanda es mínima, debido al retiro de muchos participantes en el transcurso del tiempo, por lo tanto, la puja disminuye, el precio no varía o no aumenta, aprovechándose el nuevo postor de realizar la adquisición a un precio más bajo, que con el que se inician los remates en el día.

1.4.1 Descripción de los participantes en el canal de mercadeo.

-Proveedor o finca: es el primer eslabón del canal, genera el producto a comercializar y necesita conseguir sus reemplazos.

-Intermediario menor: aquel que está ubicado en una zona específica y es quien se da cuenta, de primera mano, de los ganados que hay para la venta; no posee el capital, pero obtiene su ganancia, al manejar la información.

-Intermediario mayorista: aquel que por su disponibilidad de recursos económicos, tiene la capacidad de manejar grandes inventarios, en sitios específicos. Le entrega una parte de sus ganancias al intermediario menor, comenzando a encarecer el producto final.

-Industrias cárnicas: son las empresas que fabrican embutidos, con la carne industrial de los ganados de descarte; compran los ganados a los intermediarios minoristas y mayoristas.

-Subasta: sitio donde interactúan las fuerzas de oferta y demanda, centralizando el canal de mercadeo, garantizando unos precios justos y transparentes, tanto para vendedores como para compradores y servicios de pos venta.

1.4.2 Personal fijo de la Subasta SULGANA S.A.

-Gerente: responsable del buen desarrollo y funcionamiento del proyecto.

-Asistente: apoyo complementario de la gerencia, en la realización de la Subasta.

-Contador: registra y procesa la información financiera y contable.

-Revisor Fiscal: da fe del manejo contable del negocio, ante la junta y los accionistas.

-Secretaria: intermediaria en el manejo de la información; realiza la facturación y el recaudo de cartera.

Los operarios son contratados en fechas establecidas.

1.4.3 Puntos críticos de SULGANA S.A. Dentro de la dinámica de la comercialización del ganado, a nivel nacional, regional y local, existe la Subasta, como modelo de integración de productores y consumidores, de gran impacto en las diferentes regiones productoras del país.

En el norte de Antioquia, se encuentra la Subasta SULGANA S.A., con una infraestructura instalada en San Pedro de Los Milagros; su funcionamiento se reporta desde el año 2003.

A pesar de su reciente consolidación como unidad de negocio regional, se han reportado volúmenes de comercialización, en un promedio de 320 lotes quincenales, con un número de animales promedio de 420; la Subasta es reconocida por su seriedad y transparencia, en la prestación del servicio de comercialización, en la región.

En cuanto al número de usuarios y posicionamiento en la zona, se han identificado falencias, que podrían vulnerar su continuidad, en un mercado competitivo. Dentro de ellas, se encuentran debilidades operativas y de planificación y, se identifican dificultades en el sistema de manejo de información o aprovechamiento de las bases de datos de los clientes, información relacionada con niveles de satisfacción y cumplimiento de los requerimientos incluyendo los servicios pos-venta y pos-compra y las aplicaciones de la tecnología de la información. Además, no se cuenta con estrategias importantes relacionadas con la administración de las relaciones con los clientes. Dada la importancia de mejorar los procesos de atención y oferta de servicios, generando valores agregados, se propone formular un plan de actividades complementarias a la dinámica comercial de la Subasta, con énfasis en la fidelización y consecución de clientes potenciales.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los aspectos administrativos a considerar, para el desarrollo de un programa integral de manejo de información de clientes de la Subasta SULGANA S.A.?

¿Se identificarán variables a considerar para la caracterización de los clientes y proveedores, en aras de establecer parámetros de satisfacción y fidelización a los servicios de la Subasta?

¿Cuál es la dinámica operativa de la Subasta, en términos de negociación, transacciones y condiciones de uso de los servicios y cómo lo percibe el cliente?

¿Cuál es el potencial de la Subasta, como punto de encuentro para la oferta de servicios complementarios?

3. OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar un programa de manejo de información de clientes, orientado al fortalecimiento y satisfacción de los servicios de la Subasta SULGANA S.A de San Pedro de Los Milagros (Antioquia).

ESPECÍFICOS

Realizar el diagnóstico actual de la Subasta SULGANA S.A., del municipio de San Pedro de Los Milagros.

Describir un sistema de caracterización de clientes, enfocado en la relación y perspectiva de los servicios ofertados por la Subasta.

Formular un plan de actividades complementarias a la dinámica comercial de la Subasta, con énfasis en la fidelización y consecución de clientes potenciales.

4. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto surge con base en la problemática existente en la Subasta SULGANA S.A., en el Nordeste Antioqueño, con el fin de mejorar el manejo de la información relacionada con el cliente; por lo tanto, se pretende realizar un diagnóstico a dicha Subasta y describir un sistema de caracterización enfocado en la relación y perspectiva de los servicios ofrecidos por la Subasta.

Lo que se busca con este proyecto, es que la información obtenida sea de ayuda y a su vez un punto de partida, que permita generar ideas que conlleven a la solución o disminución de la problemática planteada.

Las empresas comercializadoras se encuentran en una etapa económica, donde la oferta de productos y servicios, supera, claramente, a la demanda existente, provocando una tremenda lucha de las empresas, por mantener sus cuotas de mercado y fidelizar a los clientes. Hoy, el cliente, es lo más importante y, por lo tanto, resulta imprescindible conocer qué es lo que espera de la empresa, qué productos y servicios se requieren, para satisfacer sus necesidades. La orientación total hacia el cliente y hacia el mercado, se convierte en la clave, para alcanzar el éxito y la supervivencia de la empresa y, así, poder establecer una relación fidelizada y beneficiosa para ambas partes, apoyados y fundamentados en tendencias de marketing relacional.

La contribución que hace a la organización, la sistematización de los datos internos, en relación con el cliente, la interacción de varias herramientas tecnológicas, caso específico el Internet, como las páginas web y canales de información, videos, entre otros, suministran las bases fundamentales para el comercio internacional, nacional y regional, acompañado, además, por la intención de las empresas por adquirir, desarrollar, implementar programas en canales de comunicación, comercialización, distribución y consumo de bovinos y el uso de información para con el cliente, el cual es uno de los principales objetos de trabajo.

De acuerdo con las necesidades que presenta SULGANA S.A., en cuanto a, definición del comportamiento del cliente, diferenciación, gestión administrativa, infraestructura, implementación de tecnologías apropiadas, entre otros, se propone un plan, como modelo, que contribuya al mejoramiento de lo antes expuesto.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 LA GANADERÍA

5.1.1 En el mundo. “El ganado representa el 40 % del valor mundial de la producción agrícola y es la base de los medios de subsistencia y la seguridad alimentaria de casi mil millones de personas. El sector pecuario, impulsado por el incremento de los ingresos y apoyado por los cambios tecnológicos y estructurales, es uno de los segmentos de crecimiento más rápido de la economía agrícola”².

A pesar de la estabilidad en la producción de carne bovina, este producto registra el mayor dinamismo de comercio en 2012. Los países en desarrollo están compitiendo por ganar mayor participación en el mercado mundial de carnes, aprovechando la coyuntura de crecimiento en el precio internacional, entre ellos, países exportadores no tradicionales de carne bovina como Costa Rica, México y Nicaragua, Los países en desarrollo son los que están dinamizando la producción de carnes (particularmente Brasil e India), pero es contrarrestado con la disminución en la producción en países desarrollados, lo que mantiene una producción estable³.

“En muchos países en desarrollo la cría de ganado es una actividad multifuncional. Más allá de su papel directo en la generación de alimentos e ingresos, el ganado es un bien valioso que sirve como almacén de riqueza, aval en la obtención de créditos y red de seguridad fundamental durante tiempos de crisis”⁴.

En el Cuadro 1, se puede observar el inventario mundial de ganados realizado por la FAO, en el 2008.

² ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN, FAO. El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Roma, Italia, 2009. [En Línea]. [Citado en febrero, 20, 2014]. p.15. Disponible en Internet: < <https://www.fao.org.br/download/i0680s.pdf>>.

³ SALAMANCA, Olga L. La Ganadería colombiana la nueva dinámica del comercio internacional. En: Debate de Coyuntura, El agro y la economía campesina frente a los tratados de libre comercio CIDER. UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Nivel de capacitación. [En Línea]. Bogotá DC., [Citado en enero, 26, 2014]. p.3. Disponible en Internet:

<http://cider.uniandes.edu.co/@Eventos/Documentos/ganaderia_comercio_internacional.pdf>.

⁴ *Ibíd.*, p. 3.

Cuadro 1. Inventario bovino mundial.

INVENTARIO BOVINO, EN EL 2007		
Posición	País	Cabezas
1	BRASIL	207 170 000
2	INDIA	177 840 000
3	CHINA	116 861 393
4	ESTADOS UNIDOS	97 003 000
5	ARGENTINA	50 750 000
6	ETIOPIA	43 000 000
7	SUDAN	39 500 000
9	MEXICO	29 000 000
10	AUSTRALIA	28 400 000

Fuente: ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN. [En línea]. Bogotá D.C., 2008. [Citado en febrero, 6, 2014]. p.10. Disponible en Internet: <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/201207/Lecturas/Lecturas_Reconocimiento%20unidad%203/ganaderia.pdf>.

Comercialización. “Desde el punto de vista de la comercialización de la carne bovina, el mundo está dividido entre el mercado del Atlántico y el del Pacífico. Este último importa carnes provenientes de países libres de fiebre aftosa, sin vacunación e incluye países de la importancia de Estados Unidos, Japón y Corea”⁵.

Se desprenden dos tipos de comercialización: Integrado, que se caracteriza por tener un estricto control sanitario y de calidad, en el cual participan los siguientes agentes: engordador o ganadero, plantas de sacrificio con trazabilidad de los animales, transportista y detallista que ofrece el producto al consumidor final. Tradicional, el productor transporta sus animales al rastro municipal, pagando una cuota por la maquila del sacrificio, de ahí pasa al acopiador o introductor para que lo transporte a los lugares de consumo; por último, la carne en canal es expuesta para su venta en la percha, siendo transportadas a carnicerías o mercados públicos⁶.

Las Subastas constituyen un mecanismo de formación de precios dentro de la comercialización para aquellos productos que son más difíciles de

⁵ BONO. Percival. La situación mundial de la carne bovina. Dialogando con los especialistas de la FAO y de la OCDE. [En Línea]. Montevideo, Uruguay. [Citado en febrero, 21, 2014]. p.20. Disponible en Internet: <http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R85/R85_10.htm>.

⁶ FINANCIERA RURAL. Dirección general adjunta de planeación estratégica y análisis sectorial, Dirección Ejecutiva de Análisis Sectorial. Monografía de Carne de Bovino. [En línea]. Ciudad de México, febrero de 2012. [Citado en 21 febrero, 2014]. p.2. Disponible en Internet: <[http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Monografias/Monograf%C3%ADaCarneBovino\(feb2012\).pdf](http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Monografias/Monograf%C3%ADaCarneBovino(feb2012).pdf)>.

estandarizar, como los ganados. La inspección física de estos es importante puesto que la calidad varía ampliamente. Bajo este sistema, los compradores están en capacidad de observar cada animal o cada lote de producción y los precios son determinados sobre la base de ofertar competitivamente cada lote y pujar hacia arriba. Hacen posible establecer de forma eficiente los precios para un amplio número de productos, pero también, tienen la desventaja de requerir su acopio físico en el sitio de venta determinado, lo cual gasta tiempo y lo encarece frente a la compra y venta directa⁷.

5.1.2 El papel de las TIC en la ganadería y el mundo. Particularmente, en el mundo en desarrollo, la reticencia a la innovación, ante las “tecnologías de propósito general”, como las TIC, ha resultado, históricamente, considerable. Los presupuestos insuficientes y la habitual escasez de recursos humanos capacitados, estimulan a los gestores, a contemplar a las TIC, más como rivales, que como aliadas, compitiendo por asignaciones escasas y talentos que no abundan. Resulta interesante identificar el rol que juegan las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), en el incremento de la rentabilidad del negocio ganadero. La apuesta a la temprana incorporación de las TIC, al servicio de la gestión ganadera, permitió instrumentar, en plazos breves los requisitos que los mercados internacionales exigieron (en la práctica), repentina y anticipadamente. Pero, no es el rastreo electrónico el único aporte de las TIC, al sector ganadero. Sistemas de gestión administrativa, de predio y de rodeo, han innovado en la actividad agropecuaria, en tiempos recientes; la extensión agropecuaria ha incorporado las nuevas tecnologías y mecanismos de comercialización electrónica, como los remates electrónicos de hacienda, que se han convertido en opción preferente, en algunos países. Esta apropiación de las TIC por el sector ganadero, muestra un caso de superación de brechas entre diferentes paradigmas y resulta ejemplo de modernización eficiente, de prácticas sectoriales tradicionales⁸.

El remate electrónico ha tenido bastante difusión en países netamente ganaderos como Australia, Estados Unidos, Canadá y Uruguay. Estos países utilizan –en un porcentaje variable- un sistema de comercialización alternativo al remate tradicional de ganado: se trata de remates que se realizan por video o Internet. Debido a la mayor participación de compradores y vendedores y al mayor flujo de información que implican, esta forma de comercialización de ganado basadas en las tecnologías de la información y las comunicaciones, permiten al mercado comportarse de forma más perfecta, incrementando la transparencia y la adecuación de los precios a la realidad. Las Subastas electrónicas son organizadas, por firmas tradicionales de prestigio, y se hallan

⁷ CASTILLO, Omar. Mercados y precios del ganado en el Noroccidente del Caribe Colombiano, Introducción. Bogotá: Guadalupe, 2009, pp.19-28, ISBN:978-958-44-4932-0

⁸ RODRÍGUEZ. Matías. Buenas Prácticas TIC en Gestión Ganadera: contexto y vectores que las propician. AHCJET. [En Línea]. Asunción, Paraguay, 2009. [Citado en enero, 31, 2014]. p.5. Disponible en Internet: <http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/BP_TICyGanaderia-Maio09.pdf>.

respaldadas por instituciones bancarias que proveen financiación a los adquirentes, en forma muy ágil⁹.

5.1.3 En Colombia. “Los ganaderos de Colombia quieren ser empresarios. Van a modernizar la ganadería colombiana, porque se necesita trascender de un negocio tradicional, a una verdadera industria rentable, sostenible y próspera, con responsabilidad social”¹⁰.

Es importante recordar que en Colombia existían, en 2007, cerca de 495000 ganaderos, todos productores, y por lo tanto, eventualmente, vendedores. Por esta razón, se puede argumentar que la formación de los precios del ganado vacuno, se realiza de manera espontánea, por la libre concurrencia de los productores y demandantes, en los diferentes lugares del país. Cuando una plaza está sobre-ofertada, es decir, cuando, espontáneamente, se ofrece una cantidad determinada de ganado, que no puede ser absorbida, inmediatamente, los precios se reducen. Si este comportamiento no es general, en el país y se presenta en una sola plaza, se corrige, rápidamente, y los precios recobran su valor anterior o la tendencia que tenían¹¹.

“La comercialización del ganado, se realiza en muchos lugares y localidades, situación, que es un reflejo de la atomización y de la cantidad de ganaderos existentes, en el mercado. La formación de los precios responde, además, a características propias del animal, como son el sexo, la edad, el peso, la raza y la distancia a los centros de consumo o de sacrificio”¹².

“Entre los lugares más representativos para la comercialización de ganado en pie, por parte de los productores, se pueden mencionar la finca y las plazas de feria de los municipios, igualmente, las negociaciones, se pueden realizar entre ganaderos, ganadero y matarife, ganadero y comercializador o entre comercializadores y acopiadores”¹³.

⁹ *Ibíd.*, p. 5.

¹⁰ CONGRESO NACIONAL DE GANADEROS. La ganadería y la crisis mundial de alimentos. (27-28 noviembre de 2008: Cartagena, Colombia): Seguridad en Alerta Amarilla, Federación Nacional de Ganaderos, 2008, 86p.

¹¹ LAFAURIE, José. Indicadores de la ganadería. [En Línea]. Bogotá D.C, 2006. [Citado en julio, 27, 2013]. p. 6. Disponible en Internet:

<http://portal.fedegan.org.co/pls/portal/docs/PAGE/FNG_PORTLETS/PUBLICACIONES/CARTAAFEDEGAN/EDICIONESANTERIORES/EDICION_121/INDICADORES%20DE%20LA%20GANADERIA.PDF>.

¹² LAFAURIE, José F. Nuestra firma en el mercado bursátil. [En Línea]. Bogotá D.C, Julio-Agosto, 2009 [Citado en julio, 18, 2013]. p. 4. Disponible en Internet:

<<http://proyectosfedegan.co/cartafedegan/113/indicadores%20cifras%20ganaderas.pdf>>.

¹³ *Ibíd.*, p.4.

5.1.4 En Antioquia. “El patrón de desarrollo de la actividad pecuaria departamental, se caracteriza por su alta concentración y polarización, en cinco (5) subregiones (Norte, Urabá, Bajo Cauca, Magdalena Medio y Suroeste). La unidad ganadera por hectárea, unidad gran ganado (UGG) que corresponde a un animal cebado de 450 kilos de peso, o una vaca parida con su cría, es muy baja, en Antioquia, en los diferentes sistemas de producción”¹⁴.

Caracterización y zonificación de la producción de la ganadería en Antioquia.

“En la casi totalidad de los municipios antioqueños, la ganadería es un renglón importante, en su economía. La tendencia es a incrementar el doble propósito, en cada subregión, con importantes volúmenes de producción de carne y leche, en las zonas Norte, Nordeste, Oriente, Suroeste, Occidente, Bajo Cauca, Magdalena Medio, Urabá y Área Metropolitana”¹⁵.

Como alternativa moderna de comercialización de bovinos se ha generalizado, en el país, la modalidad de las Subastas ganaderas. Este sistema de comercialización ha sido acogido por las condiciones de negociabilidad, seguridad y periodicidad, lo cual introduce un factor dinámico, al mercado, en las zonas de importancia ganadera, por cuanto representa libre y abierto encuentro entre la oferta y la demanda, sin manipulación de precios, evitando, en gran proporción, a los intermediarios.

En Antioquia, hay Subastas en las principales zonas ganaderas, así:

Magdalena Medio: existen dos (2) empresas, COREGAN y LAS MARGARITAS, las cuales realizan Subastas alternadamente, cada semana, con un volumen transado de 7500 animales, mensualmente.

Bajo Cauca: SUBAGAUCA realiza la de Caucasia, con dos (2) eventos semanalmente, con un promedio de 8500 vacunos Subastados, mensuales.

Urabá: realizada por SUGANAR, semanalmente, con un promedio de 2600 bovinos Subastados, mensualmente.

Suroeste: son dos (2) empresas: ASOGANS y SUGASUR, realizan los eventos cada quince días, con un promedio de 3600 animales comercializados, por mes (ASOGANS 1600 y SUGASUR 2000).

Medellín: realizada por CENTRAL GANADERA con un promedio de 1500 bovinos Subastados, por mes.

¹⁴ GAVIRA, Aníbal. Diagnóstico para la firma del acuerdo regional de competitividad de la cadena cárnica bovina de Antioquia. Eslabones en la Producción. [En Línea]. Medellín, Noviembre de 2004. [Citado en febrero, 2, 2014]. p. 11. Disponible en Internet: <<http://www.antioquia.gov.co/antioquiav1/organismos/agricultura/documentos/acuerdo%20competitividad%20carne%20bovina.pdf>>.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 11.

Norte: están operando en Santa Rosa de Osos, SUGANOR y, SULGANA en San Pedro de Los Milagros; se tiene un estimativo quincenal de venta de 200 bovinos de leche por Subasta, en cada municipio.

Nordeste: realizada por SUGANUS en San José del Nus, con un promedio de 220 bovinos por evento, cada 15 días.

En Antioquia han sido tradición histórica, las ferias ganaderas municipales. En estos escenarios de comercialización, se trabajan ganados de levante, de cría y hembras de descarte para consumo local; de los 125 municipios Antioqueños, en muchos, aún, se da este evento comercial. Es la oferta y la demanda de ganados, la que determina el precio al productor, opera bajo el mecanismo de comisiones con alta intermediación¹⁶.

5.2 ASPECTOS DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS SUBASTAS DE GANADO BOVINO

“En general, la Subasta, es un mecanismo de venta o compra, caracterizado por un conjunto de reglas, donde se determina la asignación de recursos y su precio en función de las pujas de los participantes; en lo específico, la Subasta de ganado bovino, es un sistema de comercialización, mediante la colocación de un precio base, sobre kilogramo en pie, donde las pujas de los participantes, permiten adjudicar, en la pista, al mejor postor, un determinado lote”¹⁷.

“Los elementos de la Subasta, se constituyen: por ganados, la firma comercializadora (organización administrativa, funcionarios, infraestructura técnica de corrales, básculas, personal a su servicio), los vendedores, los compradores y las reglas que se establecen en la comercialización”¹⁸.

5.2.1 Agentes y las reglas de juego en las Subastas. Los ganados se comercializan como ganado gordo, que va dirigido a sacrificio (vacas horras, toros o ganado joven de descarte) y, el ganado comercial, comprende ganado de levante y en producción o servicio.

5.2.1.1 Agentes. La empresa comercializadora: son organizaciones privadas que realizan la labor de la intermediación, en donde un ganadero lleva sus animales, la empresa Subastadora los recibe, y una vez Subastados bajo la modalidad de martillo, le paga al vendedor, el monto correspondiente, de acuerdo con el precio en que fue vendido cada animal o lote de animales, descontándole el porcentaje, por concepto de intermediación en la venta.

¹⁶ *Ibíd.*, p. 12.

¹⁷ CASTILLO. Op. Cit. p.23.

¹⁸ *Ibíd.*, p.23

Esta comisión se cobra sobre el valor del lote de ganado, así: lote de uno (1) a cuatro (4) animales el 3%; lotes con más de cinco (5) animales, el 5% sobre el valor. La tarifa máxima, es autorizada por la Asociación de Subastas. La mayoría de estas comercializadoras tiene una estructura organizativa, basada en la administración moderna, esta estructura incluye una asamblea de socios, una junta directiva, un director ejecutivo, un asistente administrativo y comercial, aunque han buscado diversificar los ingresos mediante la prestación de servicios técnicos a los ganaderos y al sector en general.

- Los vendedores: los conforman, principalmente, ganaderos, que desarrollan actividades de cría, levante y, eventualmente, ceba; y comerciantes que compran y venden ganado. Un aumento de los precios, le significa un aumento de sus márgenes de ganancia, y por ende, de sus ingresos.

Para un comerciante intermediario, el precio es igual al precio de compra, más un margen bruto de mercadeo; por tanto, si el aumento de precios, en la Subasta, no se transmite rápida y totalmente, al precio del ganado comercializado en finca, un aumento en precios le representa un aumento en márgenes brutos de comercialización y, posiblemente, sus ingresos.

