



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Desarrollo de modelo de gestión comercial dentro del plan de mercadeo para el incremento en ventas y posicionamiento regional de la organización “Ferreina”

Presentado por:

Diego Reina Munar

Edwin Obeth Velasco

Bogotá, D.C. 30 de marzo de 2022



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Desarrollo de modelo de gestión comercial dentro del plan de mercadeo para el incremento en ventas y posicionamiento regional de la organización “Ferreina”

Modalidad: Problemática empresarial.

Presentado por:

Diego Reina Munar

Edwin Obeth Velasco

Bajo la dirección de:

Diego Fabian Parra

Bogotá, D.C. 30 de marzo de 2022

Contenido

Contenido	i
Agradecimientos.....	iii
Dedicatoria	iv
Declaración de originalidad y autonomía.....	v
Declaración de exoneración de responsabilidad.....	vi
Lista de figuras	vii
Lista de tablas	viii
Abreviaturas (Opcional)	ix
Glosario	x
Resumen Ejecutivo.....	xii
Palabras clave	xiv
<i>Abstract</i>	1
1. Introducción	3
2. Descripción de la organización donde se realizará el proyecto	6
2.1. Entorno	6
2.1.1. Factor Político	7
2.1.2. Factor Económico	9
2.1.3. Factor Sociocultural	20
2.2. La Industria	22
2.3. La empresa	27
3. Descripción de la problemática empresarial	34
4. Alternativas para el desarrollo de la problemática empresarial en Ferreina	40
5. Plan y recomendaciones de implementación y aplicación para Ferreina	46
5.1. Identificación del proceso de compra de los clientes para Ferreina.....	46
5.2. Identificación de actores en el proceso de venta	49

5.3.	Identificación de paradigmas de ventas de Ferreina	53
5.4.	De la venta tradicional a la venta relacional	55
5.4.1.	Pautas para el reclutamiento y selección.....	59
5.4.2.	Formación del equipo de asesores.....	60
5.4.3.	Coaching	64
5.4.4.	Seguimiento	70
5.4.5.	Recursos electrónicos para medición de KPI's	72
5.4.6.	Costeo del plan comercial	73
5.4.7.	Conceptos para el plan de marketing en B2B – Ferreina.....	76
6.	Conclusiones	89
	Referencias bibliográficas	<u>96</u>

Agradecimientos

A Ferreina por darnos la oportunidad de desarrollar este proyecto aplicado. De igual manera al cuerpo docente del MBA PT por las bases proporcionadas y a nuestro tutor por su valiosa colaboración y guía.

Diego Ernesto Reina Munar

A todos los profesores del MBA PT y tutor asignado, por sus valiosos aportes y comprensión, útiles para la elaboración de este proyecto.

Edwin Velasco Reyes

Dedicatoria

A mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de este MBA. A todas las personas especiales que me han acompañado en este nuevo paso y que han aportado a nivel personal, académico y profesional y por supuesto a Dios, por ser mi fuerza y mi guía todos los días.

Diego Ernesto Reina Munar

A mi madre Aura Reyes por su apoyo en los duros momentos por la partida de mi padre, que infortunadamente coincidió con la elaboración de este trabajo

Edwin Velasco Reyes

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Diego Reina Munar', with a stylized, cursive script.

Diego Reina Munar

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Edwin Obeth Velasco Reyes', with a stylized, cursive script.

Edwin Obeth Velasco Reyes

Firmado en Bogotá, D.C. el 30 de marzo de 2022

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Diego Reina Munar', with a stylized, cursive script.

Diego Reina Munar

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Edwin Obeth Velasco Reyes', with a stylized, cursive script.

Edwin Obeth Velasco Reyes

Firmado en Bogotá, D.C. el 30 de marzo de 2022

Lista de figuras

Figura 1. Marco de Acción PAE Ferreina -----	4
Figura 2. Comparación del crecimiento del PIB anual Huila vs Colombia. (incluye PIB por Sectores) -----	11
Figura 3. Inflación Anual al Consumidor 2001-2021 -----	14
Figura 4. Tasa de desempleo Colombia (% anual) -----	16
Figura 5. Tasa de intervención de la política monetaria -----	18
Figura 6. Establecimientos de crédito con tasas de interés efectivas anuales en Colombia corte julio 2021 -----	19
Figura 7. Pirámide poblacional en le Huila por rangos de edades-----	21
Figura 8 Producción, consumo y valor agregado en el Huila (Encuesta Nacional Manufacturera año 2019). Valores en miles de pesos colombianos COP-----	23
Figura 9. Función de Maximización de la utilidad -----	28
Figura 10. Modelo Canal Directo Ferreina -----	29
Figura 11. Ciclo Operativo y Ciclo de Caja Ferreina -----	30
Figura 12. Síntesis recolección información primaria y directa Ferreina -----	32
Figura 13. Representación gráfica de la evaluación de aspectos tácticos Ferreina vs Competidores -----	33
Figura 14. Matriz DOFA (SWOT) Ferreina -----	35
Figura 15. Resultado gráfico matriz de posicionamiento-----	42
Figura 16. Diagrama de compra sector B2B Ferretería -----	47
Figura 17. Inclusión del asesor comercial en los roles de compra de los clientes -----	53
Figura 18. Paradigmas de ventas utilizados en Ferreina -----	54
Figura 19. Evolución en el modelo de ventas para Ferreina -----	57
Figura 20. Nuevas habilidades del vendedor Ferreina -----	60

Figura 21. Dominios en procesos de negociación Ferreina -----	65
Figura 22. Roles y Responsabilidades programa Coaching Ferreina -----	67
Figura 23. Cálculo compensación Fija + Variable para asesores Ferreina -----	75
Figura 24. Embudo de marketing tradicional-----	84
Figura 25. Ver, pensar, hacer, cuidar-----	85
Figura 26. Modelo de compradores modernos -----	86

Lista de tablas

Tabla 1. Variación en PIB 2018-2019 y 2019-2020 por sector de la economía	12
Tabla 2. Principales competidores en la Industria Huilense y Ventas (2018-2020)	24
Tabla 3. Convenciones para análisis empresarial Ferreina	31
Tabla 4. Resultados Matriz de Posicionamiento	41
Tabla 5. Articulación Plan de Mercadeo Matriz de Posicionamiento.....	43
Tabla 6. Roles en la toma de decisiones Clientes de Ferreina	51
Tabla 7. Tipos de Clientes-Compradores Ferreina	68
Tabla 8. Key Performance Indicator (KPI) gestión comercial Ferreina	71
Tabla 9. Costeo Recurso humano y logístico para desarrollo plan comercial	73
Tabla 10. Ingresos vs Costo de la iniciativa.....	76
Tabla 11. Marketing B2C vs Marketing B2B	77

Abreviaturas (Opcional)

- B2B: Transacciones comerciales “Business to Business” o “Entre empresas”
- B2C: Transacciones comerciales “Business to Customer” o “Empresa-Cliente Persona Natural”
- KPI’s: Indicadores claves de desempeño “Key performance Indicators”
- ROI: Retorno sobre la inversión “Return on investment”
- PIB: Producto Interno Bruto

Glosario

- COVID-19: Es una nueva forma de la enfermedad del Coronavirus la cual se debe al nuevo virus SARS-CoV2 que causa una infección aguda con síntomas respiratorios. (American Thoracic Society, 2020)
- PIB: representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes en el país. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda o las utilizaciones finales de los bienes y servicios; y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2022)
- B2B: Es toda aquella empresa que vende a otras empresas. Esta definición trasladada al mundo ferretero, no es más que la venta de los productos no al consumidor final, sino a otras empresas. (*¿Qué es un B2B o Business-to-Business?*, 2018)
- DOFA: El análisis DOFA es una herramienta de estudio que consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización. Es una herramienta sencilla que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. («Análisis DOFA», 2020)
- KPI: Los “indicadores claves de desempeño” o KPI’s (por sus siglas en inglés) son todas las variables, factores y unidades de medida para generar una estrategia de

marketing. Para que un KPI funcione como debe, este tiene que cumplir con las siguientes características: alcanzable, medible, periódico, exacto (Talent, s. f.)

- DANE: El Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia. (*Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)*, s. f.)
- Paradigma: En un sentido amplio, un paradigma es una teoría o conjunto de teorías que sirve de modelo a seguir para resolver problemas. El origen de la palabra paradigma se encuentra en el griego antiguo *παράδειγμα* (parádeigma) que significa modelo o ejemplo. (*Significado de Paradigma*, s. f.)

Resumen Ejecutivo

Nombre del PAE	Desarrollo de Modelo de Gestión Comercial dentro del plan de Mercadeo para el incremento en ventas y posicionamiento regional de la organización “Ferreina”
Información básica del proyecto	Ferreina pertenece al sector comercial ferretero, ofrece productos y servicios relacionados con materiales para el transporte de químicos, fluidos, líquidos, gases, petróleo y sus productos complementarios para la industria como tal, asegurando la asesoría y acompañamiento en el desarrollo industrial de sus clientes. Durante los últimos años ante la creciente competencia, se ha evidenciado una reducción en el crecimiento empresarial en margen y en ventas, donde por parte de la gerencia para los años 2017-2019 (años antes de la pandemia denominada COVID-19) se esperaba fuera de 25% aproximadamente siendo la realidad entre 10%-15%. En adición, la cartera de clientes ha venido disminuyendo por externalidades, entre otras, por lo cual es necesario identificar las principales razones y configurar el plan acción con una estrategia estructurada pues a hoy día las acciones desarrolladas se enmarcan en el empirismo. El foco dentro del plan de mercadeo se enmarca en el desarrollo de un modelo de atención comercial para el área de ventas que se mediante actividades interconectadas entre sí, que sean materializables que permita obtener una ventaja sostenible frente a los competidores permitiendo

	actividades de intercambio de valor adecuadas para la compañía, independientemente de externalidades como las mencionadas anteriormente. Los principales resultados permitirán recuperar cuota de mercado obtenida en años anteriores y a su vez incrementar sus indicadores de ventas y margen, objeto de la problemática mencionada. Este proyecto espera ser el punto de inicio de un conjunto de estrategias posteriores pensando en la “ambidestreza organizacional” (acciones para el corto como en el largo plazo) que permitirán a Ferreina mantenerse como un agente activo y competitivo en la industria.
Aportes al caso de estudio o la solución de la problemática empresarial	Este proyecto aplicado aporta a Ferreina porque le da un marco guía para implementar un posterior plan de mercadeo claro que lo diferencie de sus competidores. Al mismo tiempo, recomienda las principales actividades que se deban realizar de forma congruente para crear valor y ser sostenible en el tiempo. Estas actividades, con seguridad implican renunciar a actuales prácticas con el objetivo de especializar actividades, marcar prioridades y blindar a Ferreina de la imitación.

Palabras clave

Marketing de empresa a empresa, sentimiento del consumidor, adquisición de clientes, retención de clientes, investigación de mercado, comerciabilidad, marketing, experimentos de marketing, marketing relacional, vendedores.

Abstract

Name of PAE	Development of a Commercial Management Model within the Marketing plan to increase sales and regional positioning of the organization "Ferreina"
General information of PAE	Ferreina offers products and services related to materials for the transport of chemicals, fluids, liquids, gases, oil, and its complementary products for the industry as such, ensuring advice and support in the industrial development of its clients. During the last few years in the face of increasing competition, a reduction in business growth in margin and in sales was evidenced, where management for the years 2017-2019 (years before the pandemic called COVID-19) was expected to be out of 25% being the reality 10%-15% and in addition, the client portfolio has been decreasing due to externalities among others, for which it is necessary to identify the main reasons and configure the action plan with a well-structured marketing strategy since today the actions developed are quite empirical. The focus within the marketing plan will be the development of a commercial service model for the sales area that will be supported by interconnected activities that are materializable and that allow obtaining a sustainable advantage over competitors, allowing value exchange activities. suitable for the company, regardless of externalities such as those mentioned above. The main results will make it possible to recover market share obtained in previous years and in turn increase its sales and margin indicators, subject to the problem. On the other hand, it will be the beginning of a set of subsequent strategies that, thinking about "ambidexterity" of acting thinking both in the short and long term, will allow Ferreina to remain an active and competitive agent in the industry.

Contribution for case study or solution at the problem	This applied project contributes to Ferreina because it will give it a guiding framework to implement a subsequent clear marketing plan that differentiates it from its competitors at the same time it will recommend the main activities that must be carried out consistently to create value and be sustainable over time. These activities will surely imply giving up current practices with the aim of specializing activities, setting priorities, and shielding Ferreina from imitation.

1. Introducción

El presente proyecto aplicado empresarial se configura como respuesta a una realidad que inquieta a muchos microempresarios en Colombia y es la identificación de oportunidades de crecimiento en un mercado donde según lo mencionó, (Innpulsa Colombia, 2022) la mitad de las nuevas empresas en el país sobrevive cinco años en el mercado. Esto lleva a pensar que independientemente del sector, la ventaja competitiva principal siempre será el conocimiento, el nuevo aprendizaje y cómo éste se potencia para beneficio de la empresa, la cual para efectos de este proyecto aplicado empresarial será llamada Ferreina.

Ferreina nace como proyecto de pregrado en el año 2000 e incursiona rápidamente en el mercado Huilense en el sector B2B y su propósito es el acompañamiento al desarrollo industrial de sus clientes por medio de una amplia oferta de productos para el transporte de químicos (azufre, ácido sulfúrico), líquidos, gases, vapores y todo tipo de componentes industriales así como el crudo y sus derivados que de forma complementaria, se combina con una asesoría especializada contando con reconocimiento en la región.

Durante los últimos años se han identificado una serie de necesidades que, de ser abordadas de la manera correcta, impulsarían y ayudarían a Ferreina a continuar creciendo en el sector, lo cual lleva a profundizar todas las variables necesarias partiendo de un diagnóstico empresarial, siguiendo por un análisis completo de las fuerzas externas e internas que permita tomar las mejores decisiones estratégicas.

Para ello se ha definido un marco de acción que involucra los siguientes puntos:

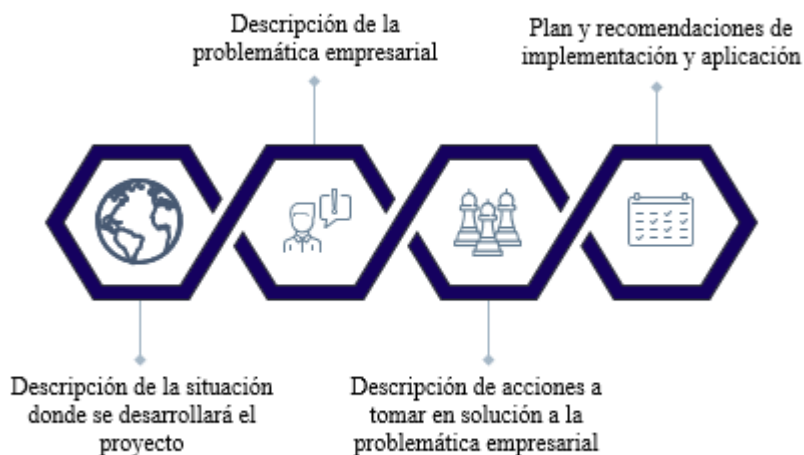


Figura 1. Marco de Acción PAE Ferreina

Fuente: Elaboración Propia

Este proyecto aplicado aporta a Ferreina porque le dará un marco guía para implementar un posterior plan de mercadeo claro que lo diferencie de sus competidores, al mismo tiempo recomendará las principales actividades que se deban realizar de forma congruente para crear valor y ser sostenible en el tiempo. Estas actividades con seguridad implicarán en renunciar a actuales prácticas con el objetivo de especializar actividades, marcar prioridades y blindar a Ferreina de la imitación. Es importante aclarar que independientemente que este proyecto aplicado empresarial se realice en el marco de la pandemia denominada COVID-19, su aplicación no se limita a esta,

toda vez que la problemática o acciones de mejora detectadas y mencionadas en el resumen ejecutivo, son anteriores al inicio de esta pandemia.

2. Descripción de la organización donde se realizará el proyecto

En su libro la quinta disciplina, Peter Senge menciona que las ideas “están destinadas a destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas” y continúa diciendo “Cuando abandonamos esta ilusión podemos construir organizaciones inteligentes”.(Senge, 1998, p. 12)

La citación anterior da paso a profundizar acerca de la situación organizacional donde se desarrollará el proyecto entendiendo que es imperante analizar aquellas fuerzas externas y poder generar el diagnostico pertinente al caso. Se estima conveniente dividir este capítulo en tres grandes fases que permiten entender mejor cada aspecto de este.