- Los compradores: son principalmente, ganaderos dedicados a la actividad de levante o ceba; comerciantes, que compran y venden animales, personas u organizaciones dedicadas a la actividad de sacrificio y beneficio de ganados, éstos tienen interés, en que el precio de su principal insumo, no encarezca demasiado¹⁹.

5.2.1.2 Las reglas de juego. El mecanismo de comercialización, se inicia desde el momento del desembarque de los animales, a los corrales de la Subasta. Antes del desembarque, el vendedor debe inscribir los animales, ante las oficinas de cada Subasta, presentar la licencia de movilización sanitaria, expedida por el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, entidad gubernamental encargada de la sanidad animal y presentar el bono de venta del lugar de procedencia, donde se identifica el nombre y apellido del proveedor.

Una vez entregada la documentación ante el funcionario de la Subasta, es cuando se considera recibido el ganado. A cada lote se le asigna una identificación numérica, de acuerdo con el orden de llegada a las instalaciones. Inmediatamente, son pesados, públicamente, en hora de inicio y finalización, estipulada por la Subasta.

Una vez pesado el ganado, a cada proveedor se le expide un ticket de báscula, en el que se discrimina el lote que le correspondió a su ganado y cuál fue el peso para que con dicho volante, reclame el pago de su ganado; todos estos datos se registran en una planilla (planilla de martillo), en la que aparecen la hora de llegada, el proveedor, la procedencia, la clase, la

¹⁹ *Ibíd.*, p.24.

categoría, la cantidad de animales que conforman el lote y la edad, como ya se señaló, es colocada a los animales de acuerdo con el peso físico.

Una vez clasificados los animales, pasan al corral que les corresponda, por orden de llegada, la gerencia establece el orden de salida a la pista, con la siguiente información: número del lote, cantidad de animales, peso total y peso promedio por animal y la procedencia.

El martillo, a cada salida, le fija el precio base de cada lote, en pesos por kilogramo de ganado vivo o por unidad, de acuerdo con el mercado, estado del animal y clase. El martillo inicia la Subasta de cada lote, con el precio-base fijado. Las pujas van siempre al alza. Los compradores dispuestos a pagar el precio levantan la raqueta asignada, que los identifica como tales. Cuando ningún otro comprador está dispuesto a aumentar más la puja, el lote se adjudica al mejor postor. El martillo puede declarar nulo el remate, donde se encuentren diferencias.

El pago de todas las compras, es estrictamente de contado y se hace, a más tardar, el día siguiente de la Subasta. El comprador hace el pago de las compras de ganado, a cada empresa comercializadora, mediante consignaciones efectuadas a las cuentas de la misma. Una vez se tiene la consignación, debe ser reportada al área de cartera y caja, para que procedan a expedir el recibo de ingreso, el cual es el comprobante, para el retiro del ganado de los corrales.

De igual manera, cuando se trate de cheques devueltos por fondos insuficientes u otros no justificados, se cobra el 20% al título de la cláusula penal. El comprador es propietario de los ganados desde el momento en que el martillo lo asigne, a partir de este instante corren por su cuenta y riesgos. La programación del transporte, corre por su cuenta y riesgo, aunque la Subasta coordine dicha operación. El pago a los proveedores por la venta del ganado se realiza a los ocho (8) días calendario, siguiente a la Subasta, en el horario que estipule cada empresa, mediante cheque girado, únicamente a nombre del propietario²⁰.

5.2.2 Contexto de las Subastas ganaderas.

Dentro del plan estratégico de la ganadería colombiana, la consolidación de las Subastas ganaderas, es un frente de acción que va más allá de su finalidad básica, de generar transparencias en el mercado de animales vivos. La formalización de las transacciones, es fundamental dentro de la formalización y empresarización de la ganadería, tan necesaria como factor de productividad, pero no menos como elemento básico de la responsabilidad social empresarial del ganadero, sobre todo, en temas tributarios.

Una Subasta ganadera, estratégicamente, localizada y bien administrada, es fuente de capital institucional y de recursos. En la

²⁰ *Ibíd.*, p.26.

misma línea, se constituye en un escenario de negocios, cuya regularidad e institucionalización, resulta ideal, para promover el comercio de otro tipo de servicios y transacciones

Las Subastas han avanzado; inicialmente, eran empresas que trabajaban la logística, únicamente, presencial. Hoy, se tienen Subastas en línea y video; ahora, es posible tener acceso a través de Internet, a la información de ganado, sin necesidad de desplazarse a los sitios reales donde están los animales ²¹.

5.3 CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES Y PARTICIPANTES EN EL CANAL DE MERCADEO DE UNA EMPRESA

“Para mejorar el servicio y la atención a los clientes, anticipándose, en la medida de lo posible, a sus necesidades futuras, las empresas necesitan conocer mucho mejor a sus clientes, respondiendo a preguntas del tipo: ¿Quién compra? ¿Por qué le compra a la empresa? ¿Con cuánta frecuencia lo hace? ¿Qué es lo que busca cuando compra?, ¿Qué necesita realmente? ¿Se puede llegar a conocer y predecir su comportamiento?”²².

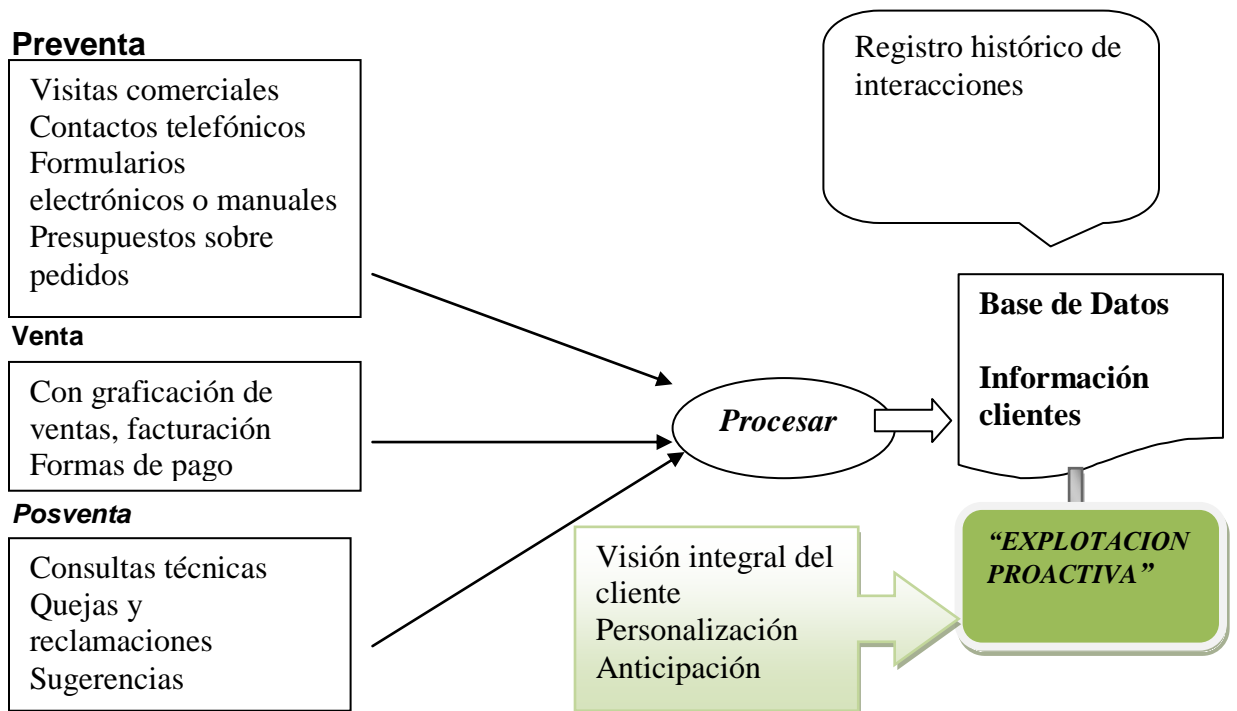
Así mismo, las empresas deben obtener información sobre las tendencias de los mercados y sobre los movimientos de sus competidores; por este motivo, se puede afirmar, que hoy en día, la información sobre los clientes se convierte en el recurso más importante de una organización, hasta el punto de que “el futuro de una empresa, no depende del número actual de sus transacciones, sino de la información que la empresa pueda extraer de las transacciones para conocer mejor a sus clientes y ofrecerles un mejor servicio, anticipándose a sus necesidades futuras”. Parte de esta información se puede extraer de los datos acumulados por el sistema transaccional de la empresa (las aplicaciones de gestión empresarial): venta de los productos, reclamaciones, servicios pos-venta. De acuerdo con este planteamiento, se debe considerar a la empresa como un “procesador de información”, que tiene la posibilidad de capturar y procesar todos los datos asociados a cada una de sus interacciones con sus clientes, como se muestra en el gráfico 1²³.

²¹ *Ibíd.*, p.27.

²² GÓMEZ VIEITE, Álvaro y SUÁREZ REY, Carlos. *Sistemas de información herramientas prácticas para la gestión empresarial. Marketing en la Nueva Economía*. 2 ed. Ciudad de México: Alfaomega Grupo Editor S.A., 2009. p.77.

²³ *Ibíd.*, p.78.

Gráfico 1. Cómo se procesa la información de la empresa



Fuente: GÓMEZ VIEITE, Álvaro y SUÁREZ REY, Carlos. Sistemas de información herramientas prácticas para la gestión empresarial. Marketing en la Nueva Economía. 2ª ed. Ciudad de México: Alfaomega Grupo Editor, 2009. p.78.

5.4 GERENCIA DE SERVICIOS

La globalización de las economías y mercados, la confianza y la integridad de las empresas, el temor al futuro económico, la mezcla de razas, etnias y culturas, la incertidumbre del precio de las acciones, la fragilidad del empleo, el impulso de los activos intangibles, la tecnología de las comunicaciones y la informática, la equidad de género, el avance de los procesos administrativos e industriales, el conocimiento y experiencia de los empleados, las formas novedosas de distribución, los cambios demográficos, el acelerado proceso de urbanización, los deseos de mejorar la calidad de vida, la sofisticación de los consumidores y el incremento del ocio son algunas de las tendencias del mundo, que están cambiando las relaciones entre productores y compradores²⁴.

“El significado del valor que el cliente o usuario le dé al producto o servicio es la esencia del nuevo marketing de servicios, el cual debe ser claro y único para que

²⁴PRIETO, Jorge E. Gerencia del Servicio. Evolución del Servicio. 2 ed. Bogotá D.C: Biblioteca Nacional de Colombia Ecoe ediciones, 2010, p 20.

se constituya en una ventaja competitiva basada en la fortaleza del cliente interno”²⁵.

“Las empresas deben definir muy bien sus clientes; ya no se le vende a cualquiera, pues la lealtad es de doble vía: el cliente es leal a quien satisface sus necesidades y deseos y la empresa es leal trabajando para desarrollar mejores ofertas que el mercado nos va diciendo y exigiendo”²⁶.

Dentro del marketing de los servicios, el servicio en la preventa consiste en ofrecer al consumidor los productos que él desea, con las mejores calidades posibles, con presentación adecuada y al mejor precio. La variedad de los productos, la manera de atenderlo, de empatar con sus deseos, de ayudarlo a encontrar lo que él busca, evitarle desplazamientos inútiles, de brindarle posibilidades de compra, de anunciarle ciertos productos, comodidad, mejor nivel de vida, entre otros, son manifestaciones de servicio, aunque se encajen en la acción de vender propiamente dicha²⁷.

“En la venta consiste en ofrecer al consumidor información necesaria sobre el producto vendido, indicaciones de empleo, mantenimiento, demostración oportuna, aspectos del pago, presentación de los paquetes, organización de la venta y entrega a domicilio”²⁸.

“El servicio posventa consiste en actividades comerciales que permitan al consumidor, estar satisfecho con el uso del producto, motivación a recompra, garantía de calidad, canje por defecto, folletos informativos, cursos de perfeccionamiento, manuales de servicio y asistencia técnica inmediata”²⁹.

5.4.1 Servicios prestados por las Subastas. El Sr. Juan Andrés Múnera (*) señaló que los servicios, que generalmente, presta una Subasta, son pagos de contado; subastas comerciales, Subastas Especiales, espacios publicitarios; servicios de pesaje y diagnósticos de preñez de hembras.

Se prestan servicios de tipo:

a) **COMERCIAL:** Participa todo tipo de ganado doble propósito (vaca parida, vaca horra, hembra de vientre, hembra de levante, macho de levante, macho de ceba, toros, toretes). Se recibe desde un animal en adelante por proveedor y por lote.

²⁵ *Ibíd.*, p.20.

²⁶ *Ibíd.*, p.20.

²⁷ *Ibíd.*, p.26.

²⁸ *Ibíd.*, p.26.

²⁹ *Ibíd.*, p.26.

(*) MÚNERA J. Op. Cit.

b) LECHERA: participa todo tipo de ganado lechero especializado y sus cruces (vaca horra, vaca parida, hembra de levante, hembra de vientre, toro, torete). Preferiblemente para explotación en zonas de clima frío.

Para tener en cuenta:

- Servicio de corrales, se reciben lotes que lleguen hasta dos días antes de la Subasta, que procedan de fincas lejanas.
- Palpación de ganados, realizados por un médico veterinario y entrega de concepto³⁰.

La importancia de la generación de los componentes de tecnología e infraestructura son relativos a la renovación de la estructura comercial y del modelo de negocio de la Subasta Ganadera, permitiendo, así, que esta no sólo se vea como un componente más a ser cumplido como exigencia, sino como un servicio necesario para el desarrollo económico del productor y el comprador, posicionado de esta manera, a la Subasta, como el hito en el que los productores deben converger, para realizar sus actividades comerciales, de asistencia técnica y cumplimiento de los estándares sanitarios³¹.

Con la implementación del nuevo modelo de negocios, de gestión y la adecuación de la Subasta Ganadera se logrará que los pequeños, medianos y grandes productores ganaderos, accedan a un espacio adecuado para el desarrollo de la Subasta de ganado, con tecnología adecuada para el establecimiento de los parámetros de puja y venta de los animales, así, como de espacios físicos adecuados que propendan al cuidado y buen manejo desde el ingreso, corrales, evaluación técnica, cotización y despacho. Espacios adecuados para la oferta de tecnologías y asistencia técnica, para la mejora de ganaderías, mesas de negocios y capacitaciones³².

5.4.2 Imagen de la organización. “El manejo de la imagen de una empresa es una de las acciones claves de la gerencia, es decir, el líder debe definir cuál es la imagen que se desea proyectar, las alternativas para lograrlo, cómo se desarrollan, y los indicadores para evaluar el impacto que se causa dentro de la misma organización y en su público externo”³³.

Este fenómeno se da porque el ser humano comprende y maneja la realidad, interpretando y dando sentido a todo lo que lo rodea, y partiendo de sus

³⁰ FORERO, L y LOAIZA Lina. estudio de mercado de La Subasta GANADERA SULGANA S.A, en el Municipio de San Pedro de Los Milagros (Antioquia). Trabajo de Grado Administradora de Empresas Agropecuarias. Medellín: Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. 2012. p. 19.

³¹ CUASAPAZ, Verónica M. Módulo de Licitación y Subasta Ganadera. [En Línea]. Universidad Técnica del norte. Ibarra ecuador, 2011-2012. [Citado en febrero 21, 2014]. p.3. Disponible en Internet: <<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1011/2/04%20ISC%20215%20ARTICULO%20CIENFIFICO.pdf>>

³² *Ibíd.*, p. 4

³³ PRIETO. Op. Cit., p. 48.

experiencias con el entorno. Por eso se debe fomentar el proceso de implementación de la imagen de la empresa, en los siguientes pasos: crear la imagen de la organización requiere establecer los rasgos distintivos que permitan identificarla y diferenciarla claramente dentro del mercado; proyectar la imagen consiste en disponer íntegramente todos los elementos pertinentes para orientar la construcción de lo que se quiere vender como empresa, mantener la imagen de la empresa (positiva, por supuesto) implica mostrar con calidad del servicio el impacto causado con el producto de forma inicial, logrando consolidar la confianza y la lealtad de los clientes, y ampliando la penetración, el cubrimiento, y el posicionamiento en el mercado, desarrollar la imagen de la institución es mantener al día, los componentes del servicio según las exigencias del crecimiento de la economía y del sector, siempre obteniendo la satisfacción total del cliente³⁴.

5.4.3 El direccionamiento estratégico y la importancia en la organización. “La estrategia nace primero como arte de la guerra, y después como arte de la paz y equilibrio social, que se orienta a la dirección de un asunto para concluir posteriormente como concepto base de disciplina científica. La estrategia está vinculada al ámbito matemático a través de la teoría de juegos, aplicable a la solución de problemas en situaciones de conflicto o competencia”³⁵.

La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficacia, eficiencia y productividad. Las compañías de hoy en día se enfrentan, más que nunca, al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno como competidores, clientes, proveedores, normas entre otros, si no también, del externo en factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales, administrativos. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica³⁶.

“Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la imaginación, la creatividad, la innovación y el valor agregado”³⁷.

“El proceso de direccionamiento estratégico requiere una planeación como proceso continuo de toma de decisiones por adelantado, sobre qué hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien lo va hacer. Esta toma decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización,

³⁴ *Ibíd.*, p. 49.

³⁵ PALACIOS, Luis C. Dirección estratégica: Evolución histórica de la dirección estratégica. Bogotá D.C. Ecoe Ediciones, 2010. p. 4.

³⁶ *Ibíd.*, p.6.

³⁷ *Ibíd.*, p.6.

pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión, los objetivos y la filosofía de la empresa”³⁸.

Muchas empresas, en el enfoque estratégico, dejan que sus competidores establezcan los parámetros de su pensamiento estratégico se centran en crear ventajas sobre ellos: “los competidores hacen esto; hagamos nosotros esto otro como respuesta”. La lógica convencional lleva a las empresas a competir en el mismo mercado para lograr un aumento de cuota. La lógica de la innovación del valor se inicia con un afán de dominar el mercado a base de ofrecer a los clientes un tremendo salto de valor. Conocen lo que hace la competencia, pero no la consideran como modelo a seguir³⁹.

“En la dinámica estratégica, cobra fundamental importancia la toma de decisiones, que tiene por objeto identificar y seleccionar un curso de acción, para enfrentar un problema específico u obtener ventajas, cuando se presenta una oportunidad, riesgo, preferencia, situación, estrategia, resultado, información o alternativa porque se tiene un control y seguimiento de la situación”⁴⁰.

5.4.4 Tecnologías de la información, en la organización de la empresa. Con las tecnologías de la información, de la mano con el cambio en la dinámica de las organizaciones, se deben dar articulaciones, que le permitan a la empresa sobrevivir en un mercado competitivo, tomándose como iniciativa un enfoque holístico, desde la dirección estratégica de la misma, basado y enfocado en el cliente.

En los últimos años se han incorporado a nuestro entorno numerosos avances tecnológicos, que han inundado hogares y oficinas. Son demasiadas aportaciones a la sociedad del bienestar, para predecir un retroceso. En toda empresa, la preocupación permanente por la mejora de la administración, las finanzas y la producción, han conducido a la rápida adopción de sistemas automáticos, capaces de facilitar tareas mecánicas y rutinarias, evitar errores y mejorar el control de la cartera de clientes y con el incremento consiguiente de la calidad. Durante las tres últimas décadas, hemos asistido a una segunda revolución tecnológica a causa de la integración de los ordenadores y los sistemas de información, en la estrategia empresarial, factor básico de nuevas ventajas competitivas, en manos de los directivos y arma, poderosísima para obtener nuevas oportunidades de negocio. No se puede considerar a los proveedores externos de servicios informáticos socios estratégicos, porque, obviamente las metas y objetivos empresariales no coinciden nunca; por otra parte la contratación de proveedores externos puede resultar, si no se negocia bien, más costoso, a largo plazo que el mantenimiento de las capacidades propias. Es cierto que se puede reducir los costos de la mayor parte de los

³⁸ *Ibíd.*, p.6.

³⁹ *Ibíd.*, p.75.

⁴⁰ *Ibíd.*, p.93.

departamentos de informática ligando la política de sistemas de información a la estrategia de la empresa (deben dejar de ser islas), mediante la adecuada adaptación de los recursos humanos y materiales, a la esencia del negocio y recurriendo a las herramientas más potentes, desde el benchmarking, a los procesos de reingeniería, análisis de valor y programas de calidad total⁴¹.

“Se trata de una revolución basada en la información, pues los avances tecnológicos actuales, permiten procesar, almacenar, recuperar y comunicar información, en cualquiera de sus formas (voz, textos, imágenes) sin importar la distancia, el tiempo o el volumen”⁴².

“Se evidencian efectos importantes de la aplicación de las TIC, sobre los resultados de las empresas, que afectan tanto a aspectos internos, como externos de las organizaciones”⁴³.

“Añaden valor a las actividades de las empresas, generando nuevas formas de hacer las cosas, nuevas formas de utilizar mejor la información influye en la eficacia y eficiencia de las empresas”⁴⁴.

La tecnología y la estrategia, tanto a mayor, como a menor escala, complementa la gestión de relaciones con los clientes (CRM).

Como se puede observar en el Gráfico 2, la estrategia de gestión de relaciones con los clientes debería impulsar la estructura organizacional, la cual, a su vez, impulsaría las alternativas respecto a la implementación de la tecnología. Con todo, los individuos y las compañías se han enamorado de las aplicaciones tecnológicas, olvidando que deben iniciarse con una estrategia de gestión de relaciones con los clientes⁴⁵.

⁴¹ MENDOZA, Henry. Sistemas y Tecnología de la Información. [En Línea]. Bogotá, Colombia. Abril, 2007. [Citado en febrero, 22, 2014]. p.32. Disponible en Internet:

<<http://www.monografias.com/trabajos45/sistemas-informacion/sistemas-informacion2.shtml#bibl>>.

⁴² MCFARLAN, F. WARRE. La tecnología de la información cambia el modo de competir, Harvard Deusto Business Review, 2º trimestre. [En Línea]. Universidad de Murcia. sep. 2006, [citado en febrero, 22, 2014]. p. 605. Disponible en Internet:

<<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/num10/paginas/pdfs/Apanos.pdf>>.