2.1. Entorno

Este primer numeral, será abordado bajo tres aspectos relevantes partiendo del análisis PEST, desarrollado por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan que fueron sus precursores en sus ensayos y escritos en la década de los setenta. Esta herramienta es útil para analizar y monitorear los factores del entorno que pueden impactar a Ferreina. El resultado encontrado será tenido en cuenta para los posteriores análisis y conclusiones del proyecto. Como lo menciona, (EAE Business School, 2020) “Una matriz PESTEL es una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización. Las letras representan políticas,

económicas, sociales, tecnológicas, del entorno y legales, de ahí su importancia para el plan financiero de una empresa o el plan de negocio.”

2.1.1. Factor Político

Como primer factor del entorno se tiene el “Político” para lo cual se abordarán algunas variables que pueden incidir en la oferta y demanda de los productos que comercializa Ferreina.

La demanda de productos que comercializa Ferreina está determinada por el nivel de inversión y crecimiento de algunos sectores de la economía nacional, como, por ejemplo, el sector de exploración y explotación petrolera, transformación de materias primas en producto terminado como producción de concentrados para animales e industria de lácteos, entre otros.

El sector de producción de crudo en Colombia, a agosto de 2021, muestra unas cifras de reservas de 1.816 millones de barriles y 2.949 gpc (giga pies cúbicos) de gas, datos que generan tranquilidad para soporte de las finanzas públicas, y a toda la cadena de producción relacionada con el gremio productor. (López Suárez, 2021)

Por ejemplo, en el tercer trimestre del 2021, la utilidad neta de Ecopetrol llegó a 3,8 billones de pesos, lo que representa un aumento de 336,7 por ciento frente a lo registrado en el mismo periodo del año pasado. (El Tiempo, 2021)

En Latinoamérica se tienen algunos ejemplos de decisiones trascendentales que influyen en el mercado de petróleos. En Argentina durante el gobierno de Cristina Fernández a eso del 2012, la

multinacional española de hidrocarburos Repsol que tenía inversiones en este país, bajo un marco jurídico pactado que daba garantías para su ejercicio, fueron revocadas por parte del gobierno de ese entonces. El gobierno de Fernández reformó la Ley N° 26.741 de Soberanía Hidrocarburífera, la cual permitió expropiar el 51% de las acciones de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), buscaba retomar el control estatal de la petrolera para asegurar el autoabastecimiento energético del país. Meses antes, Repsol había descubierto enormes reservas de hidrocarburos no convencionales en el yacimiento Vaca Muerta, que ahora serían explotados por el Estado. Sin embargo, la reacción de la comunidad internacional y de potenciales nuevos inversionistas ante el carácter discriminatorio de la medida, obstaculizaron la llegada de capitales frescos. Ante la falta de recursos y tecnologías propias para explotar Vaca Muerta, el gobierno argentino revirtió nuevos controles sobre la inversión extranjera, pagó compensaciones pendientes establecidas en laudos anteriores, acordó una indemnización con Repsol por fuera de su propia legislación y ofreció generosas concesiones a la petrolera estadounidense Chevron para que esta invirtiera en los nuevos yacimientos. (Bonnefoy, 2016)

Es muy difícil predecir lo que puede ocurrir en Colombia en temas de decisiones de gobiernos venideros, sin embargo, vale la pena tener en cuenta que las decisiones a este nivel tendrían una relevancia trascendental en el mercado, y las finanzas del gobierno.

De otra forma, el sector productor de leche en Colombia ha tenido un desempeño aceptable, con una producción lechera de 7.300 millones de litros de leche al año, y procesados industrialmente unos 3.300 millones, de los cuales 800 millones fueron de fuente extranjera. Sin embargo, Juan Sebastián Bargans, presidente ejecutivo de la Asociación Colombiana de Productores de Leche

(Asoleche), explicó que toda la leche que se produce en el país se vende. “La industria formal compra más de 47% de la leche que se produce, entre 10% y 12% se queda para autoconsumo en finca y cerca de 43% restante se va al canal informal, donde se procesa y comercializa”. Estas cifras nos indican que existe un buen número de industrias de transformación de esta materia prima en Colombia, con garantías para su operación, que inclusive indicando que se puede llegar a requerir de leche importada para su producción. (González & La república, 2021)

Otro tipo de empresas, por citar un ejemplo, es la de fabricación de concentrados animales, y artículos en general para mascotas. En los últimos 5 años el mercado de mascotas en Colombia ha crecido un 84.9%, con unas ventas estimadas de US\$1065 millones para el 2020 solo en el campo de comida para mascotas, una tendencia similar para el resto de los productos de este sector. (La república & Elejalde, 2020)

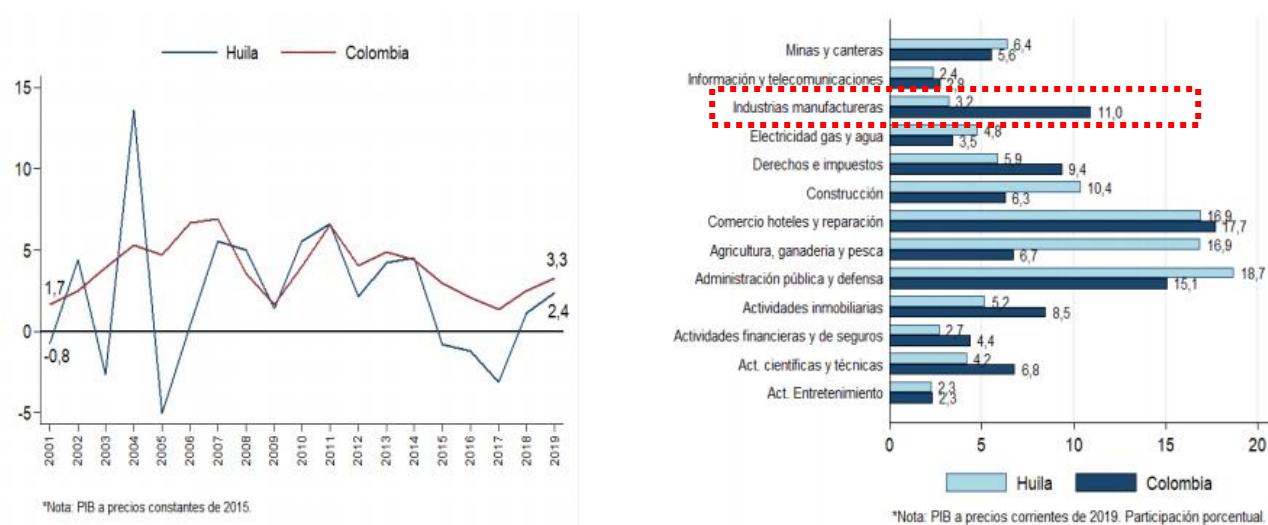
2.1.2. Factor Económico

Durante los últimos 10 años, La economía colombiana ha venido presentando un constante pero no muy fuerte crecimiento. Según ANDI (2020) el PIB ha tenido una variación positiva en promedio de 3,7% exceptuando la caída de -6,8% de 2020 por las razones de pandemia que ya todos conocemos.

Para el año 2021 se espera que la economía crezca 5,1% según proyecciones de (Fondo monetario internacional, 2021) dando un claro mensaje de optimismo y apoyo a la economía

colombiana, proyecciones por encima de países como Brasil (3,7%) y México (5,1%) pero por debajo de otros como Chile (6,2%), Argentina (5,8%) y Perú (8,5%) (Fondo monetario internacional, 2021).

Para el Huila el crecimiento del PIB está por debajo históricamente de Colombia con algunas excepciones en el año 2004. Como se observa en los siguientes gráficos del (Ministerio de comercio Colombia & Oficina de Estudios Económicos, 2022) a pesar de algunos distanciamientos respecto al PIB total, cuando se observa el PIB por sectores se concluye que la gran mayoría del PIB en el Huila es generada por comercio, administración pública y defensa y agricultura, ganadería y pesca. Se puede inferir también en el gráfico, que el sector industria manufacturera no es tan representativo en el Huila cuanto lo es para Colombia.



*A diciembre de 2019(pr).

Fuente: Cuentas departamentales - DANE. Fecha de Publicación: 25 de septiembre de 2020.

Figura 2. Comparación del crecimiento del PIB anual Huila vs Colombia. (incluye PIB por Sectores)

Respecto los indicadores de Producto Interno Bruto (PIB) por sectores, registra el siguiente comportamiento siendo el sector comercio al por mayor y al por menor uno de los más golpeados en 2020 (-15,1%) que es donde se ubica la actividad principal de Ferreina. Sin embargo también es pertinente mencionar el sector donde se encuentran los clientes principales y potenciales que son el sector Industrial que presenta un decrecimiento de -7.9%

Tabla 1. Variación en PIB 2018-2019 y 2019-2020 por sector de la economía

Actividad económica	Serie original Tasa de crecimiento anual (%)		Serie original contribución* al valor agregado 2020 ^{pr} - 2019 ^p
	2019 ^p - 2018	2020 ^{pr} - 2019 ^p	
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,3	2,8	0,2
Explotación de minas y canteras	1,7	-15,7	-1,0
Industrias manufactureras	1,2	-7,7	-0,9
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	2,5	-2,6	-0,1
Construcción	1,9	-21,7	-1,9
Comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida	3,7	-15,1	-3,0
Información y comunicaciones	1,1	-2,7	-0,1
Actividades financieras y de seguros	6,3	2,1	0,1
Actividades inmobiliarias	3,3	1,9	0,2
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3,4	-4,1	-0,3
Administración pública y defensa, educación y salud	5,1	1,0	0,2
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios	13,0	-11,7	-0,3
Valor agregado	3,2	-6,9	-6,9
Impuestos menos subvenciones sobre los productos	4,4	-6,1	
Producto Interno Bruto	3,3	-6,8	

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

¹Serie originales encadenadas de volumen con año de referencia 2015

*Por efecto de redondeo, la suma de las contribuciones puede diferir del total

^pprovisional

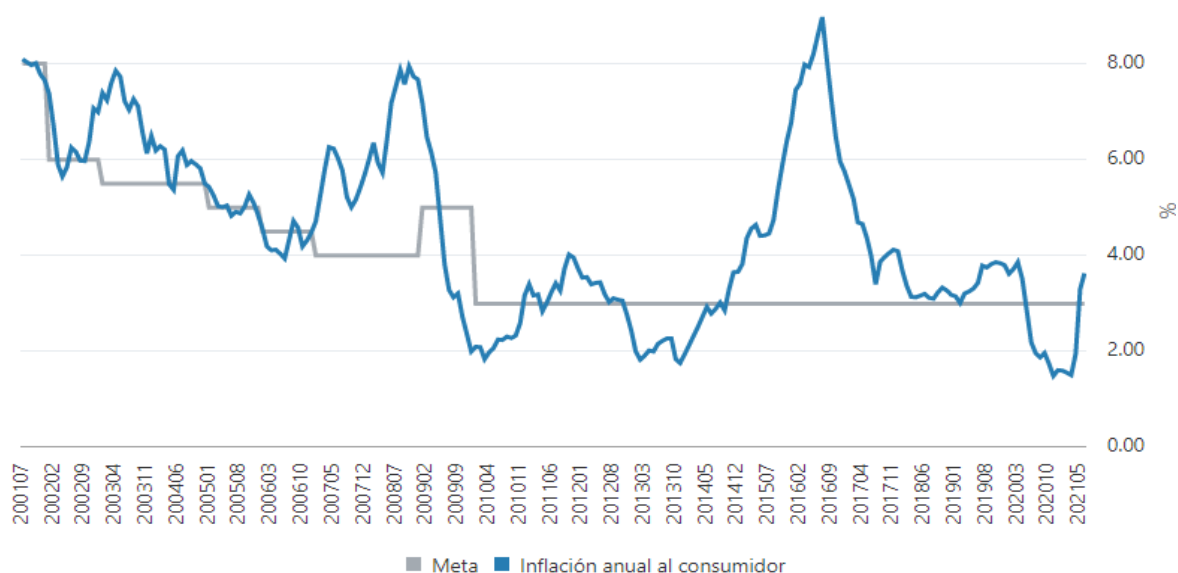
^{pr}preliminar

Acerca del sector ferretería, (Portafolio, 2020), indica que para el año 2020 el sector aportó cerca del 2,5% del PIB (24 Billones de pesos), generando aproximadamente 450.000 empleos. Este ha sido uno de los sectores que, a pesar de las circunstancias de pandemia en donde las ventas disminuyeron en 25% frente el primer semestre de 2019 ha podido mantener niveles de ventas

positivos y para los periodos entre 2015-2019, la evolución en ventas estaba alrededor de 3%. (De la misma forma se evidencia crecimiento en las importaciones de 6% durante este mismo periodo).

En relación con otro indicador relevante como la inflación, el país se mantiene dentro del rango meta fijado por el Banco de la Republica en su política monetaria ubicándose para junio 2021 en 3,63%, ligeramente por encima a lo esperado por analistas. A pesar de que no es un incremento considerable dada la opinión de algunos expertos, la principal razón se da por alza en los precios de alimentos y bebidas no alcohólicas (5,37%) que a su vez es explicada por eventos puntuales como los bloqueos y protestas que el país se ha visto inmerso durante los últimos meses (marzo, abril, mayo, junio y julio de 2021) (Portafolio, 2021a).

Los números anteriores de cara al presente análisis se consideran eventos transitorios ya que las protestas y paros realizados, ocurrieron en los meses mencionados anteriormente. Sin embargo, es prudente medir de cerca el incremento inflacionario que podría afectar directamente el costo de materiales en el sector ferretero.



Fuente: Departamento Nacional de Estadística (DANE).

Figura 3. Inflación Anual al Consumidor 2001-2021

Históricamente la inflación ha estado controlada gracias a las labores de entidades como el mismo Gobierno Nacional, pero es el Banco de la República quienes por medio de las diferentes herramientas de control de la política monetaria buscan “mantener una tasa de inflación baja y estable, y alcanzar el máximo nivel sostenible del producto y del empleo” (Banco de la República, 2021a).

Nuevamente haciendo un acercamiento sobre la región del Huila, el (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2022), indica que la inflación es superior a la nacional (4,06% vs 3,63%) principalmente por los grupos de alimentos (16,9%), restaurantes (6,5%) y educación (6,4%). Para el rubro de alimentos en gran medida es explicado por eventos puntuales

como los bloqueos y protestas que el país se ha visto inmerso durante los últimos meses (marzo, abril, mayo, junio y julio de 2021). En general la inflación del Huila y de Neiva está en el top 5 de las más altas del país detrás de Popayán, Florencia, Cali y Armenia

Respecto a las cifras de desempleo, es importante resaltar que debido a los eventos presentados durante 2020 relacionados a la pandemia denominada COVID-19, el desempleo ha aumentado considerablemente en toda la región latinoamericana. Para 2021 (Fondo monetario internacional, 2021) proyecta una tasa de desempleo mejor respecto a 2020 para Brasil (14,5%) y Colombia (12,8%) y para otros países como Argentina, Perú y Chile mantienen sus indicadores de desempleo entre los rangos de 9% a 11%. Para 2021 según cifras del (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2022), En Colombia, a junio 2020 había 4.5 millones de personas desocupadas vs 3.47 millones en junio 2021.