⁴³ ORTEGA MARTÍNEZ, J. A. Ventaja competitiva y sistemas de información: un enfoque estratégico, Harvard Deusto Business Review, nº. 81, 4º trimestre. [En Línea]. [Citado en febrero, 22, 2014]. p. 206. Disponible en Internet:

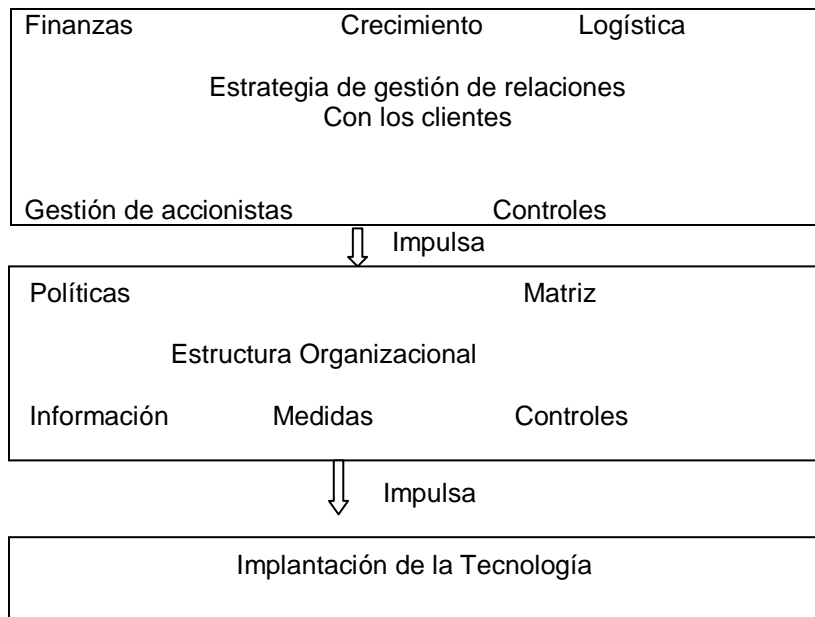
<<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/num10/paginas/pdfs/Apanos.pdf>>.

⁴⁴ PAÑOS, Antonio. Primer Congreso Universitario de Ciencias de la Documentación Influencia de las tecnologías de la información en los procesos de información y toma de decisiones. [En Línea]. Universidad de Murcia. [citado en febrero, 22, 2014]. p. 605. Disponible en Internet:

<<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/num10/paginas/pdfs/Apanos.pdf>>.

⁴⁵ CAROL, Kristin A. CRM para directivos. La Gestión de la relación con el cliente, no es una alternativa: Mc.Graw-Hill. Aravaca, Madrid. 2003 p.78.

Gráfico 2. La estrategia de gestión de relaciones con los clientes.



Fuente: CAROL, Kristin A. CRM PARA DIRECTIVOS. La Gestión de la relación con el cliente no es una alternativa. Aravaca, Madrid: Mc.Graw-Hill, 2003 pp.78, ISBN 84-4813915-1.

5.4.5 La competitividad de la organización. “Las empresas u organizaciones compiten mediante cuatro recursos: bienes y servicios ofrecidos a los clientes. Diseño del producto, originalidad del posicionamiento o elección de los canales de distribución. Recursos financieros para facilitar la operación. Atención y servicio eficiente en el nicho de mercado existente, en la búsqueda de nuevos mercados, o en la diversificación”⁴⁶.

“La competencia es incierta. Explorar con éxito una ventaja competitiva marca la diferencia, que proviene del mejor uso de los cuatro recursos que haga cada empresa y que representa la estrategia utilizada”⁴⁷.

5.4.6 La administración de las relaciones con los clientes (CRM). “Las organizaciones luchan por mantener una estrecha relación con sus clientes, tratando de conocer sus gustos, hábitos, inquietudes y necesidades para mejorar la función comercial”⁴⁸.

“Por sus siglas en inglés, CRM -*Customer Relationship Management*-, es una filosofía de servicio corporativo, que busca anticipar las necesidades de los clientes existentes y potenciales, apoyada en la tecnología y en las relaciones con

⁴⁶ *Ibíd.*, p.98.

⁴⁷ *Ibíd.*, p.98.

⁴⁸ PRIETO. Op. Cit., p.123.

los consumidores. Esto lo diferencia de los que creen que es un *software*, un *hardware*, una página web, una tecnología, o simplemente, una moda administrativa”⁴⁹.

“Se cree que es una postura moderna, pero en realidad es el perfeccionamiento de lo que se hace en las tiendas de barrio, donde el dueño tiene identificados sus clientes y acude a su memoria, para saber que les gusta y qué no les gusta. Por eso, las tiendas, droguerías y otros negocios menores de nuestros barrios nunca se acabarán, así nos invadan las grandes superficies, con todo su capital y tecnología”⁵⁰.

“El CRM ha venido evolucionando desde la creación de departamentos de servicio al cliente y reclamos. Luego, vino la implementación de sistemas de medición de la satisfacción al cliente, y posteriormente la difusión del concepto de *lealtad y fidelización*, donde la gestión de la relación es de una trascendencia mayor en la estructura orgánica de toda compañía”⁵¹.

“Los requerimientos básicos del éxito del negocio de cualquier empresa consisten en ganar nuevos clientes, identificando a los más rentables, consiguiendo su fidelidad a través de un servicio personalizado, diferenciándose de la competencia gracias a un mejor conocimiento de los mismos, lo que permitirá reducir costes de adquisición y mantenimiento, esto es, sumar eficiencia en los procesos y efectividad en la venta”⁵².

“Como se puede observar, el proceso de fidelización se concreta en tres pasos: la identificación del cliente potencial, su conversión en cliente ocasional a través de presentación de las ventajas competitivas, y por fin, su conversión en el cliente habitual satisfecho, utilizando técnicas de fidelización”⁵³.

Este proceso en un esquema CRM se transforma en cuatro pasos como se muestra en el Gráfico 3, dentro de un contexto tridimensional coherente, conformado por la estrategia competitiva orientada al cliente, la organización por procesos orientados a la satisfacción de los clientes y la cultura de los empleados responsables últimos de la atención al cliente y en cuyas manos está el éxito o el fracaso de implementación, comienza con la selección del público objetivo, la conquista o conversión, en cliente, su retención mediante venta cruzada o cualquier otra fórmula que permita la transacción y el trato continuado, de tal forma que el cliente, adquiera conocimiento del buen hacer de la empresa, lo que concluirá en su fidelización, recordando que en cada

⁴⁹ *Ibíd.*, p.123.

⁵⁰ *Ibíd.*, p.123

⁵¹ *Ibíd.*, p.123

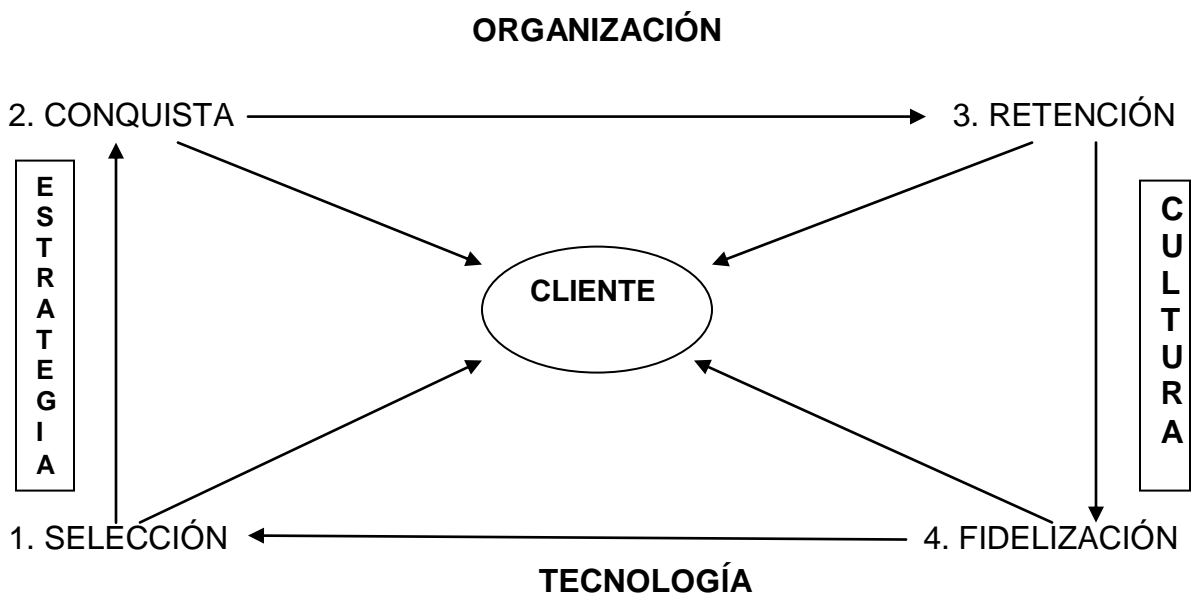
⁵² CUESTA FERNÁNDEZ, Félix. *Fidelización un paso más allá de la retención. Introducción al concepto CRM y su proceso de implantación.* Aravaca, Madrid: Mc. Graw-Hill, 2003. p. 35. ISBN: 84-481-3936-4.

⁵³ *Ibíd.*, p. 36.

transacción, existen dos tipos de intercambio, el puramente económico y el de información, que se concreta en una permanente realimentación de conocimiento y adquisición de experiencia⁵⁴.

Es fundamental entender que en cada transacción, el cliente, adquiere algo más que el producto objeto de la transacción, logra también, información y conocimiento sobre la forma de actuar de la empresa y como consecuencia, se va formando su propio criterio, es decir, que además de la cadena de valor física tradicional aparece una nueva cadena de valor, que debe servir de realimentación continua, para ambos, clientes y proveedores⁵⁵.

Gráfico 3. El proceso de fidelización CRM.



Fuente: CUESTA FERNÁNDEZ, Félix. Fidelización, un paso más allá de la Retención; introducción al concepto CRM y su proceso de implantación. Aravaca, Madrid: Mc Graw-Hill. 2003. 40p. ISBN: 84-481-3936-4.

5.4.7 Marketing Transaccional. “El paradigma tradicional del marketing se caracteriza por una orientación de tipo transaccional, la tesis central, es que se circunscribe a la mezcla de marketing, a través de la mixtura de cuatro variables convence al consumidor para que compre un determinado producto”⁵⁶.

⁵⁴ *Ibíd.*, p. 39.

⁵⁵ *Ibíd.*, p. 39.

⁵⁶ GUMMESSON, E. Total Relationship Marketing. 2 ed: Oxford: Butterworth-Heinemann. Citado por. CORDOBA, José. Unilibre Cali. Del marketing transaccional al marketing relacional. Vol.5 No. 1. [En Línea]. [Citado en febrero, 22, 2014]. p.6. Disponible en Internet: <file:///C:/Users/Downloads/DialnetelMarketingTransaccionalAlMarketingRelacional-3993098.pdf >.

“La aproximación transaccional del paradigma tradicional implica una orientación al mercado que se considera a corto plazo, con un principio y un final definidos por el mismo intercambio, en contraposición a un proceso continuo de relación con los clientes”⁵⁷.

“Entre las debilidades del paradigma transaccional está la fuerte orientación y concentración hacia la mezcla de marketing, la cual indica que mediante la apropiada mixtura de cuatro variables, se puede conseguir influir sobre el consumidor, para que compre un determinado producto. En tal sentido, la mezcla de marketing presenta, en realidad, una orientación más centrada en el producto, que en los consumidores”⁵⁸.

5.4.8 Marketing Relacional. La implementación de este tema específico, permite que la empresa tenga al cliente, como eje central y, enfoque todos los esfuerzos para que se consiga lo más cercano a ‘una necesidad plenamente satisfecha’, e interactúe con él, de una manera precisa, justa, transparente y, sobre todo, cordial, dentro de un ambiente familiar y que inspire confianza.

“Marketing es una mezcla de elementos, en la cual, los individuos y grupos, obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo, e intercambiando productos, bienes y servicios de valor”⁵⁹.

“Marketing relacional es el proceso social y directivo, de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores, fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”⁶⁰.

Desde finales de los años ochenta, se produjeron importantes cambios en el entorno competitivo, que evidenciaron la necesidad de un enfoque más profundo del marketing, que fuera del mercado genérico hacia la relación con el cliente individual. En las distintas vertientes del consumidor, la estrategia competitiva de la empresa, los medios de comunicación, los sistemas de distribución, las tecnologías aplicables o las estructuras relativas de costes, ha habido una evolución o incluso revolución, que ha llevado a la necesidad de un nuevo paradigma de marketing⁶¹.

⁵⁷ CÓRDOBA, José. Del marketing transaccional al marketing relacional. Vol.5. No. 1, Unilibre Cali. [En Línea]. p.6 [citado en febrero, 22,2014] . Disponible en Internet:

<file:///C:/Users/Downloads/DialnetelMarketingTransaccionalAlMarketingRelacional-3993098.pdf >.

⁵⁸ *Ibíd.*, p. 6.

⁵⁹ KOTLER, P. Dirección de Marketing, 7 ed. Madrid, España: Prentice Hall, Madrid, 1992, p. 10. Citado por ALET, Josep. Cómo Obtener Clientes Leales y Rentables marketing relacional. Concepto y Contenido, 3ª ed. Gestión 2000. Barcelona. 2004. 48 p. ISBN: 84-8088-493-2.

⁶⁰ ALET, Josep. Cómo obtener clientes leales y rentables marketing relacional. Concepto y Contenido. 3ª ed. Barcelona, España: Gestión 2000, 2004. 48p.

⁶¹ *Ibíd.*, p. 23.

Este nuevo paradigma de marketing se ha concretado, principalmente, en la atención y cultivo de la relación entre el cliente y la empresa. El marketing debe trabajar, conjuntamente con los clientes, para establecer asociaciones, que vayan más allá de los intercambios tradicionales para convertirse en una parte integral de la empresa. El cliente es la base de la vida de la empresa y, ésta, para ser competitiva y crecer con rentabilidad debe adaptarse a sus necesidades hasta el punto de conseguir integrarlo dentro de su misma organización, desde el desarrollo de nuevos productos, hasta la definición operativa de los procesos de producción, o de una entrega de los servicios. A este nuevo paradigma que ha venido a denominarse “marketing relacional”, se ha llegado a través de distintas líneas de desarrollo conceptual y de práctica empresarial en: comunicación, distribución, marketing de productos y servicios industriales o de alta tecnología, calidad, producción flexible, clientelización masiva, estrategia de la empresa, entre otros⁶².

“Vivimos en una sociedad cambiante, donde el consumidor requiere una atención personal más allá de los estereotipos, que las segmentaciones geo-demográficas y psicográficas, puedan ofrecernos”⁶³.

En lo referente al cliente, se ha producido una evolución del consumidor. Es decir, ha tenido lugar una profunda transformación en la gestión de las relaciones con clientes (CRM), como estrategia de negocio; los patrones de compra y el consumidor actual, requieren una atención personalizada. Este hecho, unido a su mayor nivel de renta y educación, implica un grado de exigencia superior. Además, las empresas se enfrentan a mercados cada vez más fragmentados, en los que fracasan las técnicas de segmentación tradicionales, porque los segmentos, son cada vez más numerosos y de menor tamaño. Se dividen en cinco (5) grupos, los factores del entorno, que han propiciado la creciente importancia del marketing relacional: factores relativos a clientes, productos, formas de comunicación, distribución y tecnología⁶⁴.

- La oferta de productos se ha incrementado, sustancialmente, por lo que nos encontramos ante un mercado saturado de productos, con características homogéneas, disminuyéndose, por tanto, las posibilidades de diferenciación. Ante esta situación, la competencia entre las empresas se ha desplazado hacia el paquete de servicios adicionales, que acompañan al producto: atención personalizada, oferta adaptada al cliente, servicio post-venta.

- Se ha producido un declive de las formas de comunicación tradicionales: nos encontramos ante un consumidor saturado de mensajes, en un mercado en el que están perdiendo poder los medios de masa, y a su vez, están surgiendo nuevos medios que posibilitan una comunicación individualizada.

⁶² *Ibíd.*, p. 24.

⁶³ *Ibíd.*, p. 28.

⁶⁴ *Ibíd.*, p.51

- Los cambios producidos en el canal de distribución, y el mayor poder de los distribuidores, debido a su cercanía a la clientela, ponen en evidencia la necesidad de que las empresas fabricantes, establezcan relaciones con sus clientes, que les permitan un mayor conocimiento de los mismos, para así, lanzar productos, al mercado, que satisfagan sus expectativas o que los salten y las empresas los asuman.

- Los grandes avances tecnológicos registrados en aspectos tales como la disminución del coste de procesamiento de la información, suponen un factor de vital importancia para la aparición del marketing relacional. Este hecho permite a las empresas, gestionar grandes bases de datos con información personalizada de sus clientes, lo que supone un punto de partida para el establecimiento de una relación⁶⁵.

El resultado final del marketing de relaciones es alcanzar lo que se denomina como redes de marketing. La red de marketing, la constituyen la compañía y las empresas con las cuales se han establecido relaciones sólidas y de confianza mutua en los negocios. De forma progresiva, el marketing está pasando de maximizar el beneficio de cada transacción individual, a maximizar el beneficio de las relaciones, con otras partes. El principio en que se basa es: construye buenas relaciones y a ello le seguirán transacciones rentables⁶⁶.

5.4.9 El CRM como estrategia de negocio. La Misión de una empresa “responde a las preguntas ¿cómo es nuestra empresa y como debería ser?, o ¿qué quiere ser cuando sea mayor?. Las respuestas son múltiples y determinarán la adecuación, o no, para conseguir el éxito futuro de la empresa. Ahora bien, ¿qué es lo que, realmente, determina que una Misión, conduzca a una ventaja competitiva sostenible?. Aquí, la respuesta clara es sólo una: la satisfacción de unas necesidades concretas, de unos clientes determinados”⁶⁷.

Aquí empieza el CRM a cumplir su propósito, con respecto a las relaciones con los clientes de la empresa.

El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa. Solo el cliente, con su disposición a pagar por un artículo o un servicio, convierte a los recursos económicos en riqueza y a las cosas en artículos. Lo que la empresa cree producir, no tiene particular importancia, sobre todo, no la tiene para el futuro de la empresa y su éxito, lo que el cliente cree comprar, lo que considera valioso es decisivo para determinar qué es una empresa, qué produce y cómo prosperará. Y lo que el cliente compra y considera valioso, nunca, es un producto. El cliente es el cimiento de la empresa y el factor que le permite perdurar, sólo él origina el empleo. Para atender los deseos y las necesidades

⁶⁵ *Ibíd.*, p. 51.

⁶⁶ *Ibíd.*, p. 49.

⁶⁷ ALET. *Op. Cit.*, p. 55

de un consumidor, la sociedad, confía a la empresa recursos productores de riqueza⁶⁸.

Para definir la misión de una empresa se debe partir de un punto básico: el cliente. El cliente define el negocio. El negocio no se determina por sus productos, sus activos, su personal o su localización. El negocio es definido por las necesidades de los clientes que se van a satisfacer a través de la venta del producto-servicio. La satisfacción del cliente es el verdadero propósito de la empresa para cumplir las dos fases de crear y retener clientes⁶⁹.

“La estrategia consiste, además, en determinar un sistema de objetivos, políticas y planes de acción, claramente especificados, que configuran una orientación, como la movilización de recursos para aprovechar las oportunidades identificadas y disminuir los riesgos futuros”⁷⁰.

“Los negocios en los que la empresa quiere estar, atendiendo a las capacidades reales y previsibles de la empresa (posición competitiva en el mercado, capacidad financiera y tecnológica, recursos humanos, flexibilidad, eficiencia y poder de negociación), y la consideración de las limitaciones reales y previsibles”⁷¹.

La dirección estratégica sigue un proceso laborioso para recoger todas las informaciones básicas sobre la competitividad de la empresa en los distintos mercados en que participa, frente a los competidores y el entorno. Por ello, la estrategia nos permite concentrarnos en dos áreas básicas esenciales:

- La decisión de inversión en producto/mercado, que define el alcance de la estrategia, en términos de productos y mercados, y la asignación de las inversiones en ellos.
- El desarrollo de una ventaja competitiva sostenible, para competir en dichos mercados, que determine la forma de competir en función de las capacidades primordiales, los objetivos marcados y los recursos asignados⁷².

⁶⁸ *Ibíd.*, p.56.

⁶⁹ ALET. Op. Cit., p. 57.

⁷⁰ ALET. Op. Cit., p. 56.

⁷¹ ALET. Op. Cit., p. 58

⁷² ALET. Op. Cit., p. 59

6. MARCO CONCEPTUAL

CLIENTE: “persona que utiliza con frecuencia los servicios de un profesional o una empresa”⁷³.

CRM: “constituye un proceso de incremento de valor apoyado por las tecnologías de la información, que identifica, desarrolla, integra y orienta las distintas competencias de la empresa hacia la voz de los clientes, con objeto de entregar un mayor valor al cliente en el largo plazo, para identificar correctamente los segmentos de mercado, tanto existentes, como potenciales”⁷⁴.

DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO: “el desarrollo estratégico del negocio, es un proceso guiado por una visión, misión o sueño, establece planes y programas de acción, define prioridades, recursos y medios disponibles, incluye una valoración realista del entorno y de las habilidades propias de la empresa para lograr esos objetivos o misión”⁷⁵.

ESTRATEGIA COMPETITIVA: “la estrategia competitiva significa ser diferente. Quiere decir escoger deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor. La mayoría de los gerentes describe el posicionamiento en términos de sus clientes, sin embargo, la esencia de la estrategia yace en las actividades: decidir realizar las actividades de manera distinta, o ejecutar actividades diferentes de los rivales”⁷⁶.

FIDELIZACIÓN: el concepto de fidelización es algo más que ventajas, es cultura, organización, comportamiento y conocimiento, todo soportado por las nuevas tecnologías de la información. Para que se convierta en acción, debe tener en cuenta, aspectos como: mejorar la organización y procedimientos internos, que dificultan, gravemente, la satisfacción del cliente, conseguir que los empleados se identifiquen con los proyectos empresariales, orientar las fórmulas de medición hacia las acciones necesarias, para que las operaciones, se reflejen en satisfacción del cliente, recuperar la parte

⁷³ DICCIONARIO REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. 22 ed. Tomo 1: Espasa Calpe. España. 2001. p.150.

⁷⁴ NAVARRO, Eduardo. ¿Qué es C.R.M.? Madrid: Limusa, 2002. [Citado en noviembre, 14, 2013]. Disponible en Internet: <<http://www.monografias.com/trabajos21/marketing-relacional-crm/marketing-relacional-crm.shtml#ixzz2ssxYeikI>>.

⁷⁵ LA EMPRESA Y LA ESTRATEGIA. En: Revista estrategia de negocios. [En Línea]. [Citado en noviembre 15, 2013]. p.19. Disponible en Internet: <http://www.estrategiaweb.com/archivos_pdf/20%20.%20Estrategias%20Genericas.pdf>.

⁷⁶ GALLO, Humberto. ¿Qué es estrategia?. Revista Incae. Vol.10, No1, 2005. p.36. [En Línea]. [Citado octubre, 12, 2013]. p. 23. Disponible en Internet: <<http://www.produccioncatamarca.gov.ar/publicaciones/files/14-%20qu%e9%20es%20estrategia.pdf>>.

operativa, responsable de atención al cliente, que ha sufrido un deterioro en los últimos años⁷⁷.

GESTIÓN: “consiste en una actividad o una serie de actividades interdependientes destinadas a lograr que una cierta combinación de medios (financieros, físicos, técnicos y humanos), pueda generar una producción de bienes y servicios económicos o socialmente útiles y en lo posible rentables para la empresa”⁷⁸.

MARKETING RELACIONAL: “marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”⁷⁹.

ORGANIZACIÓN: “se piensa en organización como la identificación y clasificación de las actividades requeridas, el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo (delegación) y las medidas para coordinar horizontal y verticalmente en la estructura organizacional”⁸⁰.

PROCESOS: “un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases, que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica”⁸¹.

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS: “el objetivo de la segmentación de mercados no es otro que el de poder aplicar estrategias comerciales diferenciadas para cada segmento de mercado, consiguiendo así una mayor satisfacción de los consumidores y una mejor rentabilidad de las acciones de marketing”⁸².

⁷⁷ CUESTA. Op. Cit., p.278.

⁷⁸ AKTOUF, Omar. La Administración entre la tradición y la renovación. Cali, Colombia: Gaetan Morin, 2003. p.100.

⁷⁹ ALET. Op. Cit., p.48.

⁸⁰ KOONTZ, Harold, y WEIHRICH Heinz. Administración: una perspectiva global, 11 ed. México: Editorial Mc.Graw-Hill, 2005. p. 244.

⁸¹ GOBERNACIÓN DEL MAGDALENA. Manual de procesos y procedimientos. Santa Marta, 2009. [Citado noviembre, 15, 2013]. p. 12.[En Línea]. [Citado Noviembre, 15, 2013]. Disponible en Internet: <http://www.magdalena.gov.co/apcfiles/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf>.

⁸² ESTRELLA, David. Segmentación de Mercado. [En Línea]. 3ed. Argentina. [Citado noviembre, 15, 2013]. Disponible en Internet: <<http://www.agro.unlpam.edu.ar/licenciatura/mk/concepto.pdf>>.

SUBASTA: “es un mecanismo eficiente de formación de precios, que maximiza los ingresos de los vendedores pues asegura la asignación del producto al que más lo valora. El principio de transparencia de la operación comercial se manifiesta en circunstancias tales como: sitio público de venta, pesaje público en báscula, impersonalizan al vendedor y del comprador, conocimiento público del precio”⁸³.

TECNOLOGÍA: etimológicamente está conformada por las voces griegas *techné*, que tiene un significado relacionado con arte o destreza y, logos con una acepción relativa al orden del cosmos, al conocimiento. En su dimensión actual, entre otros, la tecnología, al “conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico”. De acuerdo con esta concepción la tecnología sería un elemento de paso, un engranaje, que nos permite utilizar la ciencia y los conocimientos científicos, para mejorar los procesos y las prácticas cotidianas⁸⁴.

USUARIO: “quien usa ordinariamente una cosa. Si esto se lleva al campo de la información, puede decirse que se refiere a la persona que es, tanto productora como consumidora de información, independiente del lugar donde ésta se encuentre y del soporte en que esté presentada”⁸⁵.

VENTAJA COMPETITIVA: “surge del valor que la empresa es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de crearlos. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y se obtiene por la oferta de precios superiores”⁸⁶.

⁸³ CASTILLO. Op. Cit. p. 24.

⁸⁴ MENDOZA. Op. Cit., p. 33.

⁸⁵ CHAPARRO, Paula. Programa de sistemas de información y documentación. [En Línea]. Bogotá D.C. 2009. [Citado en octubre, 2013]. p. 25. Disponible en Internet: <<http://www.slideshare.net/samazu2012/definicion-de-usuario>>.

⁸⁶ ALET. Op. Cit., p. 46.

7. METODOLOGÍA

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para efectuar el diseño de un programa de manejo de información de clientes orientado al fortalecimiento y satisfacción de los servicios de la Subasta SULGANA S.A., y desarrollar los objetivos específicos planteados en el presente trabajo de grado, se utilizó, básicamente, una investigación de tipo descriptiva, con análisis cualitativos, por tratarse de características de un grupo de personas, como clientes de la Subasta. Esta información fue tabulada, graficada y llevada a valores; por ello es de relación cuantitativa.

Se puede decir, además, que se empleó una investigación causal, la cual en su definición, es la investigación, que busca explicar las relaciones entre diferentes variables de un problema, en el sector de servicios, buscando llegar a los puntos críticos, y se busca identificar, claramente, fortalezas y debilidades, explicando el transcurrir o cómo suceden las cosas, además de caracterizar los diferentes clientes.

En la investigación se estudió la realidad, en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido o interpretar los fenómenos, de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.

“ La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales, entrevistas, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. En investigación Se describen los grados de relación”⁸⁷.

7.2 METODOLOGÍA UTILIZADA

Para realizar el diseño del “Programa de manejo de información de clientes, orientado al fortalecimiento y satisfacción de los servicios de la Subasta SULGANA S.A.”, se procedió a efectuar los siguientes pasos:

Se realizaron visitas de campo, en operación y no operación de la empresa, con el fin de hacer un análisis situacional, descripción de agentes, factores y conocimiento de la dinámica de la comercialización.

⁸⁷ RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio; GIL FLÓREZ, Javier y GARCÍA JIMÉNZ, Eduardo. Metodología de la investigación cualitativa. [En Línea]. Granada, España, 2005. [Citado enero, 24, 2014] p.35. Disponible en Internet:

<http://metodosdeinvestigacioninterdisciplinaria.bligoo.com.co/media/users/10/528344/files/53953/INVESTIGACION_CUALITATIVA_.pdf>.

Recopilación de información, durante todo el trabajo, relacionada con el tema. Ésta, se realizó por medio de entrevistas informales, a diferentes agentes, como clientes y operarios de la empresa.

Asistencias a la Subasta en operación, hasta la finalización del evento, con presencia directa en dichas instalaciones.

Se diseñó el formato para la realización del diagnóstico situacional, el cual estuvo compuesto por cuatro (4) enfoques: enfoque a la empresa, donde se conoció, desde la composición de la empresa y organización, hasta los esfuerzos aunados, para optimizar la atención al cliente o al producto (Ver Anexo A).

Un segundo enfoque tuvo relación con el direccionamiento estratégico, el cual involucra la misión, los objetivos, la diferenciación de la Subasta, capacitación, conocimiento de la dinámica de la misma, hasta la implementación de sistemas informáticos, dentro de la operación.

El tercer enfoque estuvo basado en el cliente, con el fin de conocer una descripción precisa, de los clientes, saber de las necesidades, satisfacciones en el servicio, cómo se miden, corregir diferencias en el negocio, retroalimentación de la información y la articulación con la misma.

Por último se realizó la medición y la verificación de: los puntos críticos del proceso, la verificación y seguimiento de las actividades definidas, los seguimientos a los indicadores, los responsables de la recolección de la información, procesos para alcanzar resultados, registros de planes de contingencia y auditorías internas.

Para el desarrollo de los enfoques mencionados, se realizó una encuesta personal con el Gerente de SULGANA S.A., la cual contó con una escala de calificación, con los siguientes parámetros (Ver Cuadro 2 y Anexo B).

Cuadro 2. Escala de calificación del diagnóstico.

Fecha:	
Escala de Calificación	
A	Lo tiene en un 100%
B	Está en un nivel de desarrollo avanzado, sin embargo no está completamente (67%-99%)
C	Lo tiene medianamente (34%-66%)
D	Está iniciando su desarrollo (1%-33%)
E	No lo tiene
NA	No aplica

7.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

La población constó de 108 clientes y se tomó una muestra de 29, a los cuales se les aplicó la encuesta, equivalente a un 26.85% del total de la población (Ver Anexo C). Para calcular el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula de proporciones:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot Z^2}{(d^2 \cdot N) + (p \cdot q \cdot Z^2)}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

p = Probabilidades de que se presente.

q = Probabilidades de que no se presente

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza, y es un valor constante que, si no se tiene su valor, se le toma en relación al 95% de confianza, que equivale a 1.96 (como más usual).

d = Límite aceptable de error muestral que, generalmente, cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 2% y el 6%.

En el cuadro 4, se presenta el cronograma de las actividades que se desarrollaron, con el fin de cumplir los objetivos en la Subasta.

Cuadro 4. Cronograma de actividades.

Semana	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	1
Actividades	25 Oct.	1 Nov.	08 Nov.	15 Nov.	22 Nov.	29 Nov.	6 Dic.	13 Dic.	17 Enero	24 Enero	31 Enero	07 Feb.
1. Discusión Marco Teórico.	X											
2. Entrega y análisis de las estrategias de CRM.		X										
3. Entrega Marco conceptual.			X									
4. Entrega del Marco Teórico.				X								
5. Aplicación de la Metodología.					X							
6. Aplicación del instrumento.						X						
7. Desarrollo de hipótesis.							X					
8. Análisis de resultados								X				
9. Conclusiones,									X			
10. Diseño de las recomendaciones										X		
11. Revisión general del trabajo											X	
12. Entrega del trabajo a los asesores												X

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados arrojados por el diagnóstico realizado al gerente de la Subasta Sulgana S.A., del municipio de San Pedro de Los Milagros, con el fin de conocer el sistema interno de la empresa.

Se realizaron seis (6) visitas a la Subasta y al casco urbano, donde se encuentran las oficinas de la misma, con una duración de 8 a 10 horas en cada una de ellas.

8.1 REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

En el Cuadro 5, se presentan los resultados del enfoque a la empresa SULGANA S.A.

Cuadro 5. Resultados del enfoque a la empresa SULGANA S.A.

1	ENFOQUE A LA EMPRESA	NA	E	D	C	B	A	OBSERVACIONES (Justificar en caso que no aplique)
1.1	¿Está legalmente constituida SULGANA?						x	Mayo de 2003
1.2	¿Reconoce a SULGANA S.A., como una organización o empresa?						x	Sociedad anónima
1.3	¿Existe jerarquía, claramente, definida por cargos, para la toma de decisiones?						x	Existe desde que se creó
1.4	¿Cuenta con un sistema de comunicación que garantice comunicar a todos los miembros de la empresa, las decisiones y políticas corporativas?				x			Reunión anual
1.5	¿Conoce y cumple la legislación que aplica para la organización, en materia ambiental, de calidad, de seguridad y laboral?						x	Reglamentación ICA para poder operar
1.6	¿Tiene implementado un sistema de gestión integral?						x	Topes de comercialización, incremento por año
1.7	¿Cuenta con procedimientos definidos para el desarrollo de las actividades?						x	Políticas claramente definidas
1.8	¿Realiza un proceso técnico de planeación y programación de sus operaciones productivas?						x	
1.9	¿Capacita el personal para una mayor eficiencia y eficacia en la Subasta?		x					Por trabajar 2 días al mes
1.10	¿Alinearía a SULGANA S.A., para aplicar estrategias?						x	Subastas especiales
1.11	¿Suma esfuerzos en SULGANA S.A., para el producto o la atención al cliente?						x	Proveedores grupo importante

Como se observa en el Cuadro 5, se encontró que SULGANA S.A., está legalmente constituida, como una sociedad anónima, a partir de mayo de 2003, confirmando, además, que la Subasta, cuenta con una jerarquía, claramente, definida, se realiza reunión anual de socios, para rendir informe; la reglamentación por la cual se rige la Subasta, son las normas del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). Se cuenta con políticas o procedimientos, claramente, definidos para el desarrollo de las actividades, en logística sobre el recibo y entrega de animales, y en especial, el manejo de la cartera; las operaciones son planeadas, tradicionalmente, conservando parámetros que se tienen desde el inicio, rigen con una disciplina impuesta por las directivas, en lo que respecta a las operaciones y dinámica de la Subasta.

El gerente hizo énfasis en el manejo que se le realiza a la cartera, siendo un parámetro importante, relacionado con la liquidez de la empresa.

No se realiza capacitación del personal, porque éstos, son contratados eventualmente, solo dos (2) veces en el mes, indicó el gerente; situación que se constituye en una debilidad administrativa, porque, si lo que se quiere es calidad, en todas las áreas de la Subasta, incluida la operativa, para un determinado enfoque, en especial el de las relaciones con los clientes, no se va cumplir.

Entre las estrategias que implementa la Subasta, se encuentra la realización de “Subastas especiales”, para satisfacer a segmentos o clientes que requieren de productos específicos, lo cual diversifica la operación de SULGANA S.A. Entre los esfuerzos realizados, está el servicio al cliente, bien prestado y que manifiesta estar satisfecho, porque el producto reúne buenas características para cada uno, mediante una puja transparente y la atención a tiempo, cordial y amable.

Reconoce que el proveedor, hace parte fundamental en el proceso; argumenta que sin proveedor de ganado, no se da la comercialización. Como se observa en el Cuadro 5, el gerente conoce a la empresa que representa, en aspectos internos, desde su entrada en operación, cómo está constituida, desde cuándo conoce el negocio, cómo se reglamenta; a quién se rinde cuentas y de qué manera, sabe cuáles son las políticas en que se rigen las Subastas ganaderas, conoce el mercado y tiene experiencia por diez (10) años, en la gerencia de SULGANA S.A.

Visitando las subastas de la zona, se puede notar una debilidad en el proceso de capacitación al personal, porque ésta, no se da. Por lo tanto, se puede dar una pérdida de identificación y desfallecimiento de la cultura organizacional; el gerente reconoce que por medio de Subastas especiales, atrae a clientes o los fideliza,

porque buscan determinados productos que, en estos eventos, los puede encontrar.

En el Cuadro 6, se presentan los resultados del enfoque al direccionamiento estratégico.

Cuadro 6. Resultado del enfoque, al direccionamiento estratégico.

2	ENFOQUE AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	NA	E	D	C	B	A	OBSERVACIONES (Justificar en caso que no aplique)
2.1	¿La Subasta tiene una misión claramente definida, divulgada y conocida?		x					No la tiene
2.2	¿La Subasta tiene unos objetivos y planes claramente definidos, divulgados y conocidos?						x	Los tiene definidos
2.3	¿Los objetivos están alineados con alguna estrategia de la organización?						x	Hacia la comercialización
2.4	¿Algún objetivo está enfocado hacia la calidad de la administración de las relaciones con el cliente?						x	Satisfacer necesidades a ganaderos
2.5	¿Qué opinión le merece diferenciar a SULGANA S.A., de las Subastas de la zona?						x	Por manejo administrativo
2.6	¿Puede dentro de sus alcances como gerente, capacitar el personal de SULGANA S.A., hacia una cultura organizacional direccionada a los clientes?			x				
2.7	¿Percibe impactos del uso de las tecnologías de la información y la globalización?						x	Lo asumen como oportunidades para el sector
2.8	¿La ayuda de la tecnología se ve reflejada en SULGANA S.A.?						x	
2.9	¿Nota en SULGANA S.A., diferencias competitivas?						x	Se nota eficiencia arriero y martillo
2.10	¿Conoce el rodaje de las Subastas de la zona?						x	Asiste y conoce rodaje de la Subasta de Santa Rosa
2.11	¿Ha implementado sistemas informáticos y base de datos para la identificación de los clientes?				x			La información se tiene recopilada.

Como se observa en el Cuadro 6, se encontró que SULGANA S.A., no cuenta con un direccionamiento estratégico claro, presenta un anteproyecto de la Subasta, en el cual se encuentran la definición del problema, los objetivos, los antecedentes, la justificación y la segmentación del mercado, entre otros, el cual se encuentra en

la gerencia de la empresa y no es de conocimiento, por parte del área operativa de la empresa.

Los objetivos están definidos y buscan establecer un sistema de comercialización justo, dinámico y transparente, para la oferta y demanda de ganados, aportar al progreso de la región, mediante la introducción de nuevos agentes, dinamizar el negocio y el desarrollo de la región y establecer un centro específico para comercialización a campesinos, donde encuentre una balanza justa de precios, de acuerdo con la ley de libre oferta y demanda del mercado.

Se encontraron unos objetivos alineados hacia la comercialización, al desarrollo de la región y al respaldo para el productor y comprador, para establecer negociación con un ente justo, transparente y dinámico; sí existe un objetivo relacionado con la administración, de las relaciones con los clientes y, éste, es brindarle la posibilidad al productor campesino, de llevar sus ganados, a un centro específico de comercialización, donde encontrará una buena cantidad de compradores, dispuestos a acceder a unos precios justos, de acuerdo con la ley de libre oferta y demanda del mercado.

La intención, menciona el gerente, es diferenciar, mediante manejos administrativos y operativos, a SULGANA S.A., de las Subastas de la zona, demostrado desde los rendimientos en la dinámica de la operación, hasta la respuesta y seriedad para con los clientes.

La capacitación no se realiza, por no tener una contratación más continua de los operarios; por lo tanto, la cultura organizacional, no se ve avanzar y no se demuestra una identificación por parte de los integrantes de SULGANA S.A.

El uso de la tecnología de la información para afrontar los TLC, para el sector, lo asume como una oportunidad, para mejorar en la empresa que gerencia y, además, es uno de los mayores accionistas; asume que la tecnología sí se ve reflejada en los procesos de la Subasta.

Juan Andrés Múnera (Gerente de SULGANA S.A., San Pedro de Los Milagros, Antioquia. Colombia. Observación inédita, 2013) señaló que la diferencia competitiva más sobresaliente, se nota en el área operativa, entre el Martillo o encargado de subastar (Sr. Juan David Barreto) y, los arrieros; esto lo demuestra la eficacia y eficiencia en el remate de lotes (70 lotes, en promedio por hora), lo cual lleva a obtener un remate de 350 a 360 lotes, en cinco y media (5.30) a seis (6) horas, comparado con Subastas de la región, que para rematar el mismo número de lotes, requieren de siete (7) a ocho (8) horas, en promedio.

El gerente, por llevar, en promedio, 10 años, asistiendo a Subastas de la región, principalmente, a la de Santa Rosa de Osos, y gerenciando a SULGANA S.A., durante el mismo tiempo, conoce el rodaje del negocio.

SULGANA S.A., cuenta con base de datos e historial de clientes, casi, desde la puesta en funcionamiento de la Subasta, pero no se ha tenido en cuenta para la aplicación de estrategias.

A pesar de que la Subasta cuenta con un anteproyecto para iniciar, no posee un direccionamiento estratégico claro, por lo tanto, la organización no tiene claros los propósitos y dentro de ellos, los lineamientos a seguir; se presenta una oportunidad que se puede recomendar, como, diseñar un direccionamiento estratégico, cuyo lineamiento sea la fidelización de los clientes; los objetivos con los que cuenta están dirigidos, en su mayoría, a la comercialización y a equilibrar la balanza de oferta y demanda; se perciben oportunidades, además, por parte de los TLC (Tratado de Libre Comercio), afrontándolos con tecnología; la diferencia competitiva se da en la eficiencia operativa, para rematar lotes por hora.

A continuación, se presenta el Cuadro 7, en el cual se presentan los resultados del enfoque al cliente.

Cuadro 7. Resultados del enfoque al cliente.

3	ENFOQUE AL CLIENTE	NA	E	D	C	B	A	OBSERVACIONES (Justificar en caso que no aplique)
3.1	¿Tiene descripción precisa de sus clientes?					x		Compradores por categorías de los animales Subastados
3.2	¿Sabe qué productos buscan sus clientes?						x	Definidos, hacen saber necesidades
3.3	¿Sabe si sus clientes se encuentran satisfechos con los servicios que la Subasta les ofrece?						x	
3.4	¿Realiza encuestas o sondeos, formales e informales a sus clientes para saber inconformidades?		x					Se reciben inquietudes y sugerencias
3.5	¿Cuando no se pueden cumplir las expectativas del cliente, se negocian las diferencias?						x	Acuerdo de intermediación comprador-vendedor

Continúa...

Cuadro 7. (Continuación)

3	ENFOQUE AL CLIENTE	NA	E	D	C	B	A	OBSERVACIONES (Justificar en caso que no aplique)
3.6	¿Existen esquemas claros para recibir y manejar la retroalimentación de los clientes (solicitudes, inquietudes, cambios de opinión, quejas, reclamos y felicitaciones)		x					Se reciben y se aplican
3.7	¿Se tienen identificadas las causas de deserción de clientes y las estrategias para la disminución de éstas?					x		Se van por malas-pagas, puntualmente.
3.8	¿Qué descripción le merece la implementación de las tecnologías de la información como son las páginas web, MSN, correos para con los clientes y eventos de la Subasta?		x					Se puede organizar y aplicar
3.9	¿Hace uso de históricos con base en datos con los clientes, para descripción de clientes potenciales?		x					
3.10	¿Tiene caracterizado algún grupo objetivo de clientes?						x	Los clientes de 10 años en la Subasta
3.11	¿Cree que desde la perspectiva cliente se puede dar una diferencia de la Subasta?				x			Los ha fortalecido es el manejo igualitario proveedor-comprador

Como se observa en el Cuadro 7, el gerente de SULGANA S.A., por su trayectoria en el negocio y el conocimiento que tiene de los clientes, los diferencia por medio de las necesidades que satisfacen en la Subasta, lo que hace referencia a las especies de animales que demandan o proveen y la categorización de los ganados que proveen o demandan; fundamento de ello, se demuestra en los diez (10) años de seguimiento a los clientes.

El gerente conoce qué productos necesitan o qué categoría de animales necesitan los clientes, (vacas en producción, hembras de descarte, novillas de vientre, entre otros); en cuanto al nivel de satisfacción, cree que se mantienen satisfechos, debido a que el número de quejas es mínimo, siempre y cuando, la Subasta esté dispuesta a recibir inquietudes y recomendaciones, en todo momento.

Con respecto a SULGANA S.A., no se han realizado encuestas o sondeos, en los cuales se conozca la percepción de los clientes. Las diferencias que se presentan en el negocio, son: se tienen políticas claras de intermediación, entre comprador - vendedor y, se cuenta con tres (3) días hábiles para resolver alguna diferencia, ya sea de tipo productiva o reproductiva de los animales transados.

No se cuenta con esquemas claros de retroalimentación de información, como son inquietudes, recomendaciones, quejas o reclamos, entre otros; pero, se reciben y se aplican o se les da solución.

La deserción de los clientes de la Subasta está claramente definida y, en la gran mayoría, se van por “malas pagas” o por no pagar, puntualmente; no se tienen estrategias de choque o preventivas, para afrontar este fenómeno.

La percepción que le merece al gerente, la implementación de las tecnologías, para la administración de las relaciones con el cliente, es la organización, para la aplicación e implementación de ellas y describe que “le gustan las cosas nuevas para con la Subasta”.

No se hace uso de históricos, para descripción de clientes potenciales o aplicación de estrategias, para con ellos, aunque se tienen los datos históricos. Los grupos objetivos se tienen caracterizados “al ojo”, por la experiencia en el negocio del gerente y la demanda u oferta que éstos presentan y se cree que si la calidad en el servicio es alta y el manejo es igualitario, la diferenciación por medio de ellos, se va a presentar.