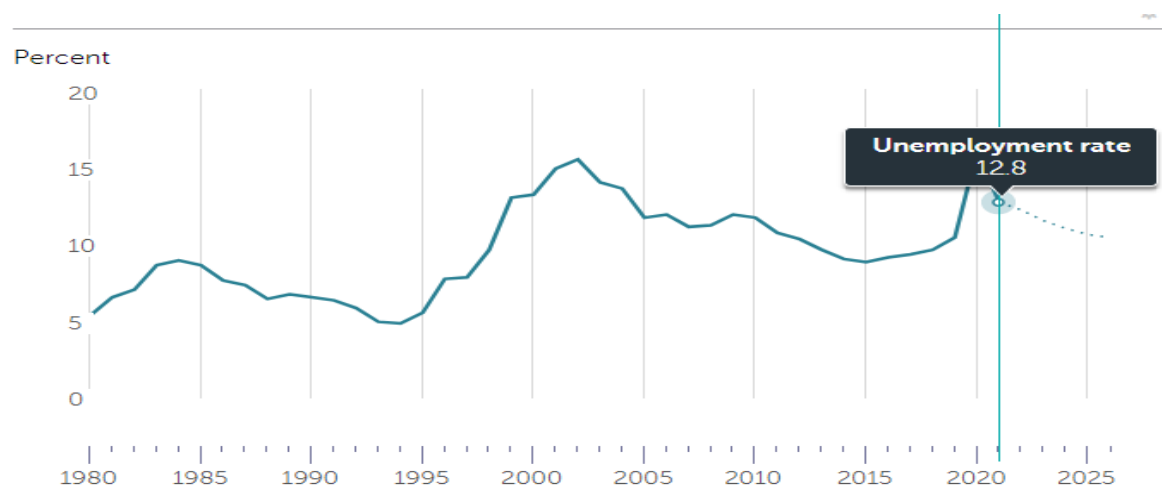


Figura 4. Tasa de desempleo Colombia (% anual)

Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2021)

Para la ciudad de Neiva, a corte marzo 2021, la tasa de desempleo se ubica en 20,6%, siendo para Colombia 14,2% y para las 13 principales ciudades y áreas metropolitanas fue 26,8% (Monje Gómez, 2021) . Esto quiere decir que la tasa de desempleo en Neiva es la quinta más alta de las capitales del país detrás de Riohacha, Cúcuta, Quibdó e Ibagué. La región del Huila donde la dependencia del comercio es tan grande, desarrolla una afectación importante como consecuencia de estos altos porcentajes de desempleo.

El crecimiento de la población desocupada del país en marzo de 2021 se concentró en las mujeres, profundizando por género y edad, hay una variación importante frente 2020 para las mujeres con edades entre 25 y 54 años.

Sin entrar a profundizar la eficacia o no de las acciones, se enlistan a continuación algunas medidas temporales creadas por el Gobierno Nacional de Colombia con el fin de contrarrestar el desempleo y mantener el dinamismo de la economía: (Ministerio del trabajo, 2020)

- Retiro Parcial de Cesantías
- Subsidio de Desempleo
- Reducción Cotización de Pensión
- Trabajo en casa y teletrabajo

En cuanto a la tasa de interés (tasa de intervención de la política monetaria) comparando la visión del año pasado a la fecha, se observa una importante reducción pasando de 4,25% (ene2020) a 1,75% (abril 2021). Esta última tasa se ha mantenido durante los últimos 9 meses.

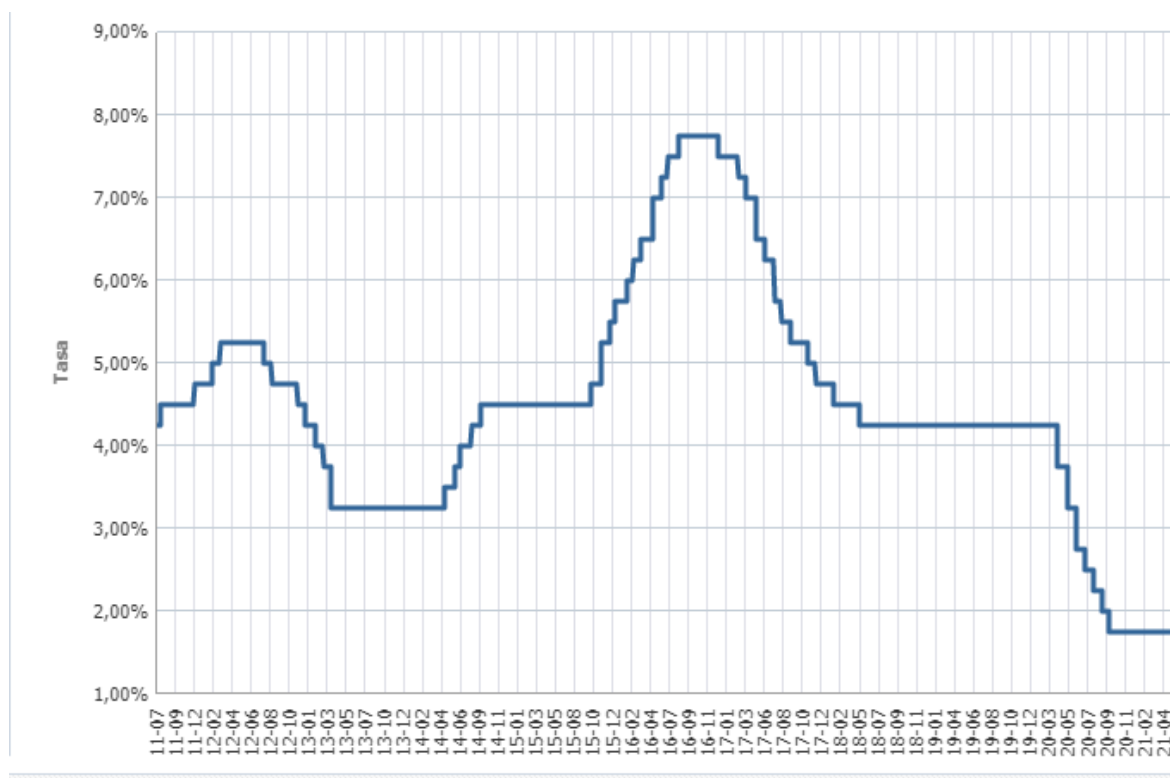


Figura 5. Tasa de intervención de la política monetaria

Fuente: (Banco de la República, 2021b)

Según lo indica (Vita Mesa, 2021), las expectativas de la tasa de intervención del Banco de la república una vez consultado un panel de analistas, 65% indican que la tasa se mantendría inalterada mientras que un 22,5% indican que la tasa aumentaría 25 puntos básicos hasta llegar al 2%. En ambos escenarios es una tasa de interés baja con el interés de dinamizar la economía, aumentar la liquidez en la misma, y, mantener la inflación controlada en los rangos meta mencionados anteriormente.

Es importante mencionar un elemento conectado a la tasa de intervención y es la tasa que ofrecen las entidades bancarias para financiar iniciativas empresariales o microcréditos; si bien la tasa de intervención ha disminuido, también lo han hecho las tasas de usura de microcréditos. Consultando en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2020), tenemos las siguientes entidades bancarias con su oferta de tasa en la línea de microcréditos:

Figura 6. Establecimientos de crédito con tasas de interés efectivas anuales en Colombia corte julio 2021

	Microcrédito			
	Entre 31 y 365 días	Entre 366 y 1095 días	Entre 1096 y 1825 días	A más de 1825 días
Entidad	Diferente de Leasing			
Av Villas	---	12.70 %	12.70 %	---
BANCO CAJA SOCIAL	38.67 %	34.01 %	26.86 %	---
BANCO CREDIFINANCIERA S.A.	48.15 %	44.74 %	30.60 %	---
BANCO W S.A.	48.26 %	44.90 %	38.15 %	---
Banagrario	27.71 %	23.12 %	14.47 %	14.94 %
Bancamía S.A.	43.76 %	41.76 %	38.23 %	---
Banco Mundo Mujer S.A.	45.34 %	41.80 %	33.81 %	---
Banco de Bogota	50.88 %	39.60 %	33.25 %	---
Bancolombia	---	36.07 %	---	---
CREZCAMOS (en lo sucesivo, la "Sociedad").	54.59 %	55.08 %	21.99 %	9.88 %
Confiar Cooperativa Financiera	21.51 %	15.57 %	26.73 %	---
Coopcentral	---	16.00 %	14.00 %	---
Cooperativa Financiera de Antioquia	15.43 %	22.48 %	24.03 %	31.40 %
Cotrafa Financiera	---	20.98 %	---	---
JFK Cooperativa Financiera	---	20.29 %	20.49 %	21.18 %
Mibanco S.A.	53.36 %	43.02 %	27.23 %	---

• La tasa efectiva anual que se presenta corresponde al promedio ponderado de los desembolsos realizados durante la semana de la fecha de reporte.

Fuente: (Superintendencia Financiera de Colombia, 2020)

2.1.3. Factor Sociocultural

El factor sociocultural será brevemente recorrido en el sentido que el segmento al cual Ferreina dirige sus estrategias es el B2B, sin embargo se considera relevante entender ciertos aspectos relacionados a la demografía, aspectos culturales, estilos de vida, esperanza de vida, analfabetismo del país y hacer un paralelo con la región del Huila.

A continuación, la pirámide poblacional por rangos de edades donde a corte 2019 en el Huila hay 607.464 Hombres (50,2%) y 603.699 Mujeres (49,8%). Para el caso de Colombia hay 24.873.329 Hombres (49,4%) y 25.501.149 Mujeres (50,6%). Se puede concluir que los rangos donde se concentra la población Huilense están entre 0 y 5 años (9,6%), entre 5 y 9 años (9,3%), entre 10 y 14 años (9,2%), entre 15 y 19 años (9,2%). Es decir, la población menor de edad aproximadamente es el 37,3%.

La población entre 20 y 40 años representa el 31,6%, la población entre 40 y 60 años representa el 20,2% y por ende la población mayor a 60 años representa el 10,9%.

Se infiere que la población económicamente activa en el Huila ronda aproximadamente el 51,8% de la población total.

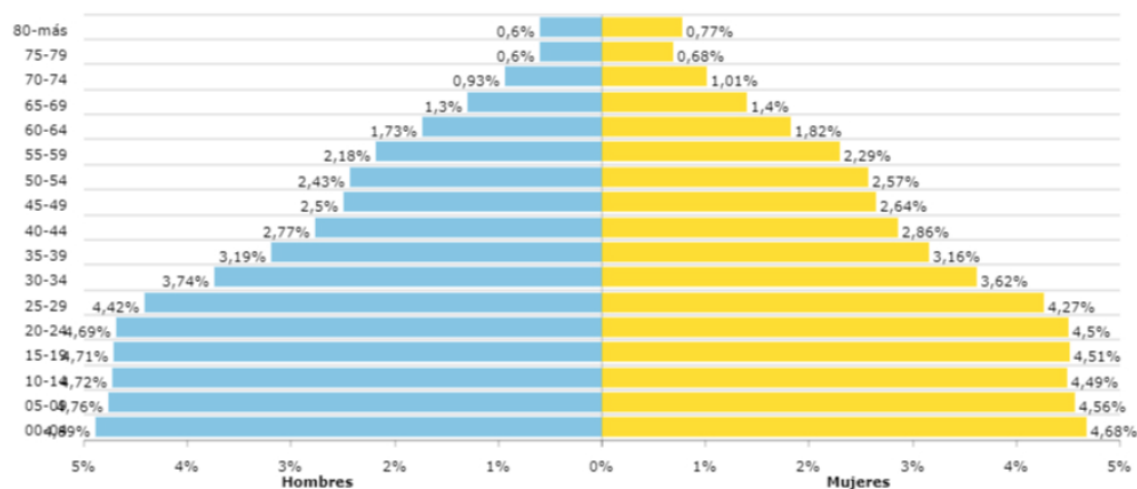


Figura 7. Pirámide poblacional en la Huila por rangos de edades

Fuente: (Departamento Nacional de Planeación, 2021)

Respecto a la desagregación por áreas, según (Departamento Nacional de Planeación, 2021) el 59,63% es población urbana (722.195 personas) y el 40,37% es población rural (488.968 personas). Adicionalmente se ha encontrado que la esperanza de vida es de 73,84 años (71,17 para hombres y 76,65 para mujeres):

Abordando el nivel de analfabetismo, según la gobernación del Huila, (Gobernación del Huila, 2020) se tiene que en dicho departamento es de 5,6% (41.813 personas) siendo el porcentaje ligeramente más elevado al indicador país (5,18% con 1.746.521 personas).

2.2. La Industria

Una vez analizado el factor del entorno, es preciso complementar la información adquirida con el capítulo de “La Industria”. Este componente se revisarán aspectos como la clase de industria donde interviene Ferreina, el tamaño de esta en la industria, la participación del mercado de Ferreina respecto la industria ferretera en el Huila, principales competidores de la organización y tendencias en términos gubernamentales, políticos o ambientales que puedan afectar la industria.

La clasificación de la organización puede establecerse bajo el código CIIU que según (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022) se crea con el propósito de “clasificar las actividades económicas de los empresarios del país de la manera más precisa” y por ende desde el año 2000, se rigen con la “Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)” de todas las actividades económicas y para efecto de este proyecto será la 4752 que es descrita como “Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados”

Para el caso de estudio se enlistan en el Anexo [A](#), los principales productos ofrecidos por la empresa para el sector de la industria Huilense.

Una vez analizado lo anterior, los productos ofrecidos por Ferreina principalmente apuntan a la industria donde hay transformación de materia prima en un producto terminado o semi terminado. Un ejemplo de ello es la industria lechera, industria arrocera, industria de alimentos, industria química e industria petrolera. Las industrias mencionadas según información de la

Encuesta Nacional Manufacturera realizada por el DANE se pueden apreciar de mejor forma en el siguiente resumen:

Figura 8 Producción, consumo y valor agregado en el Huila (Encuesta Nacional Manufacturera año 2019). Valores en miles de pesos colombianos COP

Depto	GRUPOS INDUSTRIALES	Descripción	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	PRODUCCIÓN BRUTA	CONSUMO INTERMEDIO	VALOR AGREGADO	TOTAL ACTIVOS
Huila	105	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón	5	332.430.684	234.997.105	97.433.579	94.591.317
Huila	106	Elaboración de Productos de Café	5	636.991.701	575.472.383	61.519.318	36.798.217
Huila	108	Elaboración de productos Alimenticios	15	117.175.644	84.168.224	33.007.420	27.584.610
Huila	110	Elaboración de Bebidas	3	44.994.627	14.370.001	30.624.626	81.005.437
Huila	201	Sustancias químicas básicas, abonos y plásticos y caucho	7	43.990.231	19.416.671	24.573.560	58.653.857
Huila	239	Fabricación de otros productos minerales	14	37.370.410	21.248.834	16.121.576	26.045.049
Huila	329	Otras Industrias Manufactureras	13	1.134.817.183	967.337.816	167.479.367	93.759.274
Total			62	2.347.770.480	1.917.011.034	430.759.446	418.437.761

Fecha de publicación: 4 de diciembre de 2020

Fuente: DANE - Encuesta Anual Manufacturera

La información anterior refleja en la columna consumo intermedio, todos aquellos gastos que realizan los sectores industriales mencionados que para el caso del Huila para el año 2019 ascendieron a 1,9 billones de pesos (el 1% del total país). Para la industria que llega Ferreina, este valor es de 1,1 billones de pesos.

En la industria caracterizada con el código CIUU 4752 “Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados”, para la región del Huila existen dos grandes competidores que son referentes en el gremio y de los cuales se considera

pertinente profundizar. Es importante aclarar que, para efectos del presente estudio, los nombres de los competidores fueron alterados.

Tabla 2. Principales competidores en la Industria Huilense y Ventas (2018-2020)

Ítem	Ferretería Occidental	Ferretería Fernández	Ferreina
Año constitución	1.985	1.991	2.000
Forma Jurídica	Sociedad Limitada	Sociedad Limitada	Unipersonal
Capital Social *	530	250	5
Empleados Fijos	10	18	4
Empresa Exportadora	No	No	No
Empresa Importadora	No	No	No
Establecimientos	1	2	1

Fuente: (Empresas, 2021) + elaboración propia

* Cifras en millones de pesos colombianos (COP)

Ventas*	Ferretería Occidental	Ferretería Fernández	Ferreina
2018	2.740	2.209	335
2019	3.530	2.300	316
2020	2.696	n-d	299

Fuente: (Empresas, 2021) + elaboración propia

* Cifras en millones de pesos colombianos (COP)

n-d: “información no disponible”

Los anteriores competidores son la referencia principal para comparar a Ferreina, y como lo indica el Gerente de Ferreina, *“cuentan con gran reconocimiento en la región y trayectoria”, “uno de ellos organiza anualmente un torneo de fútbol donde participan como invitados algunos de los principales clientes y eso en gran parte fideliza”* afirma.

Uno de estos competidores al cual llamaremos Ferretería Occidental, es una organización constituida hace ya 36 años, uno de sus valores agregados es la oportunidad en la entrega de materiales dada su gran capacidad de almacenamiento de inventario. (Lo anterior fue percibido en visita a las instalaciones como cliente oculto).

En adición, en la investigación en terreno, este competidor cuenta con local comercial estratégicamente ubicado en el centro de Neiva, atrayendo un número considerable de clientes B2C y B2B que se desplazan hasta allí con el fin de adquirir los productos.

Por su parte, Ferretería Fernández con 30 años en el mercado tiene una ubicación estratégica en el centro de Neiva donde llegan clientes B2B – B2C ya que su reputación lo hace líder del mercado Huilense en la línea ferretera en mención. Un punto en común entre estos dos competidores es que no se evidencia un plan estructurado de mercadeo pues todas sus actividades son bastante empíricas. Al consultar el gerente de Ferreina por las posibles causas menciona: “El sector ferretería es bastante tradicional y siempre se ha realizado de esta manera”.

El anterior análisis comparativo indica claramente el esfuerzo que debe realizar Ferreina para capturar una mayor participación de mercado e incrementar sus volúmenes de venta pues los ingresos por ventas de los competidores referentes son cerca de 10 veces más sugiriendo un enfoque estratégico diferente que pueda mejorar el Market share o participación de mercado.

En paralelo tomando como referencia (Emprendedores, 2021) se ha realizado una recolección primaria de información por medio de entrevista directa al Gerente de Ferreina (Anexo [B](#)). En ella se recopila de manera clara aspectos de la organización, su gerencia, la percepción acerca de entorno, competencia, modelo de negocios actuales entre otros. A continuación, se sintetizan los principales hallazgos que sirven de referencia para el presente capítulo:

1. Ferreina cuenta con cerca de 9.200 Ítems de referencias para la venta, estos productos se asemejan a los ofrecidos por los competidores dada la naturaleza del negocio y cada uno de ellos contiene su respectiva ficha técnica y certificados de calidad. Cada uno de los productos ofrecidos son rentables individualmente y ninguno apalanca a otro bajo su esquema de costos.
2. La segmentación de clientes es bastante empírica basado en la gran trayectoria y experiencia de su gerente.
3. Algunas referencias rotan más que otras principalmente las relacionadas al sector petrolero. Por otro lado, muchos clientes prefieren comprar en Bogotá precisamente porque solo se tiene stock de los productos que normalmente tienen rotación.

4. La competitividad de Ferreina según su gerente se materializa en la atención personalizada, oportunidad del servicio y calidad de los materiales sin dejar de lado la variable “precio”.
5. Respecto a los competidores más fuertes se mencionan 3 de los cuales se ha abordado con anterioridad a 2 de los cuales se resalta como ventajas el tener local comercial en una zona estratégica de la ciudad, tener un buen stock y el reconocimiento de sus marcas en el mercado.
6. La afectación de la Pandemia denominada Covid-19 ha tocado la región principalmente porque algunas industrias comenzaron a comprar desde sus casas matrices.

2.3. La empresa

En el tercer numeral de la descripción de la situación organizacional se presenta a la **empresa** ya que una vez revisado el entorno y la industria, debe ser abordado a profundidad para conocer aspectos relevantes relacionados al direccionamiento de la empresa, su experiencia y fortalezas así como sus puntos susceptibles de mejora o debilidades y para ello se han llevado a cabo recopilación de análisis de investigación primaria, combinando entrevistas al gerente de Ferreina (Anexo B) junto con el desarrollo de herramientas de solución de problemas y toma de decisiones basado en (Lowy & Hood, 2004) y su libro el poder de la Matriz 2x2 que serán presentadas en los capítulos posteriores y adicionalmente algunas otras herramientas estratégicas las cuales fueron implementadas para generar un mejor panorama de entendimiento de la organización.

Usando la combinación de ellas podemos describir y rescatar los siguientes aspectos que se consideran relevantes para el análisis de la empresa como un todo:

1. Estrategia de la organización: Para el gerente de Ferreina la estrategia de la organización está relacionada principalmente al liderazgo en costo y confiabilidad de los clientes en la organización. *“El sector donde compite Ferreina implica tener precios competitivos ya que la mayoría de los clientes (sector B2B industrial), realiza las compras mediante procesos de licitación, cotización, cuadros comparativos, razón por la cual el precio y el costo es imperativo para ser líder. Muchos de los clientes miran con buenos ojos el precio y otros más toman como referencia los tiempos de entrega y precio”*

Si se quisiera representar bajo una función la estrategia actual de Ferreina radica en el componente C de la siguiente fórmula:

$$U_{MAX} = \uparrow I - C \downarrow$$

U: Utilidad
I: Ingreso
C: Costo

Figura 9. Función de Maximización de la utilidad

Fuente: Elaboración con base a clase de Estrategia Universidad el Rosario MBA Part time 2021

Si bien, no es líder en costo dado que no son importadores directos, el modelo de negocio de Ferreina hace que los precios sean atractivos a sus clientes. Este modelo de negocio categorizado como de “bajo costo”, se apoya en los 2 siguientes principios:

- a. Modelo de Inventario mínimo requerido: los costos de almacenamiento, layout, personal operativo para estas labores, es mínimo ya que, al realizarse alguna adjudicación de pedidos por parte de los clientes, el pedido de los materiales se realiza a los importadores directos del país en un 90%-95%. Con ello la figura de intermediador de la organización permite optimizar y ser eficiente en costos de almacenamiento y administración de materiales.



Figura 10. Modelo Canal Directo Ferreina

Fuente: Elaboración Propia

- b. Ciclo operativo y de caja del negocio: el ciclo operativo indica que una vez se realiza el pedido por el cliente hasta el momento de recaudo de la cartera, transcurren 30 días,

pero quizás lo más relevante del gráfico es que el ciclo de caja es negativo lo cual es muy positivo. En otras palabras, Ferreina recauda su cartera 30 días antes que al hacer el pago de la materia prima lo cual beneficia en el uso de capital oportuno y evita actividades de endeudamiento que encarecen la operación. A continuación, una representación gráfica:



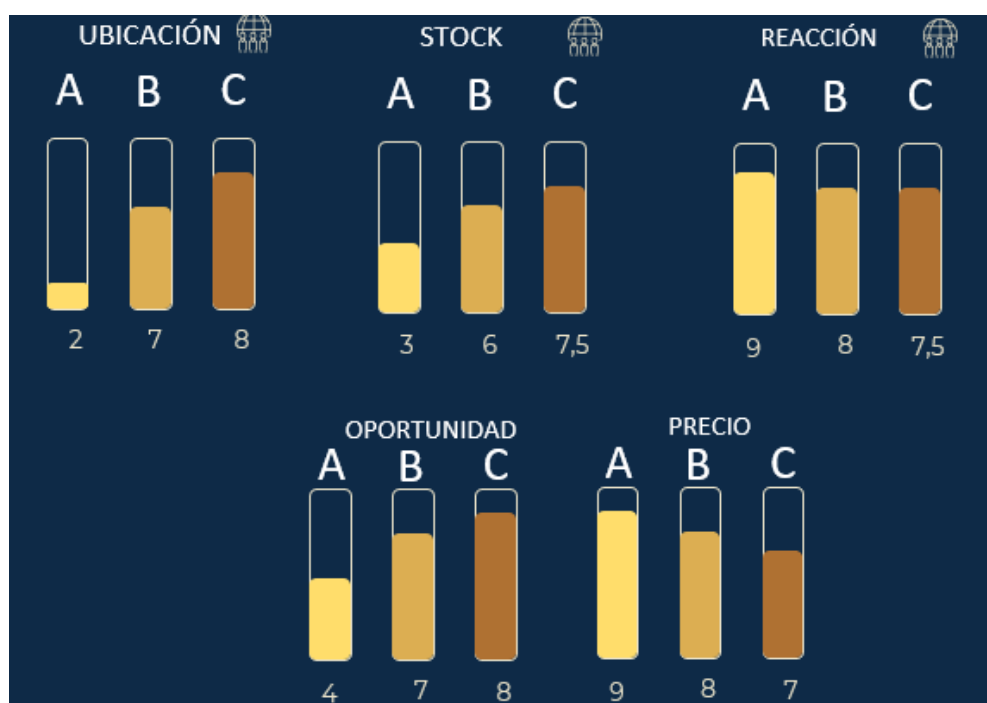
Figura 11. Ciclo Operativo y Ciclo de Caja Ferreina

Fuente: Elaboración Propia

Tomando como referencia la entrevista con el gerente de Ferreina y adicionalmente la visita de cliente incognito a los dos principales competidores se ha realizado la siguiente síntesis (fundamentado en el Anexo [C](#)) de conceptos donde se refieren a categorías relevantes del presente estudio y su calificación en una escala de 1 al 10 siendo 1 la ponderación más baja y 10 las más alta. Para identificar a Ferreina y sus competidores basta seguir la siguiente convención:

Tabla 3. Convenciones para análisis empresarial Ferreina

Ferreina	Ferretería Occidental	Ferretería Fernández
Letra "A"	Letra "B"	Letra "C"



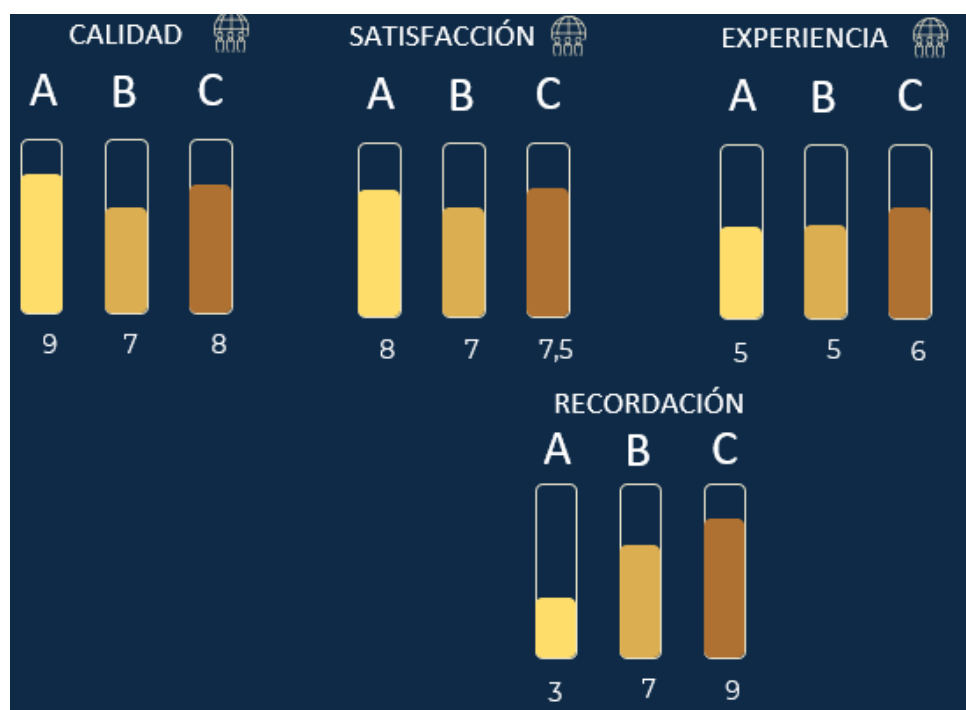


Figura 12. Síntesis recolección información primaria y directa Ferreina

Fuente: Elaboración Propia

De estos resultados se resalta que Ferreina (A) obtuvo la más baja puntuación en la variable de **Ubicación**; en las variables **Stock** y **Oportunidad** fue inferior, pero con menor diferencia frente a competidores. Las variables **Reacción**, **Precio** y **Calidad** son fortalezas de Ferreina.

En complemento se puede concluir gráficamente que los aspectos de mejora detectados en Ferreina se relacionan con *canales o plaza* (ubicación, stock, oportunidad) y la recordación de marca.



Figura 13. Representación gráfica de la evaluación de aspectos tácticos Ferreina vs Competidores

Fuente: elaboración propia

3. Descripción de la problemática empresarial

En el siguiente capítulo, se describirá cuáles son los problemas principales que presenta la organización Ferreina según los antecedentes anotados en los capítulos anteriores y bajo algunas técnicas administrativas se procederá a priorizar sobre cual o cuales se desarrollaran las posibles soluciones. Tomando como referencia lo anterior, se podrá establecer el alcance del proyecto en cuanto a la solución propuesta.

Como fue mencionado al inicio del numeral 2.3, adicionalmente a los análisis de evaluación de los aspectos tácticos de Ferreina vs competidores y de los inputs encontrados en la entrevista con la alta gerencia, se utilizará la bibliografía de (Lowy & Hood, 2004) donde diseña las pautas para una buena matriz 2x2 que para efectos del presente análisis será la “DIALECTICAL SWOT” por sus siglas en inglés o “DOFA dialéctica”. De esta forma, de una manera clara se pueden sintetizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de Ferreina. En esta literatura se abordan las fortalezas y debilidades como factores internos y oportunidades y amenazas como factores externos. Como menciona el texto (Lowy & Hood, 2004), “la DOFA tradicional, las cuatro categorías se investigan de forma independiente y se incorporan al proceso de planificación”.

Para el caso de la DOFA dialéctica se analizan en la matriz 2x2 cada una de las 4 variables respecto al ambiente externo o interno.

Ambiente Externo	Amenazas	-Llegada de nuevos competidores -Inflación -Crisis cadena Suministro	-Nuevas políticas de Compra clientes B2B
	Oportunidad	-Experiencia -Precio -Satisfacción	-Sistematización Fuerza de Venta -Stock -Ubicación (preferencia/ recordación)
		Fortalezas	Debilidades
Ambiente Interno			

Figura 14. Matriz DOFA (SWOT) Ferreina

Fuente: Elaboración propia

La lectura de la matriz anterior, indica analizar cuadrante por cuadrante para entender cómo proceder en cada uno:

1. Arriba a la izquierda: **Confrontar**: La fortaleza converge con la amenaza, donde se han hallado situaciones que se presentan frecuentemente y en donde se cataloga la llegada de nuevos competidores, modelos de venta y atención diferentes como las “visitas en frio”

que algunas empresas realizan enviando sus “visitadores” desde las ciudades principales hacia el Departamento del Huila.

Otro aspecto destacado es la creciente inflación que está presentando el país para los últimos meses de 2021. Según (Portafolio, 2021b) las expectativas inflacionarias para el cierre de 2021 pueden llegar a estar cercanas al 5,33%, cifras bastante similares al 2016. Unido a lo anterior se tiene la llamada “crisis de los contenedores” que como lo explica (Casas Lugo, 2021) generará productos importados más caros pues la cadena logística de las navieras y sus contenedores se ha visto afectada por un lado por la creciente recuperación económica que conlleva a un incremento sustancial en la demanda y por otro lado por el deseo de las empresas de dinamizar la economía y recuperar las pérdidas dejadas por la pandemia que por ley de oferta y demanda incrementa los costos o “fletes” dejando cuellos de botella.

La recomendación en este cuadrante es controlar el peligro que se puede avecinar y una posible acción es la creación y fortalecimiento de marca para la llegada de nuevos competidores. Para los otros factores encontrados al ser externalidades de tipo económico y situacional, no es tan sencillo contar con una solución factible, aunque se podría pensar en realizar convenios con los importadores fijando precios de hoy a compras futuras dependiendo aquí el poder de negociación de Ferreina. Finalmente es relevante mencionar que, al no tener productos sustitutos, la crisis de los contenedores y sus resultados como el aumento de costos, se “traslada” al cliente final impactando toda la cadena de suministro.

2. Abajo a la izquierda. **Explotar**: La oportunidad se combina con la fortaleza y se encuentra, por un lado:

- a. La experiencia: años de conocimiento del negocio, trayectoria del mánager con más de 30 años en el mercado gerenciando en el pasado organizaciones similares.
- b. El precio: Valor de los productos una vez realizado comparaciones en visitas cliente incognito. Esta es una gran ventaja que se puede explotar en las estrategias a desarrollar, como argumento de ventas, manejo de objeciones y generación de vínculos proveedor-cliente durante el proceso de prospección y ventas.
- c. La satisfacción del cliente: el estado de bienestar de los clientes respecto al servicio de los productos medido a través del anexo D en escala NPS.

Todas las anteriores variables son consideradas las ventajas estratégicas de Ferreina que serán argumentos sustentados para fortalecer y apoyar los planes de acción futuros.

3. Abajo a la derecha: **Buscar**: La oportunidad se acompaña con la debilidad y son las oportunidades que Ferreina puede aprovechar y que aún no está preparada para abordar:

- a. Stock: volumen de inventario en bodegas propias o alquiladas en la ciudad. Esto identificado según las evidencias de las visitas a cliente incognito de los competidores más cercanos y adicionalmente la recopilación de la entrevista al gerente de Ferreina condensado en el anexo B.
- b. Ubicación: Locación comercial de las oficinas de venta de las empresas. El mismo abordaje del literal anterior, es decir, Ferreina no cuenta con una visibilidad respecto un local comercial que le impide tener reconocimiento y preferencia como sus competidores directos.