El representante legal de SULGANA S.A., tiene caracterizados los clientes que requieren los servicios, referenciándolos por medio de las categorías o especies de animales, que buscan en la Subasta, lo cual es trayectoria en el negocio.

Dentro de las políticas y reglas de intermediación, se tienen acuerdos, para negociar diferencias; la Subasta conoce por qué los clientes desertan y no se tienen estrategias de choque hacia estos eventos.

Existe la oportunidad de organizarse y aplicar e implementar tecnologías de la información; aunque, se tienen históricos en registros manuales, no se realiza implementación de estrategias, que permitan potencializar estas fuentes.

En el Cuadro 8, se presentan los resultados del enfoque a medición y verificación.

Cuadro 8. Resultados del enfoque a la medición y verificación.

4	MEDICIÓN Y VERIFICACIÓN	NA	E	D	C	B	A	OBSERVACIONES (Justificar en caso que no aplique)
4.1	¿Se tienen identificados los puntos críticos de control del proceso?						x	La cartera 80% Subasta
4.2	¿Para el producto o servicio, se tienen definidas las actividades de seguimiento, verificación y validación necesarias?			x				
4.3	¿Los responsables en el proceso generan información y hacen seguimiento a sus indicadores de proceso y resultado, con la periodicidad y métodos definidos?					x		Mensualmente se sacan datos de cartera y obligaciones financieras
4.4	¿Se tienen definidos los responsables de analizar la información recolectada y las técnicas estadísticas a utilizar con ésta?						x	Contador
4.5	¿Se tienen uno o varios indicadores que monitoreen el proceso para la Vicepresidencia o Unidad?						x	Cartera e información sobre animales
4.6	¿La información producto del análisis, demuestra la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados?					x		Se nota la marcha de la empresa
4.7	Cuando se presentan contingencias u otros eventos atípicos (ajustes y correcciones), ¿se hacen mediciones y se dejan registros?						x	Devoluciones de ganados quedan anotados, Subasta por Subasta
4.8	¿Se tienen identificados los instrumentos de medición propios del proceso, su manejo y cuidados?			x				Sabe % Subasta por Subasta
4.9	¿Se tienen identificados los instrumentos de medición propios del proceso, su manejo y cuidados?						x	
4.10	¿Se hacen Auditorías Internas de Calidad al proceso?		x					El mismo manejo que se da

Como se observa en el Cuadro 8, en el enfoque de medición y verificación, que los puntos críticos identificados son el manejo de la cartera, indicador que ocupa un 80% del proceso o del negocio de la Subasta SULGANA S.A., y se convierte en

liquidez e iliquidez de la empresa y no se realizan actividades de seguimiento al producto o servicio, que obtiene el cliente; sólo se respalda en recibir una queja, inquietud o recomendación.

Mensualmente, se sacan indicadores e informes de cartera, movimiento o número de animales y obligaciones financieras, lo que se encuentra dentro de los métodos que realiza SULGANA S.A., con la ayuda del Contador, la dinámica de la Subasta se sustenta en estos indicadores.

No se tienen definidos, con claridad, los instrumentos de medición de los procesos de comercialización de ganados, en la Subasta SULGANA S.A., las auditorías, son las que realiza el mismo Contador y la que realiza la gerencia.

La Gerencia tiene identificado el punto más crítico, el cual es la cartera y reconoce que no se tienen planes de choque, o cómo minimizar este impacto; se rescata la periodicidad de los informes de la empresa.

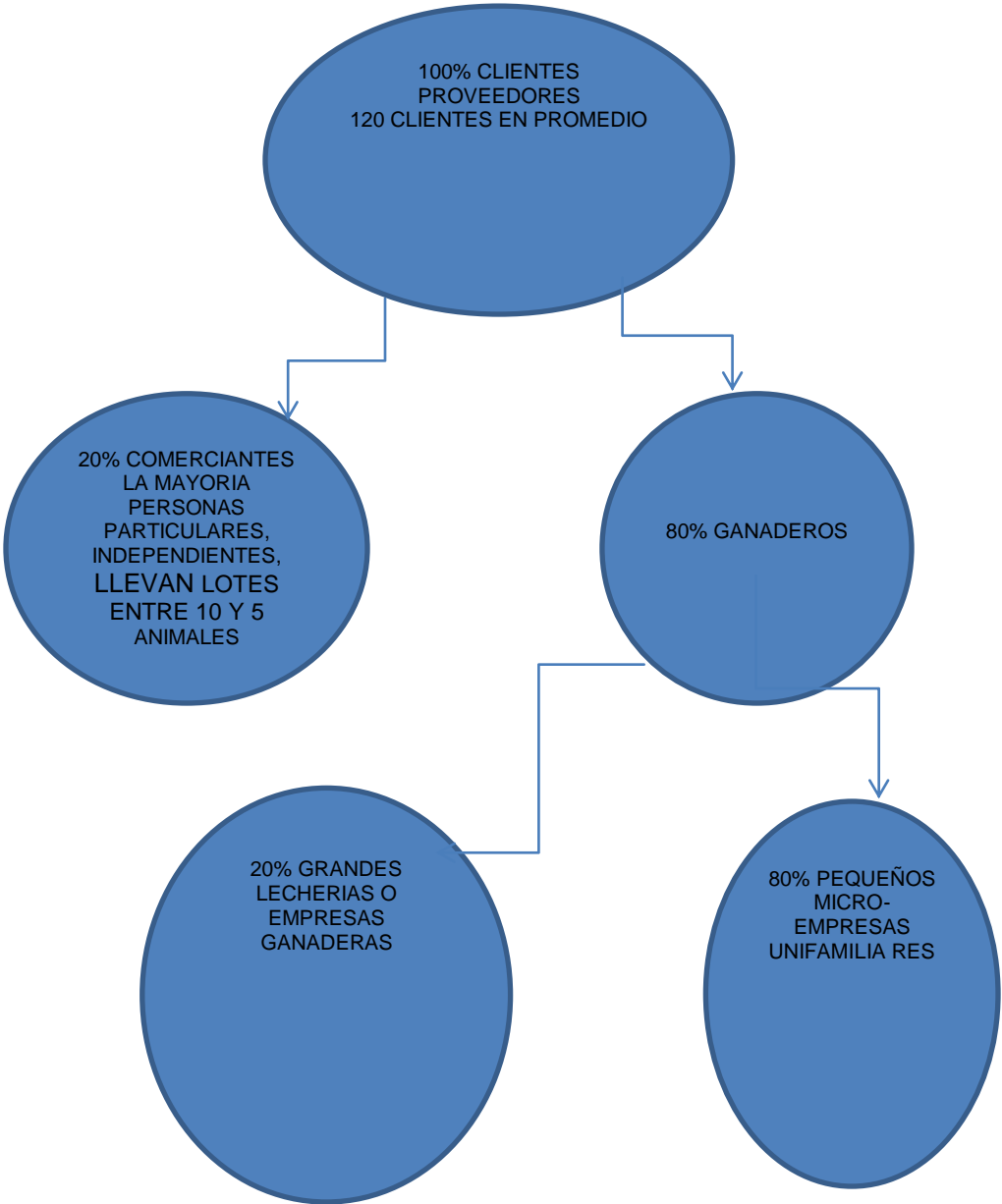
Cabe resaltar la necesidad de realizar más seguimiento de las operaciones, en flujos de caja, no basarse sólo en lo operativo de la empresa sino verla con una visión holística.

8.2 CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES, REALIZADO POR EL GERENTE

En el gráfico 4, se realiza la caracterización de los proveedores u oferentes de SULGANA S.A.

Gráfico 4. Caracterización de proveedores u oferentes.

PROVEEDORES



En el Gráfico 4, se puede observar que de un 100% de los proveedores, la mayoría son ganaderos, de los cuales un 80% son pequeños, y microempresas unifamiliares de la región, las cuales se puede decir que, por tradición, ejercen esta labor, porque es una zona que se identifica por el predominio de tipo de producción.

Por cantidad de animales ofertados, es conveniente tener un porcentaje representativo de comerciantes, los cuales representan un 20% del total de los proveedores y surten entre 10 y 15 animales por comerciante.

Mientras más oferta de ganado haya, los compradores tienen de donde seleccionar sus lotes o animales de características definidas y, así, satisfacer sus necesidades de compra.

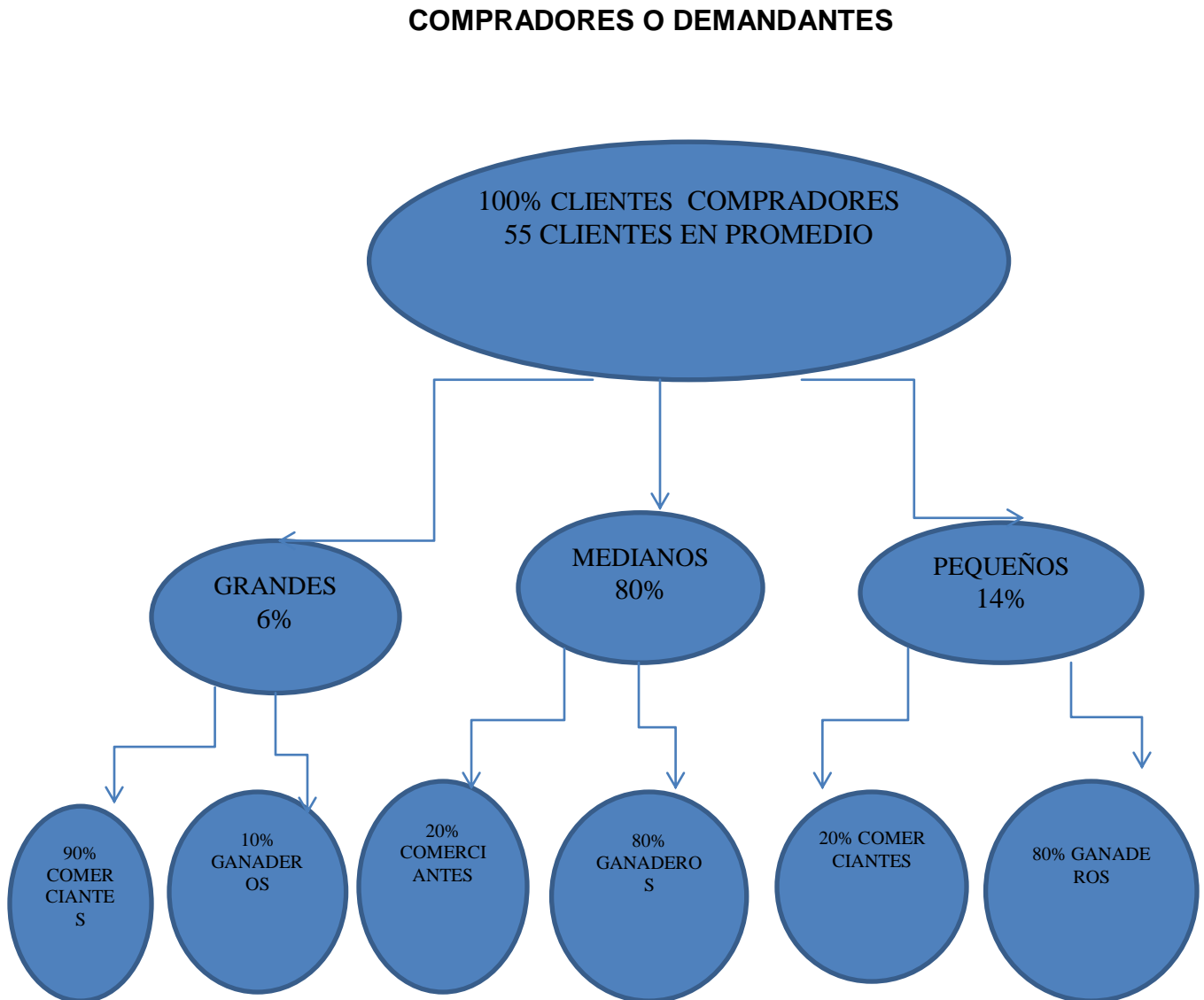
Los clientes o proveedores, como empresas, le confieren a la Subasta, credibilidad, con la realización de las transacciones. Éstos, representan un 20% de los ganaderos.

El Gerente interactúa con todos los proveedores de la Subasta, teniendo en cuenta y aclarando que sin éstos, no se puede llevar a cabo la comercialización del ganado.

En el remate se pudo observar, por la homogeneidad de los lotes, la conformación y las características de éstos, que provienen de proveedores en común; por ejemplo, varios lotes de novillas de vientre de diferentes edades, las vacas de descarte, entre otros, donde se observó que es relativo el proveedor, de acuerdo al lugar de procedencia del animal.

A continuación, se presenta el Gráfico 5, donde se caracterizó a compradores o demandantes.

Gráfico 5. Caracterización de compradores o demandantes.



De acuerdo con el Gráfico 5, el 80% de los compradores son medianos, entre los cuales el 20% son comerciantes, cuyo fin, es comprar y llevar a pueblos cercano a la zonas y vender a carnicerías y a empresas procesadoras de cárnicos y el 80% restante son ganaderos, cuyo objeto es comprar y enviar a sus fincas o parcelas, para darle un acabado si el propósito de éste, es engordar para faenado, o llevarlos a un ciclo de producción específico.

Un 14% de estos vendedores de la Subasta, son pequeños, de los cuales el 80% son ganaderos y el 20% restante son comerciantes, de la misma naturaleza de los anteriores, con la diferencia de que cuentan con menos capital de inversión o con menos experiencia.

Del 6% de los compradores, el 90% son comerciantes, los cuales cuentan con un capital y logística con capacidad de llevar los ganados comprados, a lugares mejor pagados, teniendo contactos fuera de la zona, donde son beneficiados por esta plaza comercializadora.

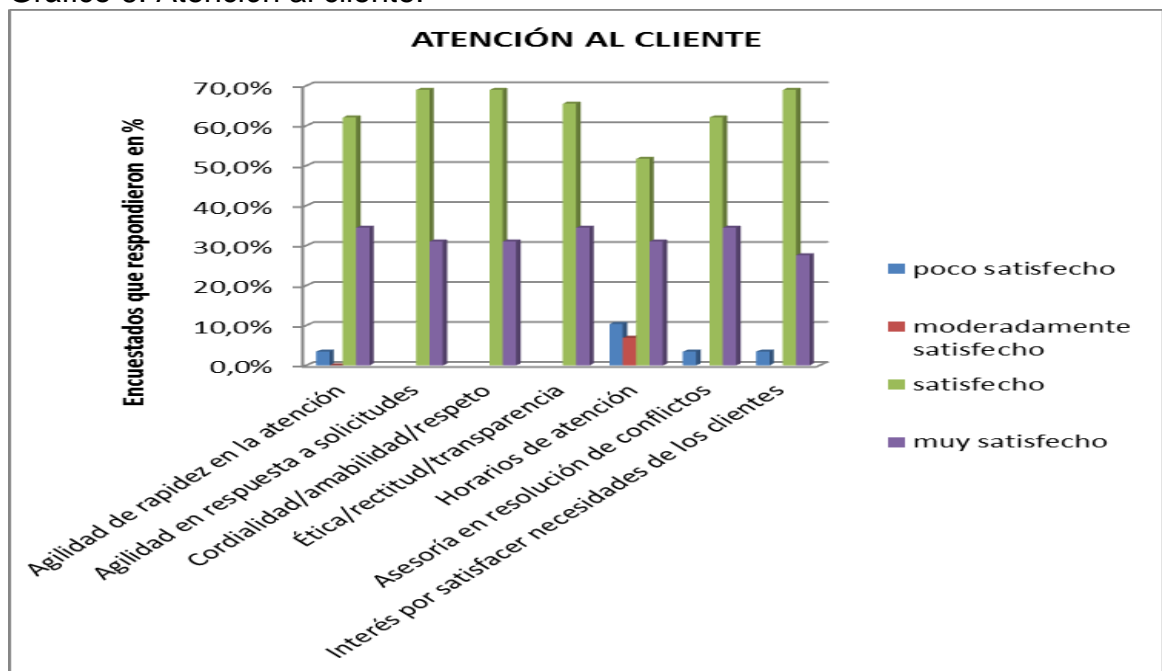
Un 10% de los grandes compradores de la Subasta, son ganaderos con buenos recursos económicos, y se adjudican un número representativo de animales en cada remate.

8.3 RESULTADOS ENCUESTA DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MANEJO DE INFORMACIÓN DE CLIENTES, ORIENTADO A LA SUBASTA SULGANA S.A.

Con la aplicación de esta encuesta se pretendió conocer las expectativas y necesidades de los clientes y proveedores relacionados con la Subasta SULGANA S.A. Todos los puntos de vista expresados fueron válidos e interesantes. La información recogida sirvió para el mejoramiento del servicio en la empresa.

En el Gráfico 6, se muestra el resultado de la atención al cliente

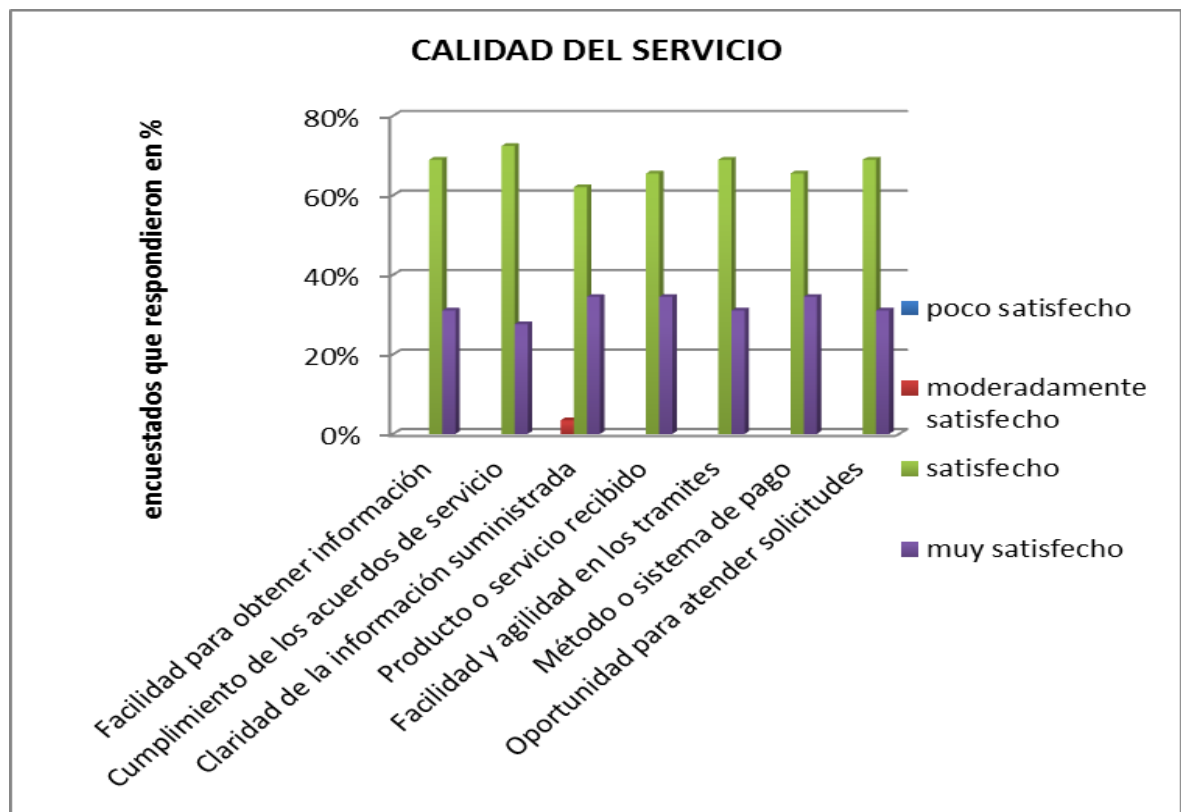
Gráfico 6. Atención al cliente.



Como se observa en el Gráfico 6, la mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos con la mayoría de las variables, aunque se nota que un 15%, aproximado, presenta un bajo nivel de satisfacción, con los horarios de atención, en especial, con la hora de inicio de la Subasta en la tarde, la cual debe realizarse más temprano, pero en general, la calificación de satisfacción o de mucha satisfacción, prima o se sienten satisfechos con la atención en SULGANA S.A.

A continuación, se presenta el Gráfico 7, donde los clientes responden cómo fue la calidad del servicio.

Gráfico 7. Calidad del servicio.

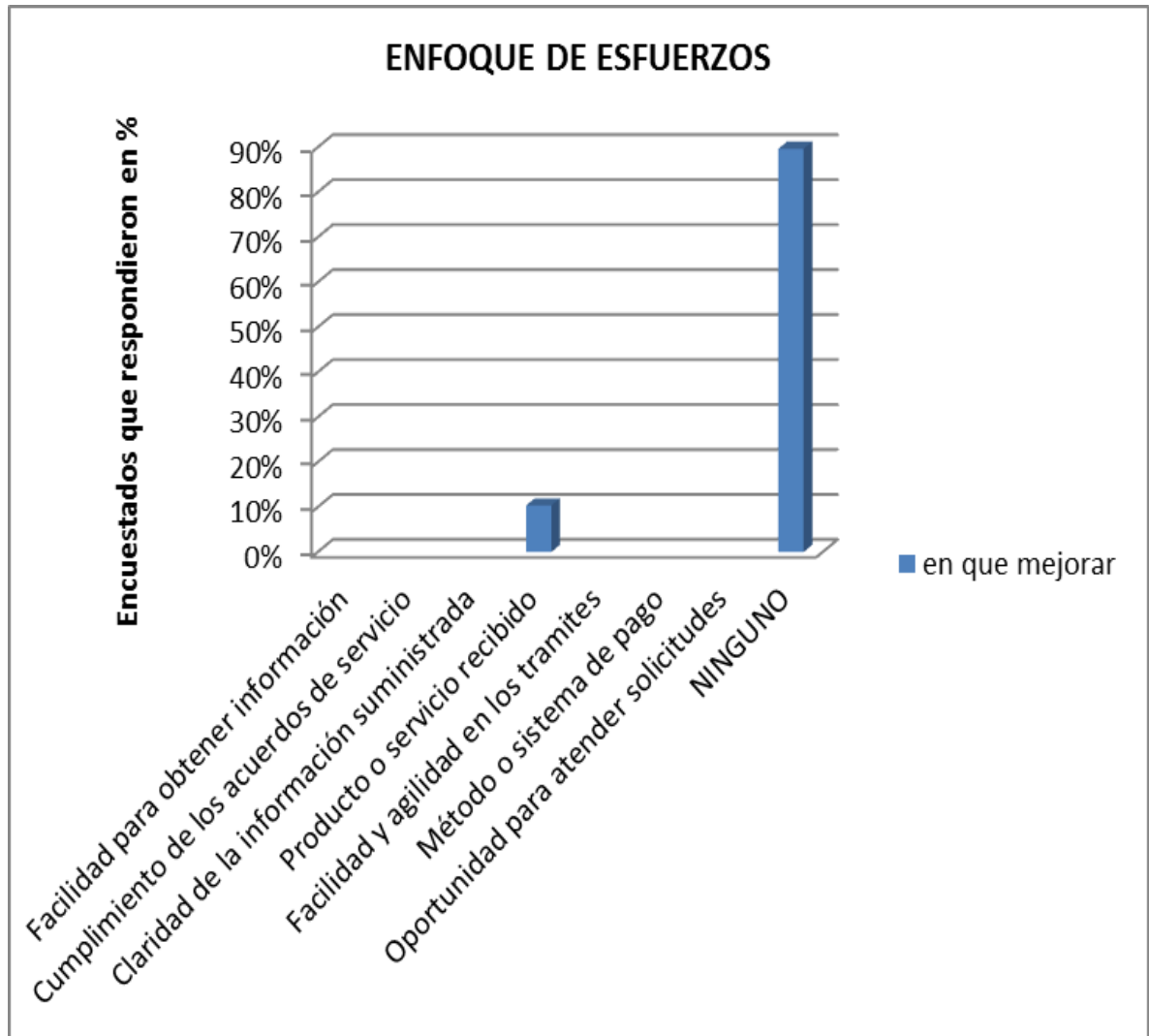


Se puede apreciar en el Gráfico 7, que predomina la satisfacción y alta satisfacción, en la gran mayoría de los encuestados, presentándose sólo un 3% de los encuestados que mostraron estar moderadamente satisfechos, con el ítem de claridad en la información suministrada, que se puede observar a través de un entendimiento de la dinámica de la Subasta.