- c. Fuerza de venta: hace referencia principalmente a la no existencia de un modelo de atención comercial con roles, indicadores y estructura clara. Lo anterior ha sido identificado en la recolección de información primaria realizada en el anexo B Entrevista a Gerente Ferreina como también en los comparativos respecto a los principales competidores encontrados en la tabla 4 del presente documento. En otras palabras, la estructura organizacional al ser muy “ligera” como se veía en la figura 8 y 9 permiten mejores reacciones y optimización en costos, sin embargo, para efectos de este cuadrante se encuentra una clara acción de mejora frente al desarrollo de un modelo de actuación comercial donde intervengan los procesos, roles e indicadores para la fuerza de venta, que capturen, fidelicen y atraigan mercado actual y existente.
4. Finalmente, el cuadrante arriba a la derecha: **Evitar o prepararse**. Aquí la amenaza converge con la debilidad. Aquí “algunas amenazas pueden evitarse y otras no”. En este caso se tienen las nuevas políticas de compras de algunos clientes B2B de la región lo cual fue mencionado anteriormente. Esto implica que las compras se están trasladando a labores directas de las casas matrices (ejemplo: Bogotá, Medellín). Para estos casos es importante la fidelización de clientes y por otro lado el reconocimiento de marca.

El efecto de la aplicación de esta matriz arroja importantes resultados que se complementan con la figura 10 y 11 ya que los puntajes más bajos de la evaluación de aspectos tácticos (Stock, Oportunidad, Recordación y Ubicación) se complementan con la DOFA en los cuadrantes “Buscar” y “Prepararse”. (Stock, ubicación, fuerza de venta, políticas de compra B2B).

En el siguiente capítulo serán desarrolladas mediante herramientas administrativas, el listado y priorización de las alternativas que podrían dar solución a la problemática encontrada en Ferreina. Allí, será explicado las posibilidades, opciones y alternativas para elegir la opción más adecuada siguiendo los planteamientos de Peter Senge.

4. Alternativas para el desarrollo de la problemática empresarial en Ferreina

Para completar la priorización de cuál será la problemática para abordar se ha elegido una herramienta llamada matriz de posicionamiento que permite entender:

1. ¿Contra quién se compite?
2. ¿Que se realiza mejor o peor?
3. ¿Hacia dónde debemos movernos para que el cliente piense en Ferreina?

Esta matriz fue implementada con 4 clientes (2 actuales y 2 que hace 3-4 meses no han comprado) en donde son evaluados 9 aspectos relevantes (elegidos con base en asesorías, en la experiencia de la alta gerencia y en los aspectos más importantes que los clientes valoran en este sector), como son reacción, satisfacción, calidad, precio, experiencia, ubicación, stock, recordación y oportunidad) comparándolos frente a sus 2 principales competidores que han sido elegidos en el capítulo 2.2 Industria, ellos son, “Ferretería Occidental”, “Ferretería Fernández” calificando en una escala de 1 a 4 los aspectos o necesidades más valorados por los clientes. Las calificaciones ubican en tres categorías los 9 aspectos mencionados así:

Tabla 4. Resultados Matriz de Posicionamiento

	Descripción	Necesidades o aspectos más valorados por clientes
1	Locación comercial de las oficinas de venta de las empresas, visibilidad y reconocimiento	Ubicación
2	Volumen de Inventario en bodegas propias / alquiladas en la región	Stock
3	Velocidad de cambio ante situaciones externas	Reacción
4	Velocidad en la atención / entrega de órdenes de pedido	Oportunidad
5	Valor de los productos	Precio
6	Valoración de los productos y sus características respecto a las de competidores	Calidad
7	Estado de bienestar de los clientes respecto al servicio de los productos	Satisfacción
8	Años de conocimiento del negocio / trayectoria del top Management	Experiencia
9	Conocimiento que tienen los clientes de la marca	Recordación

Qué hacemos mejor
Reacción
Satisfacción
Calidad
Precio

Qué hacemos igual
Experiencia

Qué hacemos peor
Ubicación
Stock
Oportunidad
Recordación

Fuente: elaboración propia con base en sesión de Marketing estratégico MBA part time
Universidad del Rosario.

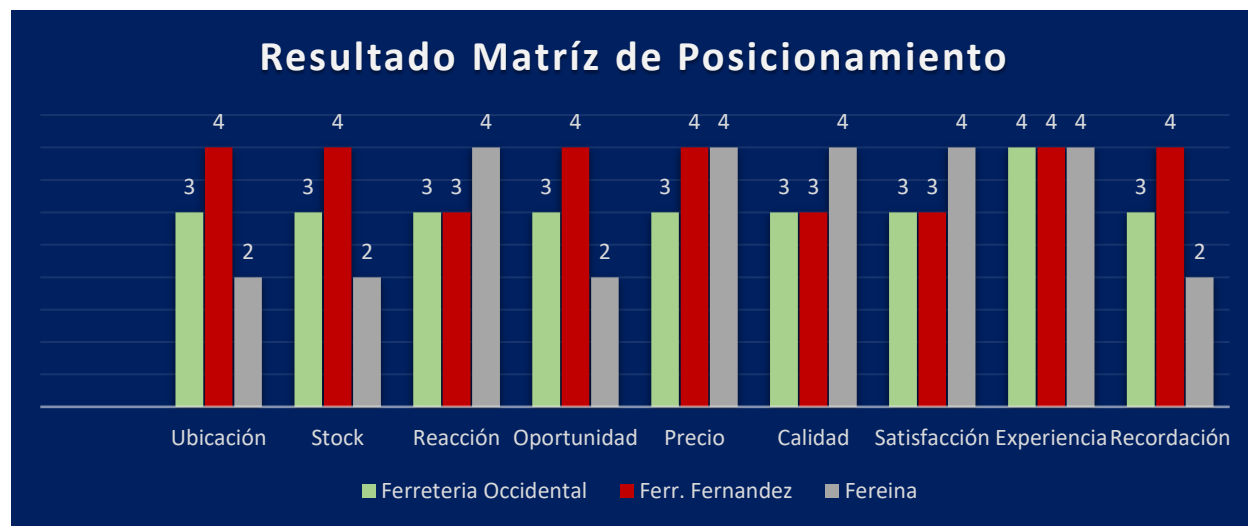


Figura 15. Resultado gráfico matriz de posicionamiento

Fuente: elaboración propia con base en sesión de Marketing estratégico MBA part time Universidad del Rosario.

Partiendo desde los conceptos base del plan de mercadeo (producto, precio, plaza, promoción), se propone elaborar un plan de acción que permita entregar valor a la oferta articulándolo con la gestión de la experiencia de entregar y capturar valor.

Tabla 5. Articulación Plan de Mercadeo Matriz de Posicionamiento

Producto	Dado los resultados obtenidos con las diferentes herramientas (recopilación de información primaria de las fuentes internas y externas (entrevistas a gerente y clientes) y adicional a la construcción de las Matriz DOFA y Matriz de posicionamiento, se considera que esta categoría no debe afectarse en el plan de desarrollo del presente proyecto.
Precio	Al igual que la variable producto, se considera que esta categoría no debe afectarse en el plan de desarrollo del presente proyecto
Promoción / Comunicación	Ubicación: Locación comercial de las oficinas de venta de las empresas. Ferreina no cuenta con una visibilidad y/o comunicación respecto un local comercial que le impide tener reconocimiento y preferencia como sus competidores directos. Adicionalmente para la recordación se vuelve más compleja.
Plaza / Canales	Construcción de un modelo de atención comercial. Como se evidencia en la matriz DOFA, una importante debilidad es el robustecer la fuerza de ventas de forma sistemática. Stock: logística para gestionar los pedidos y oportunidad en la entrega de pedidos de forma oportuna.

Fuente: elaboración propia con base en sesión de Marketing estratégico MBA part time

Universidad del Rosario.

A continuación, se desarrollarán los criterios de priorización para el abordaje del problema o los problemas encontrados teniendo en cuenta la implementación de las herramientas administrativas vistas hasta ahora. Por el momento, se tiene un panorama importante del diagnóstico y posibles mejoras.

Tomando como referencia la anterior tabla se citan algunos problemas encontrados

- Ubicación: correspondiente a la P de marketing de promoción
- Stock y la fuerza de venta entendida como generadora de flujo de caja o facturación que corresponde a la P de plaza o canales.

De acuerdo con (Senge, 1998) cualquiera que sea la actividad de una organización, estas son complejas y por ende el abordaje y estudio de solución de problemas muchas veces no debería encaminarse por las soluciones más “obvias” o “evidentes” sin antes hacer un análisis de todos los procesos pues en la organización nada es aislado o independiente de diferentes variables. Si se pensara en una solución al stock o ubicación puede que en el corto plazo pueda resolverse pero en el largo plazo podría ser contraproducente por los grandes volúmenes de inversión inicial que se requiere para robustecer un stock en este mercado o incluso en la adquisición de un terreno bien sea en arriendo o por alguna herramienta de financiación para lograr una ubicación primordial y deseada obteniendo una rápida visibilidad nuevamente podría en el corto plazo ser beneficiosa pero en el largo no. Al intentar dejar de lado este pensamiento lineal, se decide desarrollar la opción que genera flujos de efectivo consistentes que puedan generar una inversión importante en un

mediano plazo, pero sobre todo impulse la gestión comercial de Ferreina esta opción es denominada creación de un modelo de gestión comercial.

La decisión de centrar el presente proyecto aplicado a la creación de un modelo comercial sistemático se apoya en los análisis anteriores donde se hace referencia también a la no existencia de un modelo como tal, con una estructura y visión clara alineando la visión de cada representante comercial con la visión organizacional, definiendo también roles, procedimientos e indicadores. Nuevamente se apoya en la recolección de información primaria realizada en el anexo B Entrevista a Gerente Ferreina como también en los comparativos respecto a los principales competidores encontrados en la tabla 4 del presente documento. La estructura organizacional al ser muy “ligera” como se veía en la figura 8 y 9 permiten mejores reacciones y optimización en costos, sin embargo, para efectos de generación de flujos de caja (ingresos por venta) y crecimiento empresarial, se ve en gran medida diezmado y afectado, debiendo realizar mejoras importantes frente al desarrollo de un modelo de actuación comercial donde intervengan los procesos ya mencionados

5. Plan y recomendaciones de implementación y aplicación para Ferreina

En el capítulo anterior se realizó la respectiva priorización donde se ha decidido desarrollar un plan de gestión comercial como respuesta a la problemática presentada para Ferreina. Para este capítulo se centrará en el desarrollo, describiendo inicialmente el proceso de venta, las partes involucradas en el proceso de compra para posteriormente generar el paso a paso del plan recomendado para ser ejecutado por el área comercial de Ferreina, pero liderado por la Gerencia General.

Para que su ejecución sea exitosa, se recomienda que el plan sea desplegado por la alta gerencia como una directriz renovadora en el departamento comercial. Este proceso debe ser constante con el fin de que toda la fuerza de venta interiorice el plan y sea fácil e intuitivamente desplegado por los asesores una vez sea recibido / reforzado. Se recomienda también que la siguiente implementación sea instaurada como una política organizacional de conocimiento en la totalidad de esta.

5.1. Identificación del proceso de compra de los clientes para Ferreina

Como punto de partida se recomienda entender el siguiente esquema donde se define el proceso de venta ya que este será relevante para entender los actores que intervienen en cada proceso (a diferencia del sector B2C cuyo diagrama puede ser más “ligero”) y una vez se identifiquen los actores, se puede generar el vínculo relacional con el comprador-cliente y continuar con el

desarrollo del plan comercial. En el diagrama a continuación, se detalla cada proceso para el sector industrial B2B donde opera Ferreina:



Figura 16. Diagrama de compra sector B2B Ferretería

Fuente: Elaboración propia con base a texto (Tunisini, 2017, pp. 18-20)

A continuación, se desarrolla cada uno con la finalidad de que el top Management lo reconozca y lo socialice con su fuerza comercial:

- a) Necesidad empresarial: Partiendo de la necesidad o requerimiento, se plantean ejemplos como la necesidad de repuestos para reemplazo en línea industrial, el montaje de un nuevo proyecto o nueva línea de negocio industrial, el daño en alguna línea de producción que requiere el cambio urgente o simplemente para mantener materiales de repuesto en stock por prevención. Algo adicional que se agrega en esta etapa es la posibilidad de que la

necesidad empresarial sea creada por los mismos asesores pasando de la venta basada en el valor agregado del producto a la venta por vínculo

b) **Objetivos y Especificaciones:** son las especificaciones técnicas del producto que son requeridas por el cliente y que puede manifestarse en la orden de cotización, licitación o cualquier otro documento de requisición. En el gremio B2B ferretero ocasionalmente se especifican los criterios de evaluación de las ofertas. Algunos de ellos son en el orden de priorización:

- Criterios de costos (precios, condiciones de venta etc.);
- Criterios de calidad (certificados de garantía y calidad de la marca);
- Criterios de entrega (cumplimiento de los tiempos y criterios tales como entrega en bodega, en oficinas administrativas o directamente en la obra, por ejemplo);
- Otros criterios como la reputación o el respeto al medio ambiente.

c) **Búsqueda de información:** aquí se incluye los insights que toman en cuenta los clientes B2B ferretería para elegir a sus proveedores. Como ejemplo se mencionan

- Rango de acción: geografía, representantes de marcas especiales
- Fuentes de información: voz a voz, proveedores inscritos en el registro interno de cada empresa, intercambio con otras empresas etc.

d) **Lista de Proveedores:** cada organización genera internamente los elementos a evaluar con base a lo expuesto en los numerales anteriores para decidir la adjudicaciones u orden de compra a asignar. Con referencia a los modelos de evaluación de proveedores, se

identifican evaluaciones ponderadas con los factores del numeral c donde se prioriza el costo, tiempo de entrega, calidad y garantía.

- e) Evaluación de las propuestas: utilizando los criterios y ponderaciones se identifica a los proveedores mejor calificados. En algunos casos se pide más información o se intenta negociar un nuevo precio (más bajo) cuando las condiciones lo permiten
- f) Negociación: En este aspecto la negociación en la mayoría de los casos es económica. (muy poco es técnica). En estas negociaciones se discuten precios y condiciones de entrega (fecha, lugar, hora). Los tiempos de recolección de cartera pueden entrar a discutirse aquí. Se ha identificado también que en este numeral puede tenerse en cuenta la cercanía cultural, vínculo, “feeling” o partnership que se haya construido con los proveedores.
- g) Elección del proveedor: se selecciona el ganador de la licitación, cotización u orden de pedido por medio de una comunicación formal vía correo electrónico generalmente.
- h) Análisis de desempeño: normalmente para las nuevas relaciones comerciales se generan estas mediciones de desempeño para medir el “performance” o desempeño de este. Sin embargo, para las relaciones comerciales existentes también se utiliza bajo los criterios de fidelización y NPS (Net Promoter Score)

5.2. Identificación de actores en el proceso de venta

Según (Tunisini, 2017, p. 3) cuando hablamos de mercadeo B2B: “Más que la naturaleza de los productos intercambiados es la naturaleza y *el comportamiento de compra del cliente* - una

organización más que un individuo - y *el tipo de intercambio* - relacional más que transaccional - en la base de las especificidades del marketing empresarial en comparación con el B2C”.

En el desarrollo de un modelo de gestión comercial para un esquema B2B intervienen unos actores intermedios en el proceso de intercambio de valor que se presentó anteriormente. Estos actores se ubican a lo largo de la cadena, a diferencia en algunos casos al sector B2C donde el intercambio de valor muchas veces se da directamente entre cliente-vendedor. Se puede listar por ejemplo para el caso de Ferreina la interacción con actores (clientes) como el jefe de bodega, el jefe de producción, el personal del departamento de compras, incluso la alta gerencia o gerencia de operaciones en algunos clientes con un organigrama más “ligero” o “plano”.