El 72% de los encuestados afirmaron estar satisfechos con el cumplimiento de los acuerdos del servicio, demostrando la seriedad en realizar las transacciones con SULGANA S.A.

El Gráfico 8, se refiere al enfoque de esfuerzos, para mejorar la calidad del servicio.

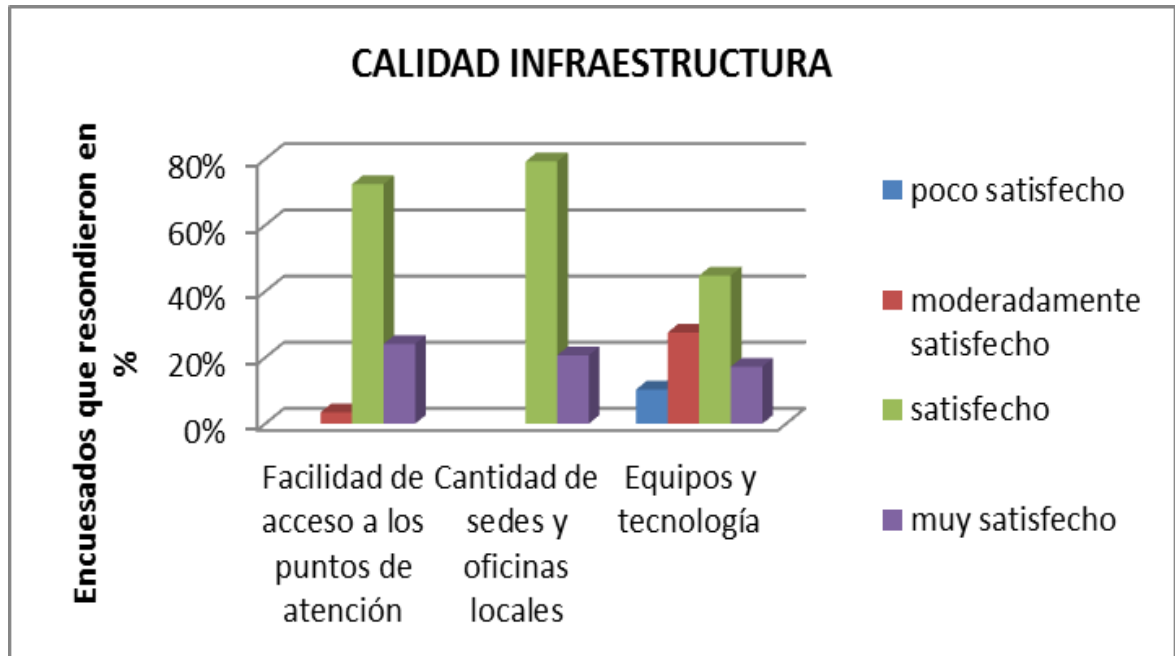
Gráfico 8. Enfoque de esfuerzos para mejorar la calidad del servicio.



En el Gráfico 8, se observa como el 90% de los encuestados, contestó que la Subasta, no debe presentar o aunar esfuerzos para mejorar, en ninguna de las variables expuestas, pero el 10% de los encuestados contestaron, que sí debe hacerlo, porque se nota una conformidad en el servicio, prestado por la Subasta.

El Gráfico 9, hace referencia a la calidad con la infraestructura en la Subasta SULGANA S.A.

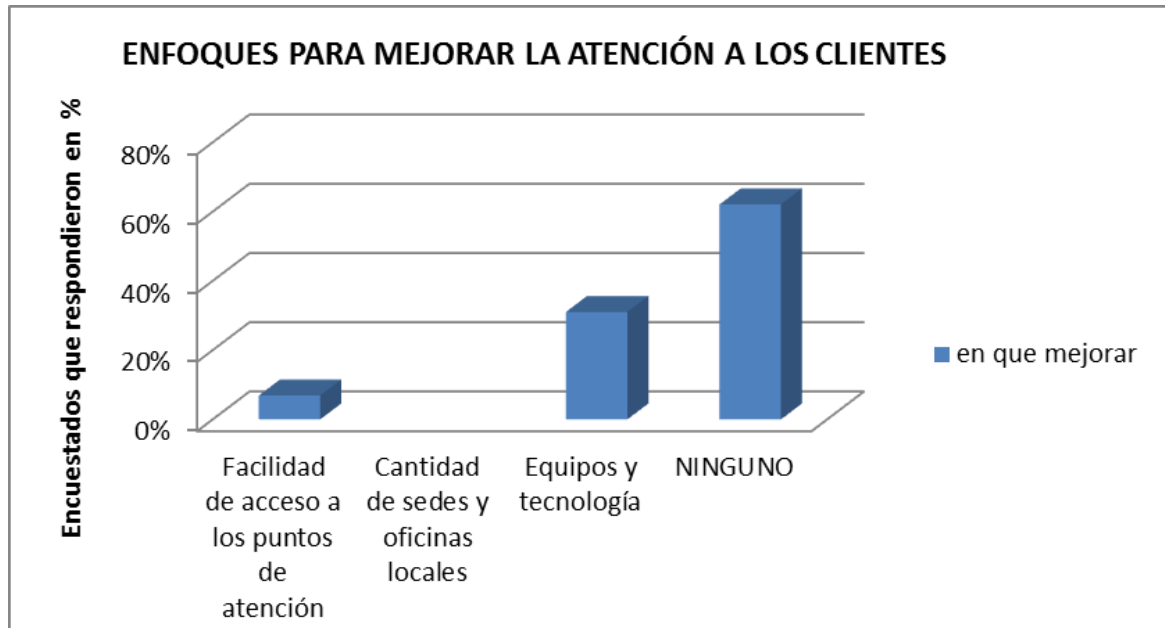
Gráfico 9. Calidad con la infraestructura.



Como se puede observar en el Gráfico 9, predomina la satisfacción con la infraestructura, con un 72% de satisfacción en la facilidad de acceso a los puntos de atención y concuerda con la ubicación, donde se encuentran las instalaciones de SULGANA S.A. Además, un 80% demostró que la cantidad de sedes es suficiente y, con los implementos, equipos y tecnología, el 10% de los 29 encuestados, manifestaron no estar satisfechos, demostrado con comentarios, como por ejemplo, “le hace falta un tablero, donde se muestren las pujas y se cierren los remates”, hacen parte, también, de la infraestructura, las mejoras que se le realicen a las instalaciones de SULGANA S.A, las cuales, por encontrarse en un clima frío, pueden ser causa de la deserción de las personas asistentes a los remates en la Subasta, en horas de la noche, lo cual fue manifestado en un 38% de los encuestados.

El Gráfico 10, se refiere al enfoque de esfuerzos que debe realizar la Subasta para mejorar la atención a sus usuarios.

Gráfico 10. Esfuerzos para mejorar la atención a los usuarios.

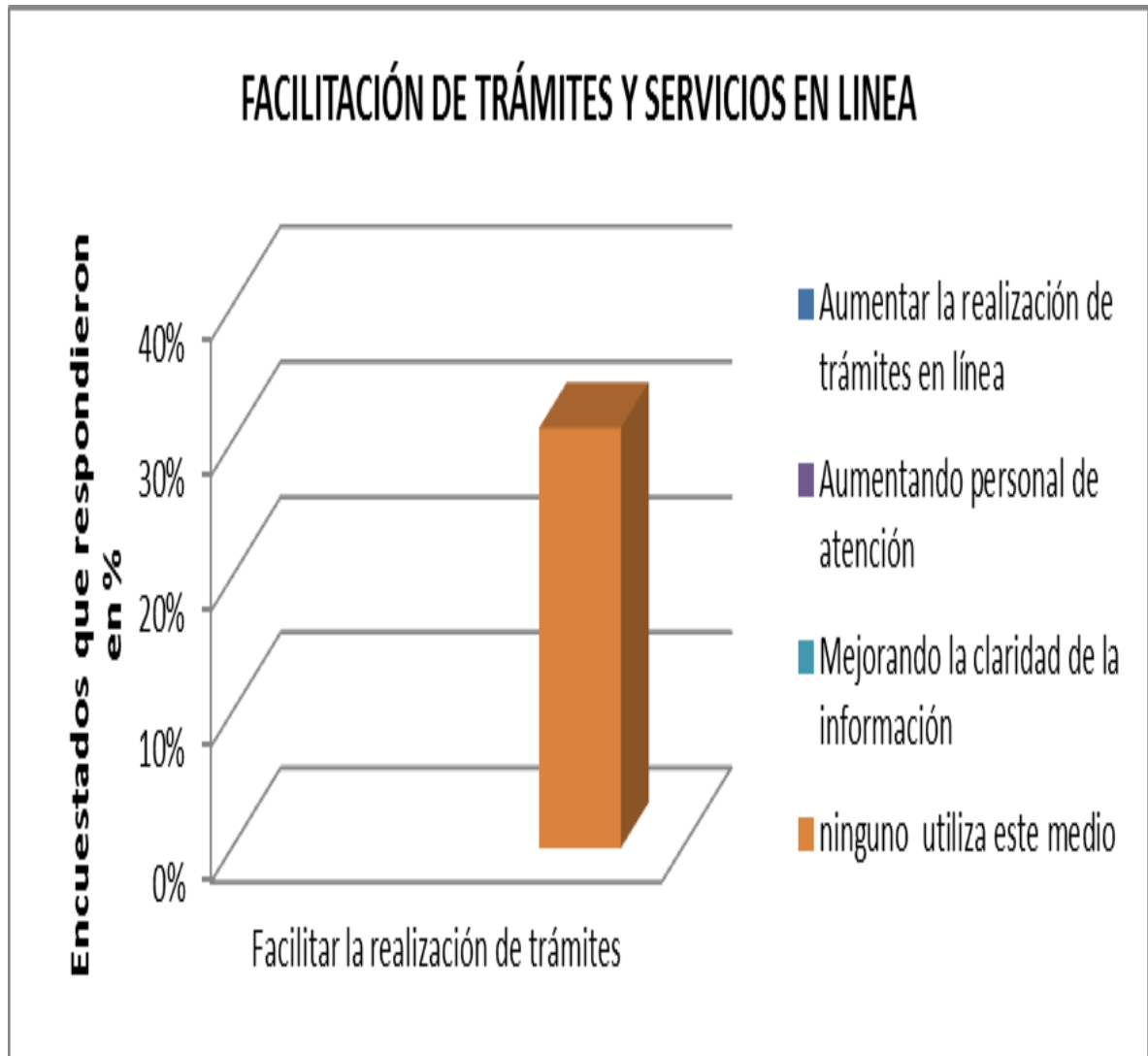


El Gráfico 10, muestra que el 62% de los encuestados, dijeron que la Subasta no debe presentar ningún enfoque de esfuerzos para mejorar la atención; hay un 7% aproximado, que dice mejorar la facilidad de acceso a los puntos de atención haciendo relación a la iluminación de los parqueaderos. Se demuestra que un 31% de los encuestados, opinan que se deben observar o evaluar, por parte de la gerencia, como es el caso de equipos y tecnologías.

En el ítem de la calidad del servicio, la relación con el uso de la página Web, en el período comprendido entre enero y diciembre de 2013, un 83% de los encuestados responden, no utilizar Internet, lo que puede dar pie para divagar sobre un posible nivel de escolaridad de los clientes o usuarios de la Subasta, o una baja o nula utilización de la web, esto puede tomarse como una oportunidad para la gerencia de SULGANA S.A, porque se pueden fomentar charlas de asesorías, inducción de la utilización de las tecnologías de la información, acompañamientos y guías para incursionar o manejar este tipo de herramientas, porque no se encuentra una tecnología adecuada, en la cual deben articular gran parte de las empresas, que se encuentran en el mercado y, sobre todo, en un sector promisorio, como es el de las Subastas ganaderas. Los clientes, también, opinan, que no utilizan los servicios de Internet, con el fin de interactuar con la Subasta, a través de este medio, porque no saben la aplicación de esta herramienta.

En el Gráfico 11, se muestra la forma como SULGANA S.A., puede facilitar a los clientes, la realización de trámites en la Web.

Gráfico 11. Facilitación de trámites y servicios en línea.



El Gráfico 11 muestra que él se observa que el 40% de los clientes encuestados, ninguno utiliza este medio, para la realización de trámites y servicios, por lo tanto, puede haber una oportunidad de asesoramiento. El resto se limitó a no responder en este ítem.

El Gráfico 12, hace alusión a las quejas y reclamos presentados por los clientes encuestados.

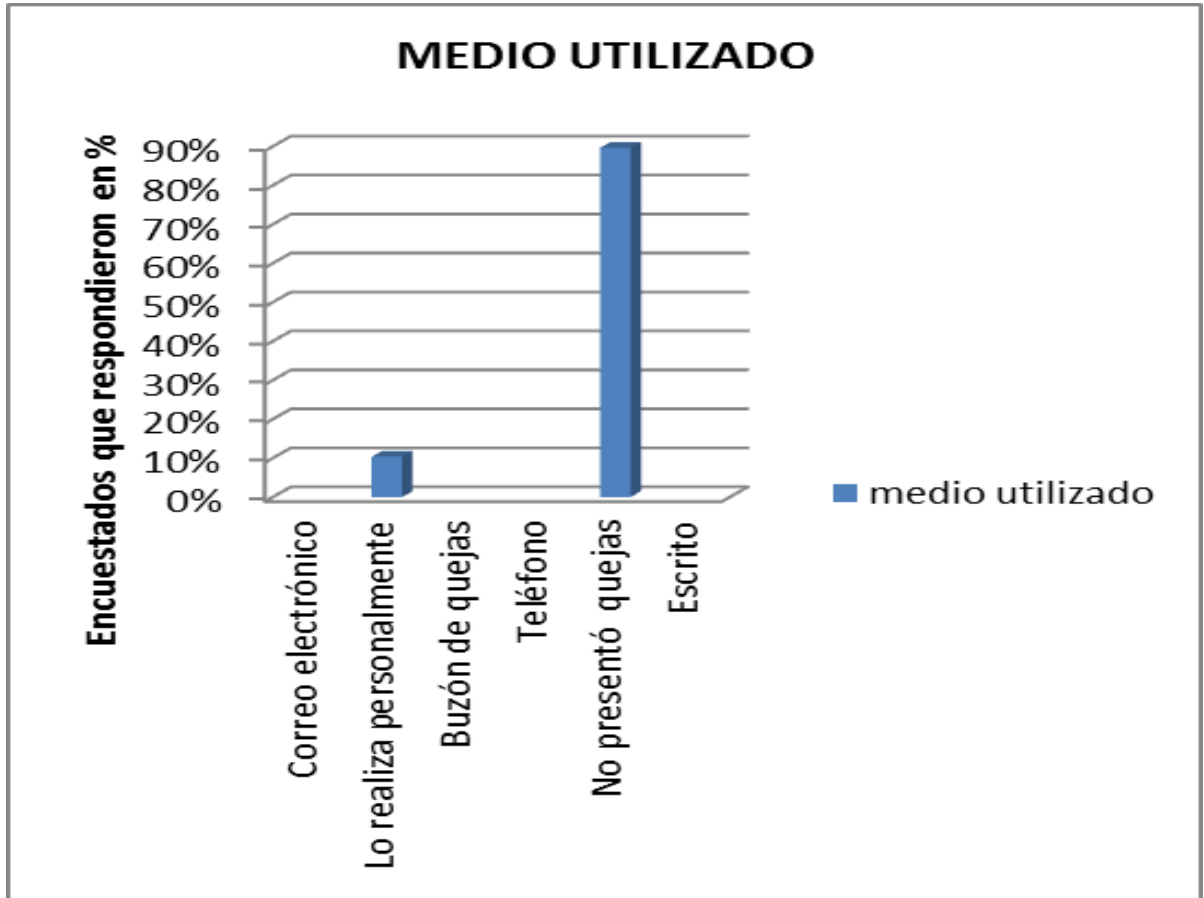
Gráfico 12. Quejas y reclamos presentadas por los clientes.



Como se observa en el Gráfico 12, el 10% de los encuestados sí ha presentado alguna queja o reclamo y el 90% no lo hicieron, lo que demuestra que existe una gran mayoría satisfecha con los servicios de SULGANA S.A.

El Gráfico 13, hace referencia a los medios utilizados para realizar las quejas o los reclamos.

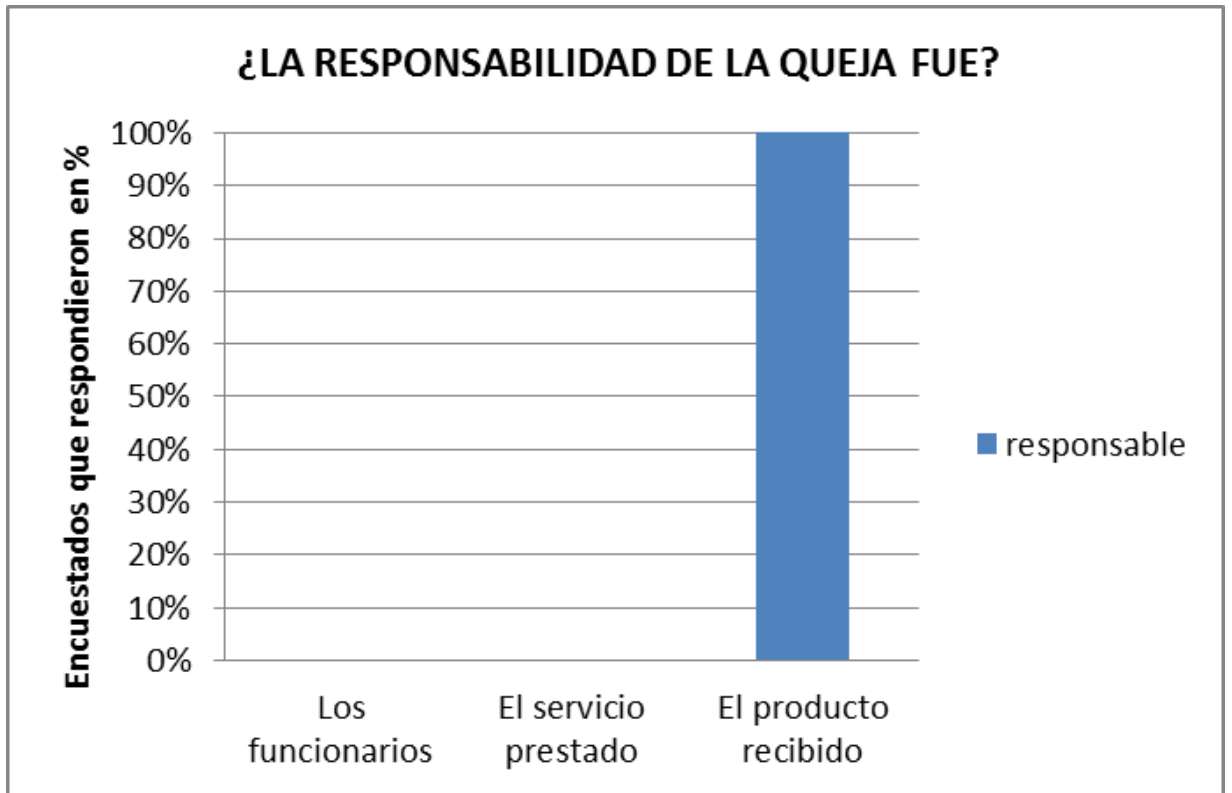
Gráfico 13. Medios utilizados para la queja o reclamo.



Como se observa en el Gráfico 13, 90% de los encuestados, no presentaron quejas o reclamos a la Subasta, el 10% lo realizaron personalmente, lo que demuestra lo tradicional del sistema de comercialización, de los clientes de las Subastas, en especial, los clientes de SULGANA S.A., porque tienen la percepción de que, haciéndolo en forma personal, agilizan las respuestas y se ejerce, inconscientemente, cierta presión.

El gráfico 14, hace referencia a la responsabilidad de la queja.