Lo anterior, por nombrar algunos ejemplos, juegan un rol importante en el proceso de toma de decisiones y utilizan parámetros diferentes a la hora de adjudicar una orden de compra lo cual puede convertir el proceso de intercambio de valor como una acción recurrente y de analizar cada detalle. Para ello se ha seguido lo indicado en (Tunisini, 2017, p. 16) adaptándolo a la realidad empresarial del caso. A continuación, se describen los roles identificados en el sector para Ferreina y que se deben inculcar a la fuerza comercial con el fin que ellos puedan identificarlos y conocer cómo actuar o vincularse con ellos:

Tabla 6. Roles en la toma de decisiones Clientes de Ferreina

ROL	Actividad
Iniciadores	Gerentes de área de producción, manufactura donde una máquina deja de funcionar, gerentes de línea por ejemplo donde se requiere un nuevo repuesto.
Influenciadores	Son aquellos con especial competencia y credibilidad capaces de orientar de forma decisiva tanto la elección del proveedor, la formulación de las especificaciones como la decisión de compra final (encargados de licitaciones, órdenes de compra, garantías o requisitos de participación, etc.) se incluye también a las personas que trabajan en departamentos de aprovisionamiento, incluso si aplican o existen áreas de licitaciones
Compradores	Tienen la tarea principal de seleccionar y gestionar proveedores, (comprador, departamento de compras)
Tomadores de decisiones	Son las personas que toman la decisión final en referencia tanto al proveedor como al producto (el comprador, que puede tener la autoridad formal, pero también el presidente o el empresario-propietario de la empresa que tiene la "última palabra ")
Controladores	Personas que tienen la responsabilidad de evaluar constantemente la adecuación de los bienes adquiridos, la necesidad real de recursos y el control de la exactitud de la información que circula entre los actores del centro de compras.

Fuente: Elaboración propia con base a literatura de (Tunisini, 2017, p. 16)

Lo anterior indica que dentro del proceso de compra B2C pueden coexistir diferencias considerables en:

- El tamaño del cliente (organizacionalmente)
- Las necesidades de los productos y servicios
- Lógicas de gestión y de los objetivos que se persiguen.

Para Ferreina, conlleva un manejo singular lo que luego repercute también en las diferentes necesidades expresadas hacia los proveedores (cadena de suministro) y en las diferentes formas de establecer la relación con ellos. En otras palabras, para cada cliente es pertinente identificar los roles que se juegan al interior. Esto es logrado únicamente con la sinergia entre las personas de ventas y la alta gerencia de Ferreina con el enfoque constante hacia el cliente como centro de los procesos.

En los dos primeros niveles de la tabla anterior (Iniciadores e Influenciadores) el asesor comercial de Ferreina jugará un papel relevante pues al involucrarse como actor en el proceso de venta trasciende la venta tradicional y venta basada en la utilidad del producto o en las necesidades del cliente hasta la venta basada en el vínculo relacional con el mismo.



Figura 17. Inclusión del asesor comercial en los roles de compra de los clientes

Fuente: Adaptación propia con base a literatura de (Tunisini, 2017, p. 16)

5.3. Identificación de paradigmas de ventas de Ferreina

En esta transición se han identificado algunos paradigmas que deben ser olvidados. Como paradigma, la (RAE, 2021) define “*Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento.*”. se puede agregar que en un paradigma popularmente se concibe que lo que ha funcionado en el pasado seguirá funcionando hacia el futuro lo cual en ventas no es cierto. Algunos

paradigmas concebidos en el área de ventas del sector ferretero e incluso al interior de Ferreina y que fueron identificados a lo largo de la investigación, se esbozan en la siguiente figura:

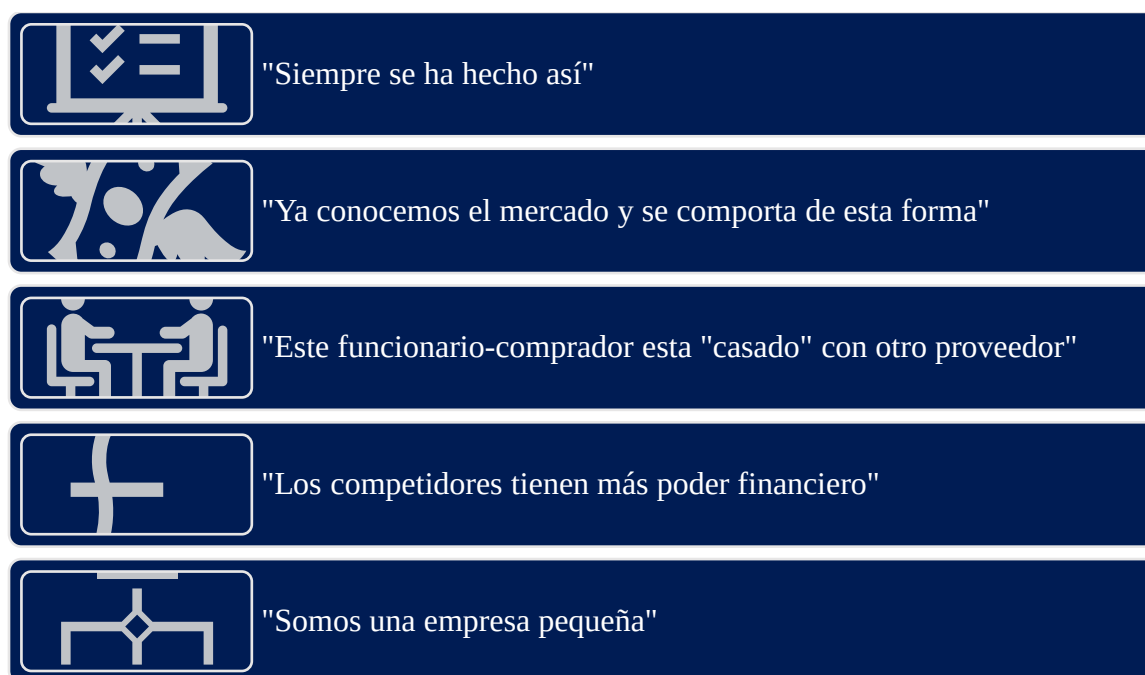


Figura 18. Paradigmas de ventas utilizados en Ferreina

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo es olvidar estos paradigmas y muchos otros que se vayan descubriendo en el día a día pues “sesgan” y no permiten salir del “estatus quo”. Como se vio en capítulos anteriores, el crecimiento en ventas en años de pandemia covid-19 e incluso anteriores, no han sido los deseados.

Lo principal a la hora de superar estos paradigmas es la identificación y plena conciencia de que estos no aportan en la capacidad de creación de valor de la organización y una vez olvidados

/ reemplazados, el plan comercial diseñado, involucra la adopción evolutiva del proceso de venta mediante un método como ya se ha recomendado, “de constante aplicación” y donde mediante actividades coordinadas se “evoluciona y trasciende” desde una venta basada en los atributos del producto, hasta una venta basada en las relaciones y en los vínculos estrechos entre asesor-cliente.

5.4. De la venta tradicional a la venta relacional

La venta tradicional con que frecuentemente operan los diferentes proveedores ferreteros, son caracterizados por mencionar los atributos del producto, conocer su funcionamiento y usos y poderlos explicar al cliente. Este tipo de venta hace unos años fue muy exitoso donde bastaba hacer visitas en frío o llamar de vez en cuando a sus clientes para conocer sus necesidades. Lo necesario en este tipo de venta era únicamente tener un buen producto y hacer un breve análisis de la competencia.

Otro tipo de venta tradicional, pero más evolucionada se puede encontrar cuando crece la competencia y el asesor se especializa mucho más. Esto se presenta con gran frecuencia en el sector cuando la fuerza comercial hace jornadas extensas de capacitación, asisten a ferias (ejemplo gran salón ferretero el cual es un evento con productos, lanzamientos, concursos y sorpresas para los minoristas, mayoristas y distribuidores de toda la cadena ferretera de la región) especializadas de conocimiento del producto e invierten gran cantidad de tiempo obteniendo herramientas que le permiten indagar que requiere el cliente, sus necesidades y deseos. Hasta este punto no ha habido ninguna evolución de creación de un vínculo real con el cliente- comprador. Sin embargo, este tipo

de venta sigue siendo efectiva, muchas empresas del sector ferretero lo hacen incluso en la visita de cliente incognito se puede reconocer que esta es la modalidad de venta que realizan los principales competidores de Ferreina e incluso el mismo Ferreina empíricamente lo emplea.

El siguiente nivel de venta es el deseado para Ferreina donde el entrenamiento a sus asesores radica en el vínculo estrecho y cercano con el cliente. Allí el objetivo no solo es entender y conocer el producto que el cliente solicita sino profundizar y comprender en su totalidad la dimensión de la necesidad de su cliente. Esta etapa ayuda a entender perfectamente la relación uso del producto – precio y en muchos casos a que el precio pase a un segundo rol en la cadena de negociación.

En esta nueva etapa se genera la confianza necesaria con los clientes para que la venta fluya mucho más fácil lo cual ha sido una de las razones por las cuales Ferreina podría aumentar su tasa de cierre en ventas capturando nuevos clientes en la región. En la figura 16 se sintetiza gráficamente la evolución que se recomienda surtir con los asesores comerciales como parte del plan de atención comercial.

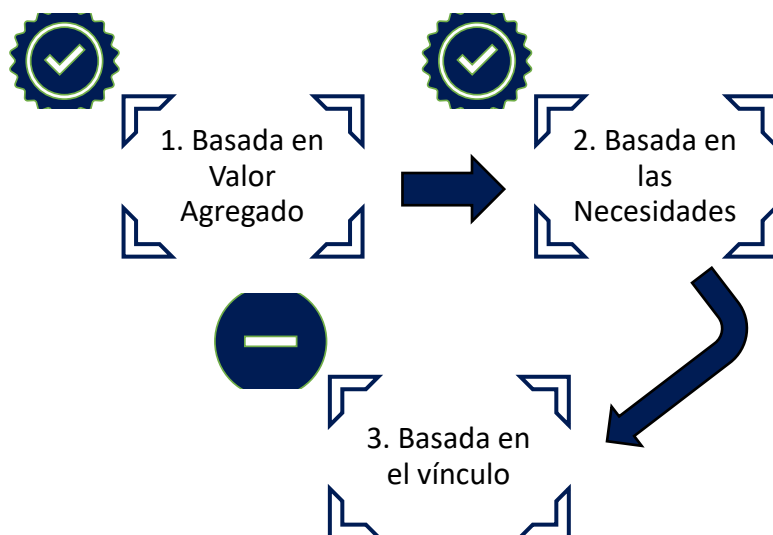


Figura 19. Evolución en el modelo de ventas para Ferreina

Fuente: Elaboración propia.

Para lograr llegar a esta venta basada en el vínculo se ha desarrollado una serie de pasos que deben ser desplegados por la alta gerencia hacia área comercial para que capturen ciertas habilidades que una vez perfeccionadas y aprendidas serán de gran ayuda para generar esta confianza con el cliente.

Lo que se desea en el presente modelo comercial es “trascender” del estilo de venta tradicional migrando hacia un foco sobre el vínculo real asesor-cliente.

El vendedor en este modelo será denominado **asesor** principalmente atendiendo a misión de Ferreina la cual se desea mantener y adicionalmente será el centro del esquema a desarrollar.

Los asesores de Ferreina deben estar capacitados, con objetivos claros, identificando clientes, y optimizando los recursos de toda naturaleza para obtener los mejores resultados de ventas.

La estrategia pensada por el equipo Gerencial y transmitida a su equipo es clave para proporcionar el input, orientación, fomento de un equipo de ventas auto gestionable, con una clara visión e interpretación del mercado.

Toda actividad empresarial debe tener una estrategia planificada, y para ello es clave reconocer que cualidades distintivas posee la empresa, conjugarlas y traducirlas en ventajas competitivas, y aprovecharlas para construir relacionamiento con stakeholders de Ferreina; la estrategia juega un papel clave en el plan de negocios, permite identificar oportunidades en los mercados, realizar un diagnóstico de las situaciones y mantener a la empresa fijada en los objetivos claves para obtener los resultados.

Misión:

“Suministrar productos que faciliten la conducción y control de los fluidos, gases, vapores que se utilizan en los procesos industriales (tubería, codos, tees, bridas, instrumentación, herramientas, manómetros y demás accesorios industriales; con experiencia en el mercado, precios justos y servicio personalizado de sus asesores”.

Se recomienda altamente que los pasos de los que se habla anteriormente sean implementados tanto para los nuevos ingresos como para el personal actual, potenciando un esquema de habilidades iniciando desde un procedimiento de reclutamiento y selección:

5.4.1. Pautas para el reclutamiento y selección.

Para impulsar el desarrollo de estas habilidades, el reclutamiento y selección es imperativo. En el anexo **E** *Elementos claves para el reclutamiento y selección*, el Anexo **F** *perfiles y funciones de la operación comercial Ferreina*, y el Anexo **G** *Matriz de competencias*, son descritas con total detalle la implementación de este paso partiendo de 3 criterios relevantes:

- El ser y su talento.
- Estructura y roles de selección.
- Diseño de los procesos y la estandarización de buenas prácticas de selección para la operación de ventas

Los detalles mostrados en estos anexos también resaltan la justificación e importancia de los objetivos, beneficios, roles y responsabilidades, criterios de selección y descripción de los perfiles deseados que Ferreina debe incorporar a sus políticas internas.

Con la implementación de estos criterios y pautas, se resalta a manera introductoria, los aspectos relevantes que generan ese paso de la venta basada en el producto a la venta basada en el

vínculo pues las políticas de ingresos y reemplazos se nutren de estos aspectos.



Figura 20. Nuevas habilidades del vendedor Ferreina

Fuente: Elaboración propia con base a (Alegre, 2018)

5.4.2. Formación del equipo de asesores

Una vez realizado los procesos de reclutamiento y selección, la formación planteada en este modelo es relevante porque permite a Ferreina y sus asesores, adquirir paulatinamente el compromiso, el autoconocimiento y liderazgo para articular el plan comercial propuesto. El nuevo y el actual asesor conocen los procesos de venta, los actores que intervienen en el proceso y ahora deberán potenciar el desarrollo personal mediante un plan de formación el cual se expone a continuación donde se evidencian herramientas que permiten fomentar aquellos valores que Ferreina desea sean proyectados en un proceso de venta en donde ya se sabe que intervienen más

de dos actores y en donde el objetivo último es la satisfacción de las partes (comprador, vendedor) pues esto genera fidelidad, recompra y nuevas oportunidades.

El equipo de asesores en Ferreina es escogido según su experiencia demostrable en el sector de ventas, y su conocimiento del mercado, clientes, etc. A pesar de que el equipo tenga experiencia como es preferible, lo ideal en Ferreina es que exista un proceso de inducción/entrenamiento consistente, bien definido, medible, que permita definir y perfilar correctamente las habilidades que deben tener para salir a trabajo de campo.

El programa de entrenamiento de Ferreina debe tener material debidamente validado, con consistencia pedagógica, permitiendo a los asesores un nivel de conocimiento suficiente en los productos, tipos de clientes, estrategias comerciales, características del mercado, y actuar clásico de la organización. El empoderamiento de los asesores se debe concretar en el tiempo con entrenamientos periódicos o seguimientos por parte de sus coordinadores para validar las dudas, preguntas u objeciones que puedan generarse durante su ejercicio.

También es deseable que se realicen entrenamientos tipos *role play*, donde se realiza una simulación lo más real posible del encuentro con sus clientes, donde se ponga a prueba al asesor con retos comúnmente generados en la vida real, producto de la interacción con los actores del sistema de ventas, y del proceso de negociación.

Se debe prestar especial atención a la mejora de las habilidades blandas de los asesores, con entrenamientos en la materia, por ejemplo, neuro ventas, coaching en habilidades de comunicación, etc.; que, por tratarse de conceptos más especializados, pueden obtenerse mediante un tercero experto en la materia. Esta formación mejora el discurso del asesor, identificación de necesidades en los clientes, fluidez mental y estrategias de comunicación, manejo de objeciones, y otros aspectos necesarios que cumplan con las expectativas de los clientes y Ferreina.

Esta capacitación inicial y periódica debe planearse en el tiempo, con unos objetivos claros, adaptados a la estrategia que aplique en el momento (puede ser cambiante), que integre además la mejora de la técnica de ventas, mejorar los conocimientos técnicos de los productos de Ferreina, y aquellos relacionados con la competencia.

Como lo afirma (Mullin, 2010, p. 40), existen cinco aspectos que se deben reforzar con el equipo de asesores, a manera de entrenamiento periódico, o como temas para refuerzo en el coaching a los equipos, y así establecer un enfoque estratégico para la promoción de ventas:

1. Comprender el marco estratégico en términos de ventaja competitiva y posicionamiento que debe sustentar toda promoción de ventas, como cualquier otra actividad de marketing.
2. Establecer lineamientos para cada producto o servicio, determinando el estilo de promoción de ventas que será adecuado al mismo – esto es igual para todas las actividades de marketing.

3. Asegurarse que las promociones de ventas sean manejadas o supervisadas por un ejecutivo lo suficientemente alto para que sean concebidas, integradas e implementadas profesionalmente.
4. Insistir en que las promociones de ventas se investiguen y evalúen a través de la medición de responsabilidad de marketing de una manera que se permita evaluar su desempeño y compararlo con el de otros tipos de gastos de marketing.
5. Planear y presupuestar el uso de la promoción de ventas durante el próximo año para que las promociones se conviertan en parte integral del esfuerzo de marketing junto con otras actividades de este.