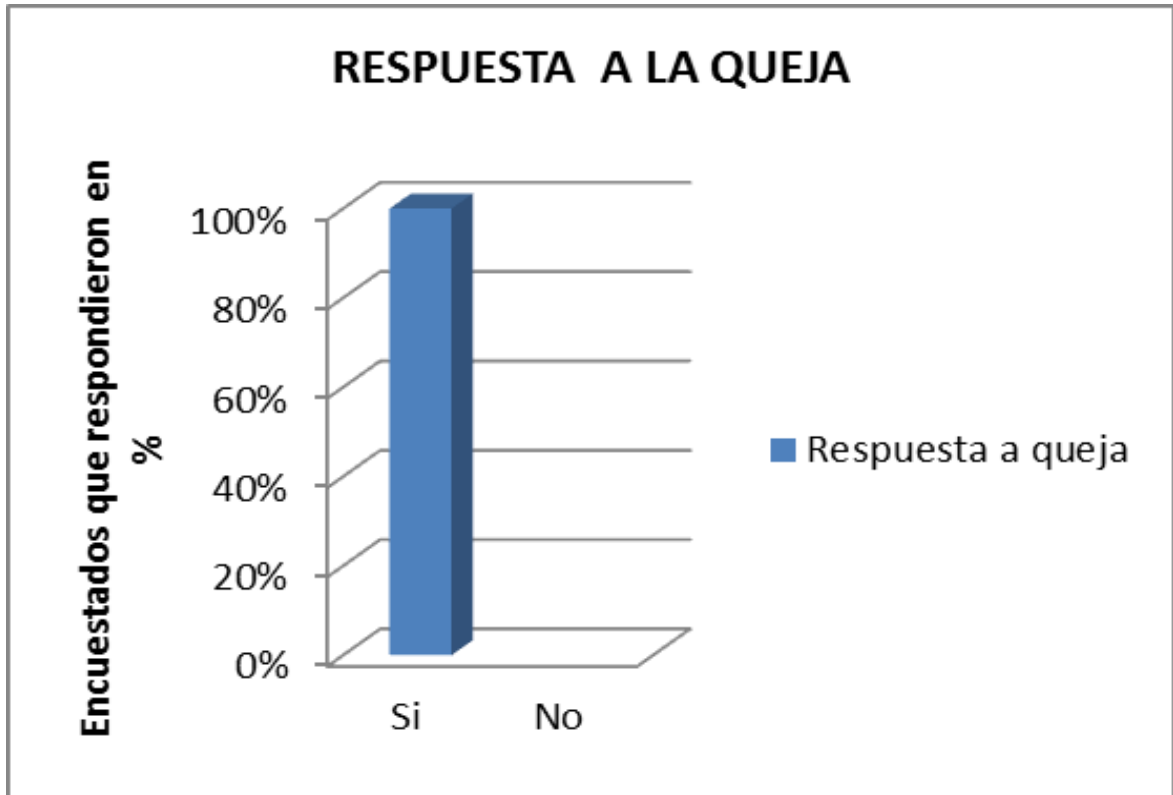
Gráfico 14. Responsabilidad de la queja.



En el Gráfico 14, se muestra que, de las quejas presentadas el 100% dijo tener relación al producto, posiblemente por tratarse de unidades vivas, como es el ganado en pie y, con respecto a los datos de producción o rendimientos, en zonas y condiciones específicas, están atadas a los cambios a los cuales fueron sometidas las unidades transadas, por lo tanto, pueden existir afectaciones por diferentes factores o variables; por ello, la Subasta cuenta con tres (3) días hábiles, para presentar este tipo de reclamos.

El Gráfico 15, hace referencia a las respuestas de SULGANA S.A., ante las quejas y reclamos presentados por los clientes.

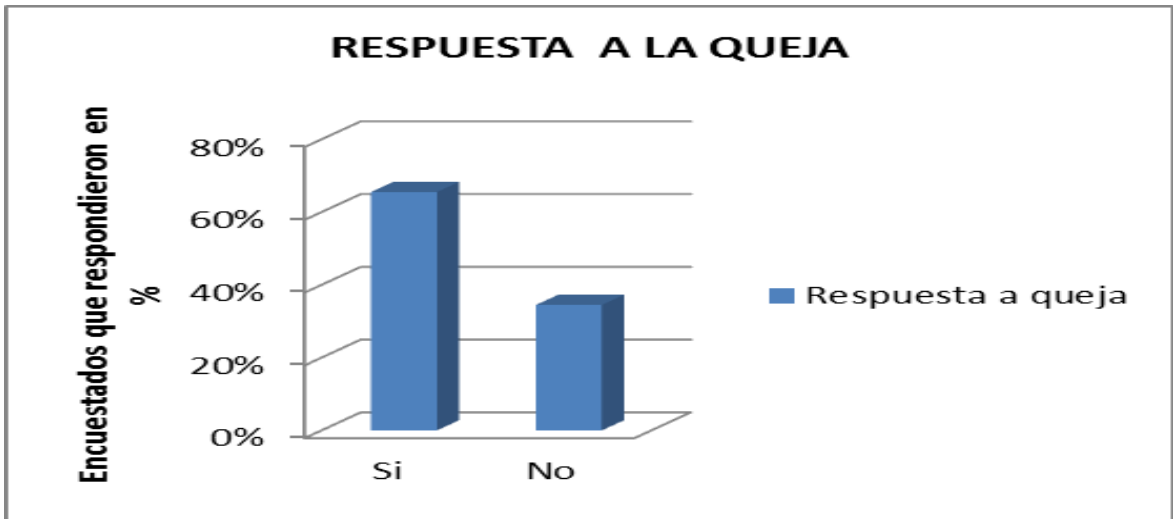
Gráfico 15. Respuesta a la queja.



En el Gráfico 15, se puede observar que del 100% de los encuestados, que presentaron alguna queja o reclamo, a su vez SULGANA S.A., respondió a las inquietudes presentadas.

En el Gráfico 16, se presentan los resultados sobre lo oportuno de las respuestas dadas a la queja interpuesta.

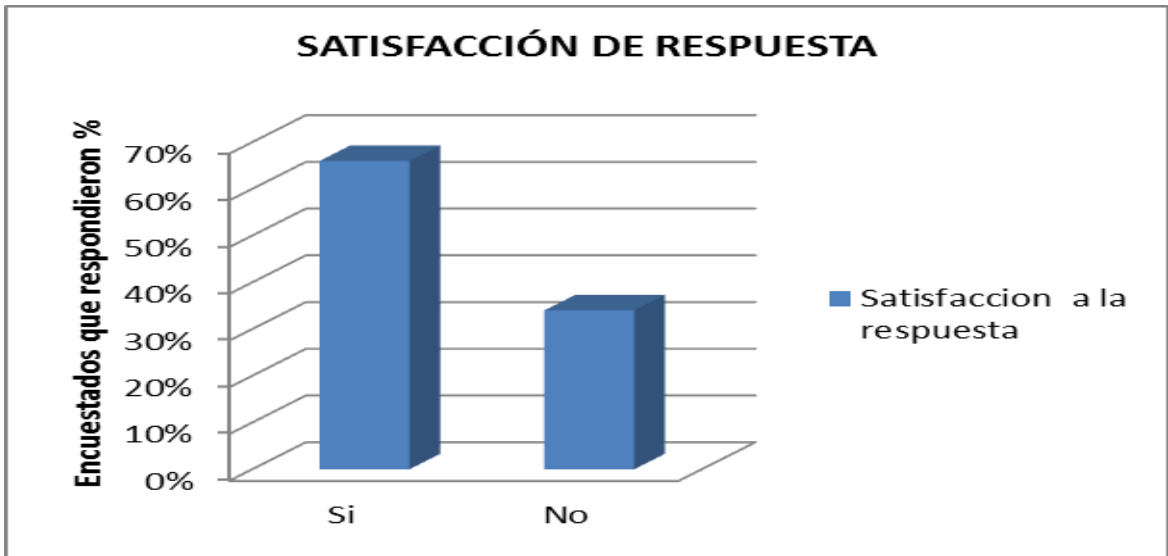
Gráfico 16. Respuesta oportuna a las quejas del cliente.



En el Gráfico 16, se puede observar que el 66% de los encuestados, que presentaron la queja, manifestaron haber tenido una respuesta oportuna; y el 34% restante, manifestó no haberla tenido.

El Gráfico 17, hace alusión a la satisfacción de la respuesta

Gráfico 17. Satisfacción de la respuesta a la queja.



En el Gráfico 17, se observa que el 66% de los que presentaron queja o reclamo, manifestaron estar satisfechos con la respuesta; el 34% restante, no estuvo de acuerdo con la respuesta realizada por la Subasta.

El Gráfico 18 hace alusión a la presentación de las recomendaciones o sugerencias en mejoras del servicio de SULGANA S.A.

Gráfico 18. Presentación de recomendaciones para la mejora del servicio por parte del cliente a SULGANA S.A.



En el Gráfico 18, se observa que el 17% de los encuestados han presentado recomendaciones a las directivas de SULGANA S.A., las cuales hicieron referencia a instalaciones, como agua en corrales, mientras que el 83% no lo hicieron.

El Gráfico 19, hace referencia a la toma en cuenta de las recomendaciones realizadas por el cliente en SULGANA S.A.

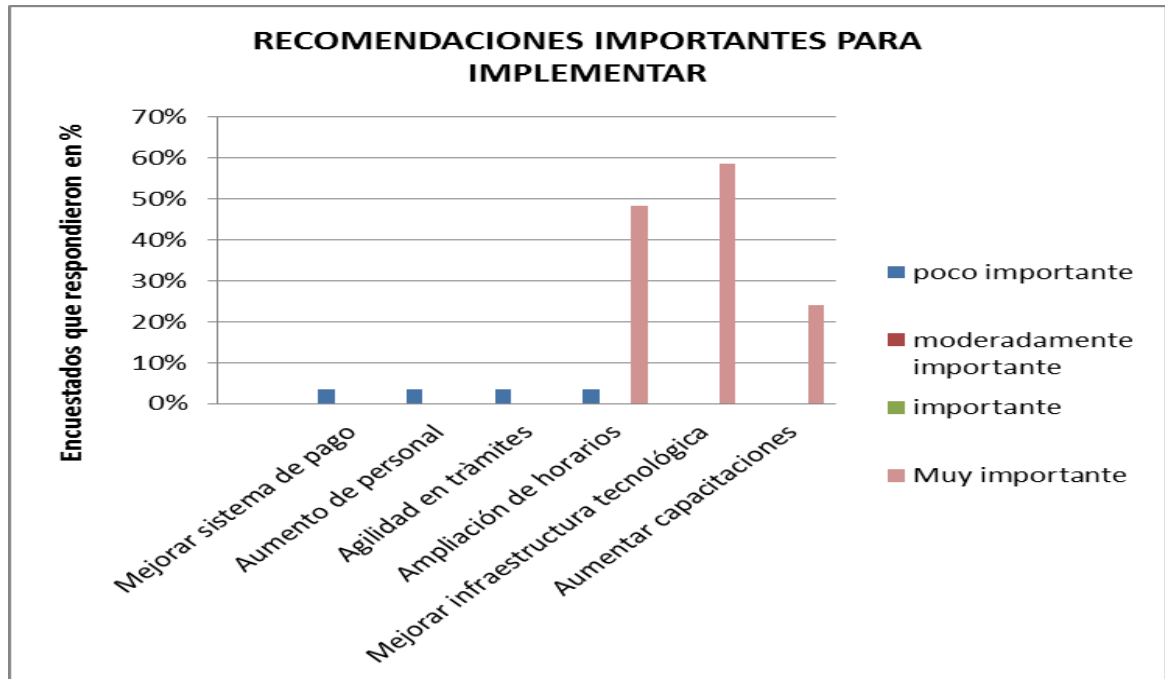
Gráfico 19. ¿Fue tomada en cuenta la recomendación?



En el Gráfico 19, se observa que el 20% de los que presentaron una recomendación a SULGANA S.A., manifestó que se tuvo en cuenta, y un dato importante es que, el 80% de los encuestados, que la presentaron manifestaron que no se tuvo en cuenta; por lo tanto, podría existir una falencia en el acatamiento de las recomendaciones, y si lo que se busca es darle a la empresa un enfoque direccionado al cliente, se deben atender dentro de un margen racional.

El Gráfico 20 hace referencia a las recomendaciones importantes que realizaron los clientes para implementar en SULGANA S.A.

Gráfico 20. Recomendaciones importantes para implementar en la Subasta.



En el Gráfico 20, se observa cómo la mayoría de los encuestados, resaltan la importancia de la ampliación de horarios o iniciar el remate, en la tarde, más temprano, aproximadamente, en promedio a las 2 p.m., por la facilidad para el desplazamiento de clientes, que necesitan desplazarse a sus parcelas y, el transporte público no presta servicios después de determinadas horas.

La mejora en la infraestructura es una de las variables donde los encuestados marcaron una mayor insistencia, relacionado además, con la implementación de equipos tecnológicos, como es el caso de tablero electrónico, donde se muestre el remate y las pujas respectivas de cada uno de los lotes, en el cual se observe como incrementan o decrecen en los valores por kilogramo o por animal; y un dato muy importante, el 20% de los encuestados, manifestaron estar de acuerdo en que SULGANA S.A., incremente capacitaciones en la aplicación de herramientas tecnológicas y la articulación con los sistemas y el uso de la web, ítem que los dirigentes de SULGANA S.A., deben tener muy en cuenta en la implementación y aplicación.

8.4 FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

De acuerdo con las necesidades que presenta la Subasta SULGANA S.A., en cuanto a: definición del comportamiento del cliente, diferenciación, falta de gestión administrativa, infraestructura, implementación de tecnologías apropiadas, entre otros, se propone un plan como modelo, que contribuya al mejoramiento de lo

antes expuesto, mediante la identificación, la diferenciación, la interacción y la personalización de la información del cliente, que conllevó a recolectar el conocimiento más importante acerca de ellos y así proporcionar un servicio, cuándo, cómo y dónde los clientes lo deseen.

Se debe realizar una identificación del cliente, indicando nombre, identificación y zona en la que se encuentra ubicado.

En los Cuadros 9, 10, 11 y 12, se presentan las estructuras, que aplican a SULGANA S.A., para crear la caracterización personal de clientes potenciales y fundamentales, para una mayor eficiencia y efectividad en el servicio.

Cuadro 9. Estructura de la información para identificar los clientes.

1. IDENTIFICAR	
ÍTEMS	OBSERVACIÓN
Historia y transacciones	
Preferencias, perfil	
Quejas y reclamos	
Ingresos y rentabilidad	

En el Cuadro 9, se pretende identificar al cliente, desde la descripción de la historia y transacciones realizadas, las preferencias dentro del negocio y su perfil de comprador o vendedor, además conocer quejas y reclamos que ha presentado a la Subasta e ingresos y rentabilidad que le ha proporcionado a la misma.

Cuadro 10. Estructura de la información para diferenciar los clientes.

2. DIFERENCIAR	
ÍTEMS	OBSERVACIÓN
Prioridad en servicio	
Personalización del servicio	
Relación de aprendizaje	
Canales de atención especializado	

En el Cuadro 10, se observa que, para diferenciar al cliente, SULGANA S.A. debe conocer las prioridades en el servicio prestado al mismo, requerimiento de personalización o no del servicio y cuál es la relación de aprendizaje que solicita (técnico e informático) y describir qué canal de atención especial requiere, para una prestación de servicio óptimo, por parte de SULGANA S.A.

En el cuadro 11, el propósito es recolectar información, para interactuar con los clientes de SULGANA S.A.

Cuadro 11. Estructura de la información para interactuar con los clientes.

3. INTERACTUAR	
ÍTEMS	OBSERVACIÓN
Identificar cómo se interactúa o cómo se espera interactuar (teléfono, correo, Internet o personalmente)	
Identificar razones de interacción	
Identificar preferencias del cliente	

Con la información del Cuadro 11, se pretende que SULGANA S.A., conozca cómo interactuar con el cliente (medio) y la identificación de razones y preferencias del mismo.

Cuadro 12. Estructura de la información para la personalización de los clientes.

4. PERSONALIZAR	
ÍTEMS	OBSERVACIÓN
¿Qué implica personalizar?	
Cambio o modificaciones, para satisfacción de las necesidades del cliente	
Adaptación de elementos en el servicio, producto o comunicación	
Características particulares del cliente	

Con la información obtenida del Cuadro 12, se quiere que SULGANA S.A., personalice al cliente, de manera que se conozca, qué implica personalizarlo, qué cambios o modificaciones requiere SULGANA S.A., para satisfacer las necesidades, qué adaptaciones requiere en producto o en comunicación y qué características particulares tiene el cliente.

En el Cuadro 13, que se presenta a continuación, se recomienda a SULGANA S.A., que en cuanto a la implementación de tecnología, es fundamental la Informática y las Telecomunicaciones, porque pueden satisfacer las necesidades de gestión de la información, impuestas por la propia estrategia empresarial. Por otra parte, generar un conjunto de alternativas, que supongan mejorar la posición competitiva de la organización, mediante la introducción de nuevas prácticas en el sector.

Cuadro 13. Recomendaciones de la implementación de la tecnología.

Proceso	Objetivo
Los procesos y métodos del sistema	Minimizar reproceso, a nivel interno
	Organizar la información
	Actualizar datos y resumen
Los sistemas de información	Realizar trazabilidad de los clientes
	Aplicar las estrategias
	Caracterizar la Dirección Estratégica
El conocimiento de los clientes	En lo financiero
	Lo técnico
	Lo relacional.
Las habilidades y competencias	De negociar.
	De escolaridad.
Innovaciones y desarrollo de nuevo servicios	Implementar herramientas tecnológicas.
	Elaborar productos con característica especiales.
	Aplicar comunicaciones interactivas.
La generación de nuevo conocimiento	Asesorar en tecnología.
	Asesor a operarios.
	Crear técnicas armonizadas de comercialización, transaccionales y relacionales.

Teniendo en cuenta la información presentada en el cuadro 13, se propone a SULGANA S.A., que dentro del talento humano, no solo se considere lo operativo, sino que además se les eduque y se provea de conocimiento, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros; lo que se pretende es la articulación de estas características a la organización.

En el Cuadro 14, se pretende que SULGANA S.A., aplique parámetros, para potencializar el servicio desde el talento humano.

Cuadro 14. Recomendaciones para el Talento Humano.

Enfoque de aplicación	Objetivo
En relación con los empleados	Conocer cómo asesorar a los clientes
	Conocer los aspectos técnicos de la operación
	Direccionar hacia la cultura organizacional
En relación con directivos	Capacitarse
	Formar trabajo en equipo
	Formar al talento humano

En el Cuadro 14, presenta un marco para estructurar información con respecto al talento humano, a manera de objetivos alcanzables.

Sistemas de medición: uno de los pilares básicos del sistema de medición, es conseguir una plena satisfacción de los clientes. Con base en esto, se ha definido una metodología, para conocer el grado de satisfacción, en orden a incorporar la información obtenida en el proceso de mejora del sistema en la calidad del servicio, como se presenta en el cuadro 15.

En el cuadro 15, el propósito es que SULGANA S.A., aplique en forma de objetivos, los parámetros relacionados con el CRM.

Cuadro 15. Sistema de medición para SULGANA S.A.

CRM Analítico	CRM Operativo	CRM Interactivo
Conocer la tasa de retención de clientes.	Conocer el costo por transacción.	Conocer el número de transacciones atendidas por representante.
Conocer el valor del cliente.	Estimar los tiempos de respuesta.	Conocer número de quejas por atención.
Maximizar la rentabilidad del canal del nivel de satisfacción del cliente.	Realizar la facturación y medir los tiempos de respuesta por transacción.	Conocer el porcentaje de las transacciones atendidas.
Fijar la rentabilidad del Segmento.	Conocer el porcentaje de retrabajos por transacción.	Conocer la rotación del personal.
Potencializar la rentabilidad de los productos.	Destacar tiempos de desarrollo de campañas y productos.	Conocer la productividad en el canal.
Conocer el valor del portafolio de clientes.	Conocer el volumen de transacciones atendidas.	Conocer los tiempos de atención.

CRM: administración de las relaciones con los clientes.

Con base en las observaciones de los clientes de la Subasta, se propone otro plan de actividades adicionales, cuya tendencia es potencializar y hacer más efectivas las relaciones con los clientes, con la intención de fidelizarlos, como se muestra en el Cuadro 16.

Cuadro 16. Otras actividades Complementarias

ACTIVIDAD	INDICADOR	RESPONSABLE(S)	CUÁNDO	RECURSOS
Ampliación de horarios	1-2 horas	Directivas de SULGANA S.A.	A partir del mes de marzo 2014	Tiempo y económicos
Mejoramiento de la infraestructura, acondicionamiento de corrales	30% de las instalaciones	Directivas de SULGANA S.A., y grupo constructor	A partir del mes de abril del 2014	Económicos, tiempo, materiales, humanos
Asesorías sobre herramientas tecnológicas	80% de los clientes	Directivas de SULGANA S.A., y grupo especializado en TIC	Mes de marzo de 2014	Económicos, materiales, insumos
Capacitación al personal	100% de los empleados	Directivas de SULGANA S.A	Mes de marzo de 2014	Económicos, materiales, humanos y tecnológicos
Realización del direccionamiento estratégico, enfocado al cliente	100%	Directivas de SULGANA S.A.	Mes de marzo de 2014	Humanos, económicos
Realización de encuestas	80% a los clientes	Directivas	En 6 meses	Humanos y materiales
Implementación de estrategias, mediante la base de datos de los clientes	20% de los clientes	Directivas	En 6 meses	Humanos y materiales
Identificar, en todos los procesos de la Subasta, los puntos críticos	100% de la Subasta	Directivas	En 6 meses	Humanos, económicos
Sistematización de datos de los clientes	80% de los clientes	Directivas	En abril de 2014	Humanos, económicos y tecnológicos.

9. CONCLUSIONES

La Subasta no cuenta con un direccionamiento estratégico claro y que marque el interés por canalizar todos los esfuerzos desde lo operativo y lo organizacional, hacia el principal agente de la Subasta, que es el cliente.

Se tienen desde las directivas, lineamientos tradicionales, en el manejo de la empresa, teniendo en cuenta que se encuentra en un sector, donde se están presentando aperturas económicas, globalización e implementación de nuevas medidas gerenciales y tecnológicas.

La caracterización de los clientes en la Subasta y las perspectivas que tiene esta, frente a los clientes, es mínima, por lo tanto, el conocimiento para hacer más rentable la relación, no tiene utilidad.

Los clientes de SULGANA S.A., desconocen, en su gran mayoría, las virtudes y/o aplicaciones que existen en Internet, como es realizar las transacciones, consultas, contacto, entre otros, trámites que se desaprovechan, al no tener contacto con ellos.

10. RECOMENDACIONES

La administración o la gerencia, debe velar por la disminución del manejo tradicional y promover o despertar la articulación con las nuevas maneras de comercialización, de más interacción y dinámica entre cliente y Subasta, a través de las herramientas tecnológicas.

Los lineamientos hacia la implementación de un tipo de marketing relacional, es viable, porque conduce al cliente dentro de una relación de fidelización, para que se encuentre satisfecho con los servicios de SULGANA S.A.

La Subasta, debe enfocarse en el cliente desde una perspectiva holística, en la conformación de su direccionamiento estratégico.

Realizar seguimientos continuos a las percepciones de los clientes, con el fin de conocer las inquietudes que ellos presentan y darles solución oportuna a las mismas, en caso de que se requiera.

Se recomienda la implementación del plan de actividades complementarias a la dinámica comercial de la Subasta, con el fin de crear un mejor ambiente entre proveedores, Subasta y demandantes, en la comercialización de ganado.

BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF, Omar. La Administración entre la tradición y la renovación. Cali, Colombia: Gaetan Morin, 2003. p.100.

ALET, Josep. Cómo obtener clientes leales y rentables marketing relacional. Concepto y Contenido. 3ª ed. Barcelona, España: Gestión 2000, 2004. 48p.

CASTILLO, Omar. Mercados y precios del ganado en el Noroccidente del Caribe Colombiano, Introducción. Bogotá: Guadalupe, 2009, pp.19-28, ISBN:978-958-44-4932-0.

CONGRESO NACIONAL DE GANADEROS. La ganadería y la crisis mundial de alimentos. (27-28 noviembre de 2008: Cartagena, Colombia): Seguridad en Alerta Amarilla, Federación Nacional de Ganaderos, 2008, 86p.

DICCIONARIO REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. 22 ed. Tomo 1: Espasa Calpe. España. 2001. p.150.

FORERO, L y LOAIZA Lina. Estudio de mercado de La Subasta GANADERA SULGANA S.A, en el Municipio de San Pedro de Los Milagros (Antioquia). Trabajo de Grado Administradora de Empresas Agropecuarias. Medellín: Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. 2012. p. 19.

GÓMEZ VIEITE, Álvaro y SUÁREZ REY, Carlos. Sistemas de información herramientas prácticas para la gestión empresarial. Marketing en la Nueva Economía. 2 ed. Ciudad de México: Alfaomega Grupo Editor S.A., 2009. p.77.

KOONTZ, Harold, y WEIHRICH Heinz. Administración: una perspectiva global, 11 ed. México: Editorial Mc.Graw-Hill, 2005. p. 244.

PALACIOS, Luis C. Dirección estratégica: Evolución histórica de la dirección estratégica. Bogotá D.C. Ecoe Ediciones, 2010. p. 4.

PRIETO, Jorge E. Gerencia del Servicio. Evolución del Servicio. 2 ed. Bogotá D.C: Biblioteca Nacional de Colombia Ecoe ediciones, 2010, p 20.

CIBERGRAFÍA

BONO, Percival. La situación mundial de la carne bovina. Dialogando con los especialistas de la FAO y de la OCDE. [En Línea]. Montevideo, Uruguay. [Citado en febrero, 21, 2014]. p.20. Disponible en Internet:

<http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R85/R85_10.htm>.

CAROL, Kristin A. CRM para directivos. La Gestión de la relación con el cliente, no es una alternativa: Mc.Graw-Hill. Aravaca, Madrid. 2003 p.78.

CÓRDOBA, Jose. Del marketing transaccional al marketing relacional. Vol.5. No. 1, Unilibre Cali. [En Línea]. p.6 [citado en febrero, 22,2014] . Disponible en Internet:

<<file:///C:/Users/Downloads/DialnetelMarketingTransaccionalAIMarketingRelacional-3993098.pdf>> .

CUASAPAZ, Verónica M. Módulo de Licitación y Subasta Ganadera. [En Línea]. Universidad Técnica del norte. Ibarra ecuador, 2011-2012. [Citado en febrero 21, 2014]. p.3. Disponible en Internet:

<<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1011/2/04%20ISC%20215%20ARTICULO%20CIENTIFICO.pdf>>

CUESTA FERNÁNDEZ, Félix. Fidelización un paso más allá de la retención. Introducción al concepto CRM y su proceso de implantación. Aravaca, Madrid: Mc. Graw-Hill, 2003. p. 35. ISBN: 84-481-3936-4.

CHAPARRO, Paula. Programa de sistemas de información y documentación. Bogotá D.C., 2009 [En Línea]. [Citado en octubre, 2013]. p.25. Disponible en Internet: <<http://www.slideshare.net/samazu2012/definicion-de-usuario>>.

ESTRELLA, David. Segmentación de Mercado. [En Línea]. 3ed. Argentina. [Citado noviembre, 15, 2013]. Disponible en Internet:

<<http://www.agro.unlpam.edu.ar/licenciatura/mk/concepto.pdf>>.

FINANCIERA RURAL. Dirección general adjunta de planeación estratégica y análisis sectorial, Dirección Ejecutiva de Análisis Sectorial. Monografía de Carne de Bovino. [En línea]. Ciudad de México, febrero de 2012. [Citado en 21 febrero, 2014]. p.2. Disponible en Internet:

<[http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Monografias/Monograf%C3%ADaCarneBovino\(feb2012\).pdf](http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Monografias/Monograf%C3%ADaCarneBovino(feb2012).pdf)>.

GALLO, Humberto. ¿Qué es estrategia?. Revista Incae. Vol.10, No1, 2005. p.36. [En Línea]. [Citado octubre, 12, 2013]. p. 23. Disponible en Internet:

<<http://www.produccioncatamarca.gov.ar/publicaciones/files/14-%20qu%e9%20es%20estrategia.pdf>>.

GAVIRA, Aníbal. Diagnóstico para la firma del acuerdo regional de competitividad de la cadena cárnica bovina de Antioquia. Eslabones en la Producción. [En Línea]. Medellín, Noviembre de 2004. [Citado en febrero, 2, 2014]. p. 11. Disponible en Internet:

<<http://www.antioquia.gov.co/antioquiav1/organismos/agricultura/documentos/acuerdo%20competitividad%20carne%20bovina.pdf>>.

GOBERNACIÓN DEL MAGDALENA. Manual de procesos y procedimientos. Santa Marta, 2009. [Citado noviembre, 15, 2013]. p. 12.[En Línea]. [Citado Noviembre, 15, 2013]. Disponible en Internet:

<http://www.magdalena.gov.co/apcfiles/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf>.

GUMMESSON, E. Total Relationship Marketing. 2 ed. Oxford: Butterworth-Heinemann. Citado por. CORDOBA, José. Unilibre Cali. Del marketing transaccional al marketing relacional. Vol.5 No. 1.[En Línea]. [Citado en febrero, 22, 2014]. p.6. Disponible en Internet:

<<file:///C:/Users//Downloads/DialnetMarketingTransaccionalAlMarketingRelacional-3993098.pdf>>.

KOTLER, P. Dirección de Marketing, 7 ed. Madrid, España: Prentice Hall, Madrid, 1992, p. 10. Citado por ALET, Josep. Cómo Obtener Clientes Leales y Rentables marketing relacional. Concepto y Contenido, 3ª ed. Gestión 2000. Barcelona. 2004. 48 p. ISBN: 84-8088-493-2.

LA EMPRESA Y LA ESTRATEGIA. En: Revista estrategia de negocios. [En Línea]. [Citado en noviembre 15, 2013]. p.19. Disponible en Internet:

<http://www.estrategiaweb.com/archivos_pdf/20%20.%20Estrategias%20Genericas.pdf>.

LAFaurie, José. Indicadores de la ganadería. [En Línea]. Bogotá D.C, 2006. [Citado en julio, 27, 2013]. p. 6. Disponible en Internet:

<http://portal.fedegan.org.co/pls/portal/docs/PAGE/FNG_PORTLETS/PUBLICACIONES/CARTAAFEDEGAN/EDICIONESANTERIORES/EDICION_121/INDICADORES%20DE%20LA%20GANADERIA.PDF>.

LAFaurie, José F. Nuestra firma en el mercado bursátil. [En Línea]. Bogotá D.C, Julio-Agosto, 2009 [Citado en julio, 18, 2013]. p. 4. Disponible en Internet:

<<http://proyectosfedegan.co/cartafedegan/113/indicadores%20cifras%20ganaderas.pdf>>.

MCFARLAN, F. WARRE. La tecnología de la información cambia el modo de competir, *Harvard Deusto Business Review*, 2º trimestre. [En Línea]. Universidad de Murcia. sep. 2006, [citado en febrero, 22, 2014]. p. 605. Disponible en Internet: <<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/num10/paginas/pdfs/Apanos.pdf>>

MENDOZA, Henry. *Sistemas y Tecnología de la Información*. [En Línea]. Bogotá, Colombia. Abril, 2007. [Citado en febrero, 22, 2014]. p.32. Disponible en Internet: <<http://www.monografias.com/trabajos45/sistemas-informacion/sistemas-informacion2.shtml#bibl>>.

NAVARRO, Eduardo. ¿Qué es C.R.M.? Madrid: Limusa, 2002. [Citado en noviembre, 14, 2013]. Disponible en Internet: <<http://www.monografias.com/trabajos21/marketing-relacional-crm/marketing-relacional-crm.shtml#ixzz2ssxYeikl>>.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN, FAO. *El estado mundial de la agricultura y la alimentación*. Roma, Italia, 2009. [En Línea]. [Citado en febrero, 20, 2014]. p.15. Disponible en Internet: <<https://www.fao.org.br/download/i0680s.pdf>>.

ORTEGA MARTÍNEZ, J. A. Ventaja competitiva y sistemas de información: un enfoque estratégico, *Harvard Deusto Business Review*, nº. 81, 4º trimestre. [En Línea]. [Citado en febrero, 22, 2014]. p. 206. Disponible en Internet: <<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/num10/paginas/pdfs/Apanos.pdf>>.

PAÑOS, Antonio. *Primer Congreso Universitario de Ciencias de la Documentación Influencia de las tecnologías de la información en los procesos de información y toma de decisiones*. [En Línea]. Universidad de Murcia. [Citado en febrero, 22, 2014]. p. 605. Disponible en Internet: <<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/num10/paginas/pdfs/Apanos.pdf>>.

RODRÍGUEZ. Matías. *Buenas Prácticas TIC en Gestión Ganadera: contexto y vectores que las propician*. AHCJET. [En Línea]. Asunción, Paraguay, 2009. [Citado en enero, 31, 2014]. p.5. Disponible en Internet: <http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/BP_TICyGanaderia-Maio09.pdf>.

RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio; GIL FLÓREZ, Javier y GARCÍA JIMÉNZ, Eduardo. *Metodología de la investigación cualitativa*. [En Línea]. Granada, España, 2005. [Citado enero, 24, 2014] p.35. Disponible en Internet:

<http://metodosdeinvestigacioninterdisciplinaria.bligoo.com.co/media/users/10/528344/files/53953/INVESTIGACION_CUALITATIVA_.pdf>.

SALAMANCA, Olga L. La Ganadería colombiana la nueva dinámica del comercio internacional. En: Debate de Coyuntura, El agro y la economía campesina frente a los tratados de libre comercio CIDER. UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Nivel de capacitación. [En Línea]. Bogotá DC., [Citado en enero, 26, 2014]. p.3. Disponible en Internet:

<http://cider.uniandes.edu.co/@Eventos/Documentos/ganaderia_comercio_internacional.pdf>.

SAN PEDRO DE LOS MILAGROS. Proyecciones Municipios. [En Línea]. 2005-2009 [Citado en enero, 30, 2014]. p.2. Disponible en Internet:

<http://es.wikipedia.org/wiki/San_Pedro_de_los_Milagros?veaction=edit>.

ANEXOS

Anexo A. Formato de diagnóstico

1	ENFOQUE A LA EMPRESA	NA	E	D	C	B	A	OBSERVACIONES (Justificar en caso q no aplique)
1.1	¿Esta legal mente constituida SULGANA S.A.?							
1.2	¿Reconoce a SULGANA como una organización o empresa?							
1.3	¿Existe jerarquía claramente definida por cargos para la toma de decisiones?							
1.4	¿Cuenta con un sistema de comunicación que garantice comunicar a todos los miembros de la empresa las decisiones y políticas corporativas?							
1.5	¿Conoce y cumple la legislación que aplica para la organización en materia ambiental, de calidad, de seguridad y laboral?							
1.6	¿Tiene implementado un sistema de gestión integral?							
1.7	¿Cuenta con procedimientos definidos para el desarrollo de las actividades?							
1.8	¿Realiza un proceso técnico de planeación y programación de sus operaciones productivas?							
1.9	¿Capacita el personal para una mayor eficiencia y eficacia en la Subasta?.							
1.10	¿Alinearía a SULGANA S.A., para aplicar estrategias?							
1.11	¿Suma esfuerzos en Sulgana para el producto o la atención al cliente?							
2	ENFOQUE AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	NA	E	D	C	B	A	OBSERVACIONES (Justificar en caso que no aplique)
2.1	¿La Subasta tiene una misión claramente definida divulgada y conocida?							
2.2	¿La Subasta tiene unos objetivos y planes claramente definidos, divulgados y conocidos?							

Continúa...

Anexo A (Continuación)

2	ENFOQUE AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	NA	E	D	C	B	A	OBSERVACIONES (Justificar en caso que no aplique)
2.3	Los objetivos están alineados con alguna estrategia de la organización							
2.4	Algún objetivo está enfocado hacia la calidad de la administración de las relaciones con el cliente							
2.5	Que opinión le merece diferenciar a Sulgana de las Subastas de la zona							
2.6	Puede dentro de sus alcances como gerente capacitar el personal de Sulgana hacia una cultura organizacional direccionada a los clientes							
2.7	¿Percibe impactos del uso de las tecnologías de la información y la globalización?							
2.8	La ayuda de la tecnología se ve reflejada en Sulgana							
2.9	Nota en Sulgana diferencias competitivas							
2.10	Conoce el rodaje de las Subastas de la zona							
2.11	Ha implementado sistemas informáticos y base de datos para la identificación de los clientes							
3	ENFOQUE AL CLIENTE	NA	E	D	C	B	A	OBSERVACIONES (Justificar en caso que no aplique)
3.1	¿Tiene descripción precisa de sus clientes?							
3.2	¿Sabe que productos buscan sus clientes?							
3.3	¿Sabe si sus clientes se encuentran satisfechos con los servicios que la Subasta les ofrece?							
3.4	¿Realiza encuestas o sondeos, formales e informales a sus clientes para saber inconformidades?							

Continúa...

Anexo A (Continuación)

3	ENFOQUE AL CLIENTE	NA	E	D	C	B	A	OBSERVACIONES (Justificar en caso que no aplique)
3.5	¿Cuándo no se pueden cumplir las expectativas del cliente se negocian las diferencias?							
3.6	¿Existen esquemas claros para recibir y manejar la retroalimentación de los clientes (solicitudes, inquietudes, cambios de opinión, quejas, reclamos y felicitaciones)?							
3.7	¿Se tienen identificadas las causas de deserción de clientes y las estrategias para la disminución de estas?							
3.8	¿Qué descripción le merece la implementación de las tecnologías de la información como lo son las páginas web, MSN, correos para con los clientes y eventos de la Subasta?.							
3.9	¿Hace uso de históricos en base datos con los clientes, para descripción de clientes potenciales.							
3.10	¿Tiene caracterizado algún grupo objetivo de clientes?							
3.11	¿Cree que desde la perspectiva cliente se puede dar una diferencia de la Subasta?							
4	MEDICIÓN Y VERIFICACIÓN	NA	E	D	C	B	A	OBSERVACIONES (Justificar en caso que no aplique)
4.1	¿Se tienen identificados los puntos críticos de control del proceso?							
4.2	¿Para el producto o servicio, se tienen definidas las actividades de seguimiento, verificación y validación necesarias?							

Continúa...

Anexo A (Continuación)

4	MEDICIÓN Y VERIFICACIÓN	NA	E	D	C	B	A	OBSERVACIONES (Justificar en caso que no aplique)
4.3	¿Los responsables en el proceso generan información y hacen seguimiento a sus indicadores de proceso y resultado con la periodicidad y métodos definidos?							
4.4	¿Se tienen definidos los responsables de analizar la información recolectada y las técnicas estadísticas a utilizar con ésta?							
4.5	¿Se tiene uno o varios indicadores que monitoreen el proceso para la Vicepresidencia ó Unidad?							
4.6	¿La información producto del análisis demuestra la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados?							
4.7	¿Cuándo se presentan contingencias u otros eventos atípicos (ajustes y correcciones), se hacen mediciones y se dejan registros?							
4.8	¿Se tienen identificados los instrumentos de medición propios del proceso, su manejo y cuidados?							
4.9	¿Se tienen identificados los instrumentos de medición propios del proceso, su manejo y cuidados?							
4.10	¿Se hacen Auditorías Internas de Calidad al proceso?							

Anexo B. Escala de calificación del diagnóstico a SULGANA S.A.

Fecha:	05/12/2013
Escala de Calificación	
A	Lo tiene en un 100%
B	Está en un nivel de desarrollo avanzado, sin embargo no está completamente (67%-99%)
C	Lo tiene medianamente (34%-66%)
D	Está iniciando su desarrollo (1-33%)
E	No lo tiene
NA	No aplica

Anexo C. Encuesta

ENCUESTA DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MANEJO DE INFORMACION DE CLIENTES ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO Y SATISFACCION DE LOS SERVICIOS DE LA SUBASTA SULGANA S.A. DE SAN PEDRO DE LOS MILAGROS ANTIOQUIA

Presentación

Con la aplicación de esta encuesta se pretende conocer las expectativas y necesidades de los clientes y proveedores relacionados con la Subasta SULGANA. Todos los puntos de vista expresados en ella, serán válidos e interesantes. La información recogida servirá para el mejoramiento del servicio en la empresa.

Le agradecemos de antemano su disposición a responder el cuestionario, el tiempo y la atención que le va a dedicar y la valiosa información que nos va a proporcionar.

Nombre:	Fecha:
---------	--------

En una escala de 1 a 4 en donde 1 es Poco satisfecho y 4 Muy satisfecho, califique el nivel general de satisfacción con el servicio prestado por SULGANA S.A., entre enero de 2013 y diciembre de 2013:

1. ATENCIÓN A CLIENTES

En cuanto a la atención recibida entre enero de 2013 y diciembre de 2013, califique cada uno de los siguientes aspectos en una escala de 1 a 4, en donde 1 es Poco satisfecho y 4 es Muy satisfecho:

Variables a calificar	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Agilidad de rapidez en la atención				
Agilidad en respuesta a solicitudes				
Cordialidad/amabilidad/respeto				
Ética/rectitud/transparencia				
Horarios de atención				
Asesoría en resolución de conflictos				
Interés por satisfacer necesidades de los clientes				

2. CALIDAD DEL SERVICIO RECIBIDO

2.1. CALIDAD DEL SERVICIO

En cuanto a la calidad del servicio recibido entre enero de 2013 y diciembre de 2013, califique cada uno de los siguientes aspectos en una escala de 1 a 4, en donde 1 es Poco satisfecho y 4 es Muy satisfecho:

Continúa...

Anexo C. (Continuación)

Variables a calificar	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Facilidad para obtener información				
Cumplimiento de los acuerdos de servicio				
Claridad de la información suministrada				
Producto o servicio recibido				
Facilidad y agilidad en los trámites				
Método o sistema de pago				
Oportunidad para atender solicitudes				

2.2. Para usted, de los aspectos mencionados en la pregunta anterior, ¿En cuál cree usted que SULGANA debe enfocar sus esfuerzos para mejorar la atención a sus usuarios?

Variables a calificar	En que mejorar
Facilidad para obtener información	
Cumplimiento de los acuerdos de servicio	
Claridad de la información suministrada	
Producto o servicio recibido	
Facilidad y agilidad en los tramites	
Método o sistema de pago	
Oportunidad para atender solicitudes	

3. CALIDAD CON LA INFRAESTRUCTURA

3.1. En cuanto a la calidad en lo relacionado con la Infraestructura para la prestación del servicio, en el período comprendido enero de 2013 y diciembre de 2013, califique cada uno de los siguientes aspectos en una escala de 1 a 4, en donde 1 es Poco satisfecho y 4 es Muy satisfecho:

Variables a calificar	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Facilidad de acceso a los puntos de atención				
Cantidad de sedes y oficinas locales				
Equipos y tecnología				

Continúa...

Anexo C. (Continuación)

3.2. Para usted, de los aspectos mencionados en la pregunta anterior, ¿En cuál cree usted que SULGANA debe enfocar sus esfuerzos para mejorar la atención a sus usuarios?

Variables a calificar	En que mejorar
Facilidad de acceso a los puntos de atención	
Cantidad de sedes y oficinas locales	
Equipos y tecnología	

3.3. En cuanto a la calidad del servicio en lo relacionado con el uso de la página Web, en el período comprendido entre enero de 2013 y diciembre de 2013, califique cada uno de los siguientes aspectos, en una escala de 1 a 4, en donde 1 es Poco satisfecho y 4 es Muy satisfecho:

Variables a calificar	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Facilidad de acceso a la página WEB				
Claridad de la página WEB				
Información disponible en la WEB				
Confianza en los trámites efectuados por este medio				

3.4. Para usted, de los aspectos mencionados en la pregunta anterior, ¿En cuál cree usted que SULGANA debe enfocar sus esfuerzos para mejorar la atención a sus usuarios?

Variables a calificar	En qué mejorar
Facilidad de acceso a la página WEB	
Claridad de la página WEB	
Información disponible en la WEB	
Confianza en los trámites efectuados por este medio	

Continúa...

Anexo C. (Continuación)

3.5. Las preguntas que se presentan a continuación son de selección múltiple con única opción de respuesta.

¿En qué forma cree usted que SULGANA puede facilitar a sus usuarios la realización de trámites o la solicitud de servicios?

Variables a calificar	Facilitar la realización de trámites
Aumentando la realización de trámites en línea	
Racionalizándolos (supresión o simplificación de trámites)	
Aumentando personal de atención	
Mejorando la claridad de la información	

4. QUEJAS Y RECLAMOS

En este capítulo pretendimos indagar acerca del Nivel de Satisfacción del cliente externo que realiza quejas o reclamos.

4.1. ¿Ha presentado alguna queja o reclamo entre enero del 2013 y diciembre del 2013, relacionado con el servicio prestado por SULGANA?

Si ha presentado alguna queja o reclamo	
NO ha presentado alguna queja o reclamo	

4.2. ¿Por cuál medio realizó la queja o reclamo?

Medio utilizado para el reclamo	Señalar uno o varios medios
Correo electrónico	
Página web	
Buzón de quejas	
Teléfono	
Personalmente	
Escrito	

4.3. La queja o reclamo estaba relacionado con:

Queja o reclamo relacionado con	Señalar uno o varios responsables
Los funcionarios	
El servicio prestado	
El producto recibido	

Continúa...

Anexo C. (Continuación)

4.4. En relación con la queja o reclamo presentado, ¿SULGANA hizo algo al respecto

Sí	
No	

4.5. ¿Fue oportuna la respuesta?

Sí	
No	

4.6. ¿Quedó satisfecho con la respuesta o solución?

Sí	
No	

5. RECOMENDACIÓN OPINIÓN Y SUGERENCIA

5.1. ¿Entre enero de 2013 y diciembre del 2013, ha presentado o dado a conocer alguna recomendación, opinión o sugerencia, relacionada con el servicio prestado por SULGANA?

Sí hay recomendación o sugerencia	
No hay recomendación o sugerencia	

5.2. ¿Considera que esa recomendación, opinión o sugerencia fue tomada en cuenta por SULGANA?

Sí fue tomada en cuenta	
No fue tomada en cuenta	

5.3. ¿De las siguientes recomendaciones cuál o cuáles cree usted serían importantes implementar en SULGANA?. Califique según el grado de importancia, siendo 1 poco importante y 4 muy importante.

Recomendaciones	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Mejorar sistema de pago				
Aumento de personal				
Agilidad en trámites				
Ampliación de horarios				
Mejorar infraestructura tecnológica				
Aumentar capacitaciones				

Anexo D. Escala de calificación de la encuesta

Poco satisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4