Otra herramienta bastante útil para la creación de los vínculos se expone en el Anexo [H](#) Preguntas para generar vínculos. Tomando como referencia a (Rackham, 2020, p. 18) en su libro SPIN Selling donde "*SPIN*" es un acrónimo de cuatro tipos de preguntas (Situación, Problemas, Implicación y Necesidad) que impulsan la atención del cliente potencial encaminan a la creación del vínculo deseado en el plan comercial de manera que se parte de preguntas generales que se hacen para ambientar y romper el hielo en caso de visitas en frío o nuevos prospectos, pasando por preguntas de oportunidad que se hacen para identificar uno o varios escenarios que visualicen que se puede hacer la negociación para posteriormente formular las preguntas SPIN

- Situación: ayudan a revelar información básica del cliente / comprador / rol
- Preguntas Problema: orientadas a conocer los problemas / necesidades / inconvenientes que pueda enfrentar el cliente frente a algún evento o situación

- Preguntas Implicación o Incidencia: se hacen para saber el efecto positivo o negativo de una decisión tomada
- Preguntas de Necesidad: se hacen para detectar necesidades implícitas.

Al desarrollar las preguntas del anexo [H](#), se activan atributos deseables por Ferreina como la escucha activa, la captura de atención, la motivación o interés de porque elegir a Ferreina, la retroalimentación mutua con el interlocutor (comprador) y el nacimiento o reforzamiento del vínculo que genere la acción de compra basado en gran medida por la buena comunicación y el lenguaje claro teniendo claridad de los roles que juegan cada cargo en el proceso de intercambio.

5.4.3. Coaching

En el numeral anterior ya se ha iniciado un vínculo entre las partes, este, se debe mantener y fortalecer mediante una constante retroalimentación de las partes (asesor-comprador) pero también se considera necesario que este vínculo se refuerce con ejercicios internos pues no todas las veces la fluidez del vínculo se da fácilmente. Se entiende que el vínculo al desarrollarse en un ambiente de negocios, aparecen intereses diferentes que deben alinearse primando las relaciones cordiales, de escucha activa y respeto.

En el sector Ferretero la comunicación juega un papel fundamental pues un material mal despachado o el incumplimiento de alguna especificación técnica dentro de la orden de pedido puede ocasionar días de retraso en la operación de la parte compradora. Por ello el lenguaje, la

corporalidad y la emocionalidad se han potenciado mediante ejercicios de coaching que se recomienda desarrollar nuevamente por la alta gerencia.

Las pautas son enmarcadas en el anexo I detallando ejercicios de refuerzo de los aspectos mencionados anteriormente y la principal razón de enfoque es que en el proceso de venta descrito en la figura 13 se ha identificado que no solo se habla con la palabra, sino que también el cuerpo, los gestos y emociones indican sentimientos y registran lenguajes que el asesor de Ferreina debe identificar, manejar. En la siguiente figura se ilustran los lenguajes en el proceso de negociación.

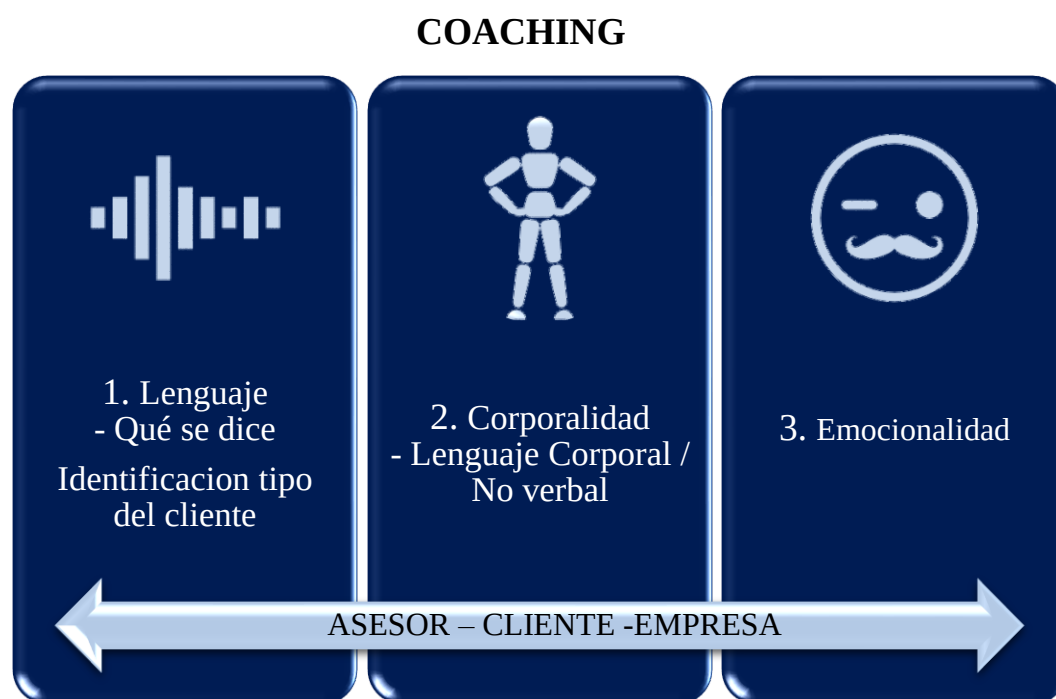


Figura 21. Dominios en procesos de negociación Ferreina

Fuente: elaboración propia.

Nuevamente la recomendación de implementación de estas sesiones de coaching debe remitirse a la alta gerencia sin afirmar que sea directamente esta quien ejecute la acción. Se recomienda evaluar opciones de terceras partes o ejecución interna, tomando como referente el material de los anexos mencionados. El desarrollo y entendimiento del proceso negociador permitirá influir positivamente en el cliente / comprador según el rol identificado en cada empresa dependiendo siempre del tipo de organización, de quién tome las decisiones de compra y quiénes son los principales roles existentes descritos en la tabla 8. Incluso se crea la posibilidad de que el asesor sea parte de los roles en el proceso de compra influenciando al comprador incluso cuando el cliente cuenta con relaciones comerciales con otros proveedores.

En este sentido, se plantea que la venta es un proceso consultivo y no de transacción (precio / valor agregado), como tradicionalmente ha sido concebido y operando las herramientas de coaching y objeciones, el asesor de Ferreina será capaz de detectar la verdadera necesidad de su cliente tanto explícita como implícitamente.

Será de gran ayuda reforzar con los planes de acción encontrados en el anexo I para perfeccionar habilidades como, actitud corporal, tono de voz, la respiración; habilidades que serán de ayuda para profundizar la venta consultiva en función del perfil del comprador, recordando que en cada cliente el perfil de comprador puede variar. Incluso, el detectar estos mismos patrones en la contraparte, es relevante para el asesor de Ferreina con el fin de preparar la mejor manera de “enfrentar” al cliente.

En la siguiente figura se muestra cual es el rol Coach-Asesor, donde debe primar el respeto y empatía para asegurar interacciones positivas:



Figura 22. Roles y Responsabilidades programa Coaching Ferreina

Fuente: Elaboración propia

En la relación coach-asesor, también deben primar algunas reglas de interacción para que dicho proceso sea exitoso:

1. Respeto por las personas y sus opiniones
2. Establecer comunicación honesta y abierta
3. Retroalimentar constructivamente
4. Influnciar persuasivamente.

Se ha preparado la siguiente tabla para identificar algunos tipos de compradores según su forma de dirigirse y comportarse.

Tabla 7. Tipos de Clientes-Compradores Ferreina

Tipo / ¿Cómo es?	Manejo recomendado
Dominante Impaciente, interrumpe con frecuencia, puede ser sarcástico. Se queja en forma desproporcionada de los errores que se cometen	• Mantener la calma, no dejarse afectar por su personalidad. • Escucharlo y mostrar empatía. • Aclarar sus inquietudes o quejas. • Utilizar argumentos lógicos para que decida
Desconfiado Piensa que todos lo quieren engañar, hace comentarios negativos, no confía en nadie.	• Mostrarse muy amistoso y flexible. • Darle a conocer que la intención es servirle. • Reforzar la argumentación con casos reales de éxito y con esto llevarlo poco a poco al cierre
Agresivo Siempre se encuentra enojado por cualquier motivo, es caprichoso, se guía más por emociones que por razones. El mayor tiempo está a la defensiva.	• Se debe mantener la serenidad. • Escucharlo con paciencia, dejarlo desahogarse, mostrarle el deseo de ayudarlo

	• Si no es nuestra culpa aceptar el hecho rápidamente, pero buscando soluciones inmediatas.
Sabelotodo Pretende dar lecciones a todo el mundo. Con frecuencia pone en duda las afirmaciones de otras personas, mantiene una actitud de superioridad, es muy exigente.	• Reconocerle sus conocimientos. • Hágle ver que sus aportes fueron valiosos. • Mostrar una solución de manera que no se ofenda.
Arrogante Se muestra siempre superior a los demás, siempre quiere sobresalir y hacer gala de sus cualidades, sabe bien lo que quiere, exige respuestas concretas.	• Conservar la serenidad y no sentirse ofendido entregando respuestas precisas. • La cortesía y amabilidad son vitales. • Demostrar empatía en vez de enojo. • Demostrar interés en sus necesidades.
Preguntón Pregunta de todo, exige mucha información hasta de temas que no son de su incumbencia.	• Darle la información más relevante y orientarlo para que satisfaga su curiosidad por otros medios.

Fuente: Adaptación con base en información de (Mypes.pe, 2022)

Con esta tabla al identificar el tipo de cliente – comprador, la alineación y el vínculo se hace más estrecho hasta el punto de cerrar la venta o pedido. En esta última fase de cierre o de alineación

es importante que el asesor haga un repaso de lo solicitado, oriente al jefe de bodega, operarios u otros perfiles en el uso de este y posteriormente se haga una visita de satisfacción indagando a las partes del material entregado.

5.4.4. Seguimiento

El equipo de ventas es uno de los pilares estratégicos de muchas empresas, porque está directamente relacionado con la generación de ingresos, con la sostenibilidad y crecimiento del negocio. Por ello es importante contar con un liderazgo que monitoree e identifique las distintas variables de productividad. Los asesores de venta de Ferreina imprescindiblemente deben tener claro cuál es la estrategia de ventas a seguir, que debe estar articulada con la estrategia comercial, y definida para ser aplicada con los clientes.

Los líderes de equipos de ventas deben acompañar a los asesores para conseguir los objetivos e interpretar los datos obtenidos en el proceso. Sin una evaluación y supervisión estratégica de las actividades no se pueden obtener datos, planes de actuación, pronósticos y análisis certeros que permitan corregir errores y optimizar los distintos procesos comerciales. Para alcanzar las metas comerciales y llevar a la fuerza de ventas al siguiente nivel, no se puede dejar nada al azar o a la intuición, se requiere rastrear las variables y escenarios que inciden en la venta.

Y esto se hace a través de los Indicadores Claves de Gestión de ventas, KPI's (del inglés *Key Performance Indicators*), métricas precisas que permiten ver y garantizar que el equipo esté progresando hacia los objetivos que se han planteado.

Uno de los aspectos importantes de este esquema de gestión comercial es la medición. Si bien, se han planteado algunas mediciones respecto el proceso de reclutamiento y selección como también del coaching, se plantea realizar un seguimiento planeado a la consecución de nuevos clientes que generen nuevas ventas. Por ello, se presentan las siguientes mediciones de gestión que servirán para hacer más fluido el proceso de venta y obtener mejores resultados.

Para lo anterior se ha decidido iniciar la medición con 5 asesores quienes estarán divididos por zonas en el departamento del Huila. (Norte, Sur y Neiva)

Tabla 8. Key Performance Indicator (KPI) gestión comercial Ferreina

KPI	Descripción	Cómo se mide	Meta
Efectividad en visitas comerciales (2meses)	Mide la efectividad de las nuevas visitas comerciales para convertirse en ventas	#Ventas Cerradas u Órdenes de compra / Total #visitas comerciales	> 0,10
Efectividad citas concretadas	Mide la efectividad de la conversión de contactos con clientes vs citas	# Citas obtenidas / # Clientes contactados	> 0,85

Incremento clientes nuevos	Mide el porcentual de incremento de clientes nuevos sobre la cartera actual	# Clientes nuevos / #Clientes actuales	> 0,50
Fidelización o recompras (entre los 2 meses siguientes)	Mide el porcentual de clientes nuevos que realizan nuevas compras	# Clientes que recompraron / total Nuevos clientes	> 0,30

Fuente: Elaboración propia

5.4.5. Recursos electrónicos para medición de KPI's

Existen plataformas o software especializados que permiten registrar toda la información que ingresan los asesores, que apunta a los KPI's que se quieran medir; por ejemplo, los asesores pueden registrar los objetivos planteados previo a cada visita o contacto que realicen, para así tener una hoja de ruta y plan de intervención medible con los clientes, para registrar lo observado luego de cada visita y realizar ajustes en el tiempo para determinar qué tan exitoso fue la estrategia de abordaje del cliente.

Estas herramientas tecnológicas, básicamente son una base de datos o repositorio de información sustancialmente útil que permite medir si los asesores están generando un impacto positivo en los clientes, si se concretan las ventas, permiten identificar las barreras existentes, o anticiparse a limitantes que puedan amenazar la continuidad de una venta. Además, permiten

realizar graficas de la información, hacer comparaciones de temporalidad, y llevar a cabo un control exacto cualitativo y cuantitativo del desempeño individual y colectivo del equipo de ventas.

5.4.6. Costeo del plan comercial

Un aparte relevante para concretar la implementación del plan comercial está relacionado al costeo o inversión económica el cual, se pretende que sea realista al tamaño y capacidad de generación de riqueza de la organización, al igual que sea congruente con la estrategia y finalmente que haga sentido para el top Management de la organización.

Preliminarmente se hace un listado de los principales aspectos a costear y con los cuales es imprescindible la implementación del presente modelo de gestión comercial por lo que a continuación, se realiza un modelo de costeo abierto o baremo de la inclusión del equipo de nuevos asesores:

Tabla 9. Costeo Recurso humano y logístico para desarrollo plan comercial

<i>Visión del Proveedor</i>	<i>Valor en COP</i>	<i>DOLARES</i>
Salario Básico	\$ 1.117.172	291
Salario Variable	\$ 650.000	169
Subtotal	\$ 1.767.172	461
Cargas legales 47%	\$ 830.571	217
Costos Asociados al salario	\$ 2.597.743	677
Salarios asociados al staff	\$ 705.600*	184
Uniformes	\$ 68.750	18

EPP	\$	16.170	4
Elementos de trabajo	\$	12.100	3
Bioseguridad	\$	4.767	1
Admón. de ingreso de personal	\$	26.950	7
Comunicaciones	\$	10.000	3
Otros costos Administrativos	\$	650.000	169
COSTO MENSUAL DE UN ASESOR	\$	4.092.080	1067
<i>Estimaciones o supuestos:</i>			
Utilidad esperada Tercero	12% \$	558.011	146
COSTO MENSUAL INCLUIDO AIU	\$	4.650.090	1213

* costo líder incluido. (1 líder por 5 asesores). Dólar-COP: 3.835

Fuente: Elaboración Propia.

En el anterior baremo se parte del principio que los asesores que van a ingresar a Ferreina, más el líder comercial, junto con la logística de reclutamiento y selección, más capacitación, acompañamiento y coaching tendrá un costo mensual de \$4.650.090 COP por cada asesor, es decir por los 5 asesores más el líder un total de \$23.250.452 mensual. Como análisis principales, es relevante mencionar que adicional al salario básico, el valor variable se compone de dos subvariables adicionales, para lo cual, se propone la siguiente formula:

$$P = S + (2\%V * d)$$

P: Compensación Total
 S: Salario Básico
 V: Ventas recaudadas
 D: Desempeño KPI's (%)

Figura 23. Cálculo compensación Fija + Variable para asesores Ferreina

Fuente: Elaboración propia basado en (Álvaro Luque, 2021).

Se propone incluir variables con las ventas recaudadas con el objetivo que los mismos asesores sean actores en el recaudo de la cartera a la vez que “comisionan” por ello, de forma tal que el asesor pasa de ser un empleado a un “socio” que recibe una repartición porcentual sobre la venta recaudada.

En simultanea el valor llamado D (desempeño, está ligado al cumplimiento de los objetivos mencionados en el capítulo de KPI) y su objetivo es hacer sostenible el modelo comercial en el sentido que todos los asesores se impregnen de la importancia de la eficiencia y el desempeño comercial generado por una buena planeación en la selección, un buen proceso de entrenamiento y pulcro trabajo de coaching y seguimiento.

Para calcular los beneficios a obtener en la inversión anterior, se realiza la siguiente proyección de ingresos, tomando como referencia el plan de visitas y prospección de nuevos clientes que los nuevos ingresos deberán realizar.

Tabla 10. Ingresos vs Costo de la iniciativa

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Asesores	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Visitas / Mes	10	10	15	15	20	20	20	20	20	20	20	20
Tasa Cierre	10%	10%	15%	15%	15%	20%	20%	20%	30%	30%	30%	30%
# Ventas Cerradas	5	5	11	11	15	20	20	20	30	30	30	30
Ticket Venta Prom *	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Total Ingresos*	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 33.750	\$ 33.750	\$ 45.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
Total Costos*	\$ 23.250	\$ 23.250	\$ 23.250	\$ 23.250	\$ 23.250	\$ 23.250	\$ 23.250	\$ 23.250	\$ 23.250	\$ 23.250	\$ 23.250	\$ 23.250
Saldo*	-\$ 8.250	-\$ 8.250	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 21.750	\$ 36.750	\$ 36.750	\$ 36.750	\$ 66.750	\$ 66.750	\$ 66.750	\$ 66.750

* Valores en miles
(K) de pesos
colombianos

Fuente: Elaboración Propia

5.4.7. Conceptos para el plan de marketing en B2B – Ferreina

El marketing es un proceso de transformación a través del cual productos o servicios pasan del concepto al cliente. Son claves para identificar la demanda, el producto, determinar su precio, y seleccionar adecuadamente los canales de distribución. El mercado de Ferreina se desarrolla en un ámbito de ventas B2B, que busca el intercambio de productos o valor de negocio a negocio, promoviendo el desarrollo de estrategias y contenidos que sean atractivos para cualquier comprador.

Los espacios para intercambio de un producto deben ser convincentes y persuasivos para que el cliente se comprometa con la compra del producto; los mensajes deben ser claros, concretos, y

estar precedidos por una juiciosa clasificación del cliente, de acuerdo con su influencia en el mercado, potencial de compra, identificación de necesidades y expectativas del cliente para materializarlas en un corto y mediano plazo.

Las estrategias de marketing B2B han experimentado cambios asociados a las necesidades de los mercados, expectativas de los clientes, virtualización de los mensajes, aceleración del marketing digital, e influencia de las redes sociales. El comportamiento del comprador hoy en día no se limita solo a la llamada que recibe o visita de un asesor de ventas, sino que indaga por su cuenta a través de medios digitales por los productos que desea, quien los distribuye, y formas de adquirirlos.

Por ello, con la intención de entender mejor el mercado B2B y sus cambios, se realiza un paralelo entre los dos principales tipos de marketing en los negocios, B2B y el B2C. A continuación, se exponen unas diferencias:

Tabla 11. Marketing B2C vs Marketing B2B

	Para el marketing B2B	Para el marketing B2C
Metas	Los clientes se centran en el ROI, la eficiencia y la experiencia.	Los clientes buscan ofertas y entretenimiento (lo que significa que el marketing debe ser más divertido).

Motivación de compra	Los clientes son impulsados por la lógica y los incentivos financieros.	Los clientes se mueven en gran medida por la emoción.
Impulsores	Los clientes quieren ser educados (conocer más del mercado B2B).	La educación no es clave para tomar una decisión de compra.
Proceso de compra	A los clientes les gusta (si no lo prefieren) trabajar con gerentes de cuentas y vendedores.	A los clientes les gusta realizar compras directamente.
Personas involucradas en la compra	Los clientes a menudo tienen que consultar con los tomadores de decisiones y otros miembros de la organización antes de tomar una decisión de compra.	Los clientes rara vez necesitan consultar con otros antes de tomar una decisión de compra.
Propósito de la compra	Los clientes realizan compras para soluciones a largo plazo, lo que resulta en un ciclo de ventas más largo, contratos más largos y relaciones más largas con las empresas.	Los clientes preferiblemente buscan soluciones a corto y mediano plazo.

Fuente: Información tomada de (Decker, 2022)

Por muy distintas que puedan ser las audiencias de marketing B2B y B2C, las estrategias en marketing B2B pueden tener algo de las aplicadas en el B2C (Decker, 2022).

Las bases del éxito estratégico de la empresa se remontan esencialmente a tres estrategias, que no son mutuamente excluyentes; de hecho, la empresa que logre perseguir con éxito al menos dos,

si no los tres, podrá disfrutar de un posicionamiento sólido y duradero en el mercado (Brennan et al., 2014):

- *Liderazgo de producto*, que es la capacidad de saber desarrollar y ofrecer a los clientes productos y servicios de vanguardia, capaces de mejorar significativamente el uso y aplicaciones del cliente y hacer que las ofertas de la competencia se perciban inferiores; la empresa que sigue esta estrategia invierte constante y considerablemente en innovación e investigación (Tunisini, 2017, p. 86).
- *Excelencia operativa*, es decir, la capacidad de ofrecer una oferta capaz de satisfacer las necesidades del cliente al menor coste posible. Esta capacidad está ligada a saber configurar y gestionar de forma eficiente estructuras y procesos y, por tanto, a la capacidad de minimizar y controlar los costes (Tunisini, 2017, p. 86).
- *Intimidad con el cliente*, es decir, la capacidad de identificar mercados / clientes con la máxima precisión y configurar ofertas ad hoc; en esencia, se trata de saber ofrecer al cliente lo que desea gracias también a un conocimiento profundo de sus expectativas y comportamientos (Tunisini, 2017, p. 86).

Con referencia a este último aspecto, los expertos, comenzando por Peter Drucker (1988), han reconocido que los resultados comerciales de la empresa se basan en clientes satisfechos y que, por tanto, el objetivo de toda empresa es atraer y satisfacer a los clientes con lucro. La posición de Levitt (1983), según la cual “el propósito de la empresa es crear y mantener clientes”, es especialmente concisa, precisa y eficaz (Tunisini, 2017, p. 86).

Estos principios apuntan a una condición ideal que debe estar integrada por varios aspectos, identificación de las necesidades y expectativas del cliente, la oferta de los productos, condiciones de negociación, formas de pago, entrega del producto, atención al cliente y seguimiento de las impresiones del cliente, que llevan a la elaboración de una propuesta de valor, resultando en la construcción de relaciones sólidas y de largo plazo, y beneficio recíproco de las partes.

En cuanto al tema de la relación entre marketing y relaciones de mercado, primero hay que recordar que el proceso de comprensión, creación y entrega de valor se lleva a cabo en interacción con otros actores - los propios clientes, pero también socios comerciales, socios tecnológicos, proveedores y otros actores de la cadena de suministro. La satisfacción del cliente, que está en el corazón de la estrategia de marketing, depende de la capacidad de la empresa para gestionar las relaciones de mercado que presentan diversas formas, varios niveles de intensidad e interdependencia.

Según (Mullin, 2010, p. 17), la oferta es la respuesta del proveedor a las necesidades del cliente y la satisfacción de las expectativas del cliente. Las necesidades de los clientes, en cualquier área en particular, se satisfacen mediante ofertas de productos o servicios junto con un conjunto de características conocidas como las 6 C's (iniciales del original en inglés): costo, conveniencia, concepto, comunicación, relación con el cliente y consistencia, en conjunto denominadas 'Oferta'. Algunas C's las controla la organización por completo y otras no. La oferta se describe en el idioma de sus clientes, utilizando sus percepciones. Es lo que una organización tiene que considerar

cuando está pensando en qué promocionar y qué vender al cliente, y todo descrito desde la perspectiva del comprador o del cliente.

Segmentación del mercado

La segmentación de los clientes permite clasificar a sus clientes en grupos con la mismas necesidades y respuestas a determinados estímulos de marketing. En principio, la segmentación trata de identificar y orientar grupos de clientes a través de sus necesidades y deseos, así como determinar qué clientes y necesidades se atenderán y con qué manera e intensidad.

La segmentación permite identificar distintos grupos de clientes cuyos comportamientos difieren significativamente de los demás. Esto permite ajustar su combinación de marketing para satisfacer las necesidades particulares de los diferentes segmentos del mercado. Entre algunas bases de segmentación para la firma, se encuentran el tipo de industria, clase de producto terminado (si es de consumo masivo, o producto terminado muy especializado), clientes tipo pequeñas y medianas empresas, o grandes empresas, de amplio o limitado crecimiento, por su tipo de gerencia (tipo familiar, o con junta directiva), multinacionales, multilatinas, o nacionales; de esta manera se puede optar por un plan de marketing y estrategia de ventas particular según la segmentación descrita.

Determinación del blanco “targeting”

Cuando se piensa en targeting, son varios los tipos de industrias que podrían adquirir los productos de Ferreina, por ello los clientes objetivo o blanco para la firma, según entrevista

realizada al gerente de Ferreina podrían ser, por ejemplo industrias que realizan transformación de materias primas en productos terminados, entre los que se encuentran, fabricación de comestibles humano y animal, industrias de bebidas, industrias de hidrocarburos, y procesamiento de materias primas para el uso en medicamentos, entre otros; sin embargo, la firma debe caracterizar adecuadamente a cuales de estos clientes puede llegar con su propuesta de negocio, tratando de encontrar la mayor uniformidad en los mensajes, y productos de interés transversal en la gran mayoría de los clientes.

Los clientes objetivo comparten algo en común, deberían tener gran potencial de crecimiento y buenas cifras de ventas, que sean relativamente económicos al momento de ponerse en contacto con ellos, que no sean tan visibles entre los otros distribuidores (competencia), y que, si están siendo contactados por ellos, sean distribuidores débiles con limitada oferta de productos, y por último que los clientes tengan necesidades o deseos alcanzables para Ferreina.

Branding – creación de marca

La construcción de marca para Ferreina es un asunto que debería ir más allá de los productos y servicios con los que se diferencia de la competencia, su enfoque en el consumidor, elementos tangibles e intangibles, e imagen de marca y posicionamiento. Debe enfocarse en ampliar la relación con los stakeholders con los que se interactúa directa e indirectamente, es decir buscar una cocreación de branding entre empresa, clientes y stakeholders. Los campos de la información moderna y tecnologías de la comunicación deben ser aprovechados por Ferreina para aportar al

fenómeno de la cocreación, que se da por la interacción del entorno social y tecnológico entre las comunidades virtuales, consumidores y stakeholders.

El concepto de marca también se construye aportándole al concepto dimensiones de la personalidad humana que lleven a determinar el perfil de la marca, por ejemplo, hacerlo evidente mostrando en el plan de marketing competencia, sinceridad, robustez, sofisticación, y cualquier otra que coincida con los principios y filosofía de la empresa. Cuanto más coherente sea la opinión del consumidor con la marca, más probable es que el cliente desarrolle una preferencia por la marca Ferreina.

El cliente debe estar en contacto con los productos, Ferreina debería tener una estrategia que permita hacer llegar los productos donde se encuentre el cliente, o al menos un video de alta calidad técnica que recree vivencialmente los materiales y atributos estéticos de los productos, esto sería un modo directo como logran evidenciar la personalidad de la marca. Y de manera indirecta, en el marco del marketing digital, el cliente percibe la personalidad de la marca a través de las asociaciones de símbolos y valores que crean el nombre, el contenido y las formas de publicidad, por opiniones de los demás clientes que usan la marca, sus aprobaciones y en general el producto de las comunicaciones de marketing.

Conceptos de ruta del comprador B2B moderno

La mayoría de los propietarios de negocios B2B comprenden en cierto grado que la transformación digital ha cambiado el negocio como tradicionalmente se concebía. Y eso incluye

la forma en que los clientes buscan y encuentran proveedores B2B. Tradicionalmente, en las ventas B2B había un comprador principal. Se seguía un camino predecible y controlado como la plantilla de embudo de marketing tradicional que se muestra abajo:

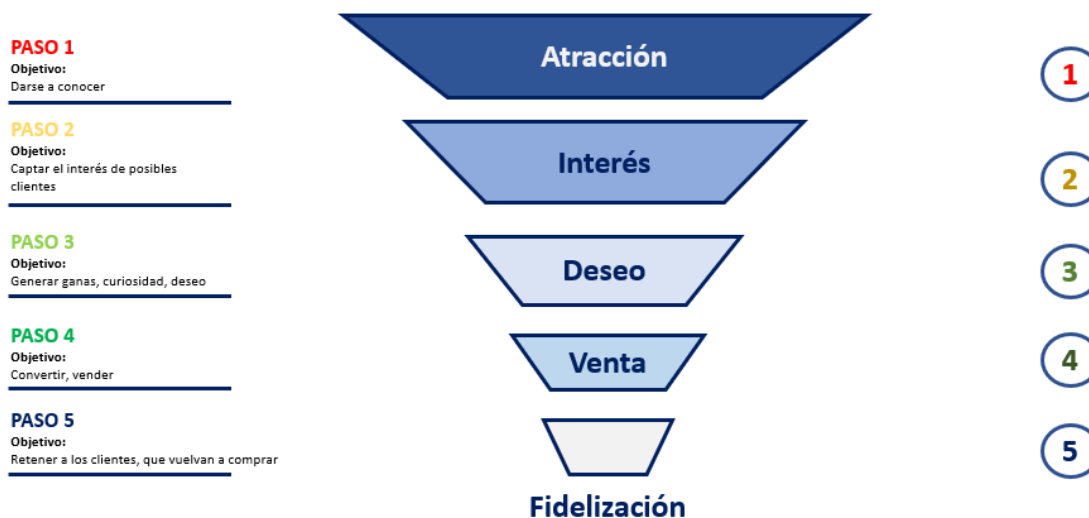


Figura 24. Embudo de marketing tradicional

Fuente: (Querales, 2017)

La alineación de marketing típica suele incluir material publicitario impreso y de ventas. Los asesores de ventas suelen asistir a ferias comerciales, realizan llamadas en frío y concretan los negocios cara a cara. Esas tácticas no son tan efectivas como solían ser, por tres razones fundamentales:

1. Los grupos de compras de las empresas ahora son más numerosos, es decir no solo los ejecutivos de influencia con alta gerencia, sino aquellos que no son ejecutivos también tienen poder decisorio en el proceso de análisis y selección de la compra.

2. El cliente B2B moderno ahora puede acudir al internet para hacer su propia búsqueda. Los clientes promedio realizan varias búsquedas en línea antes de interactuar con el sitio web de un proveedor. Hoy en día todo este proceso está altamente influenciado por lo digital, por lo que es un componente importante para tener en cuenta en todo el proceso de venta.
3. Un gran porcentaje de los compradores B2B ahora dan vueltas a través del embudo de ventas, retrocediendo y repitiendo al menos una o más tareas en el recorrido del comprador.

En pocas palabras, la ruta del nuevo comprador B2B es ahora un viaje en línea en bucle, de varias personas, lleno de giros y vueltas a medida que avanzan y retroceden a través de las etapas de investigación y descubrimiento; a continuación, el modelo *Ver-Pensar-Hacer-Cuidar* de Avinash Kaushik, que se basa en la intención del consumidor y divide cada etapa en grupos de audiencia:

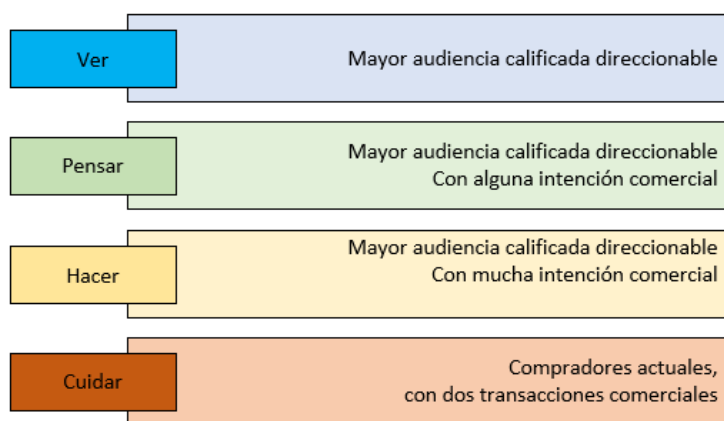


Figura 25. Ver, pensar, hacer, ciudad

Fuente: (Blue Corona, 2019)

Siendo así, se puede adaptar este marco al modelo con los bucles de compradores modernos:

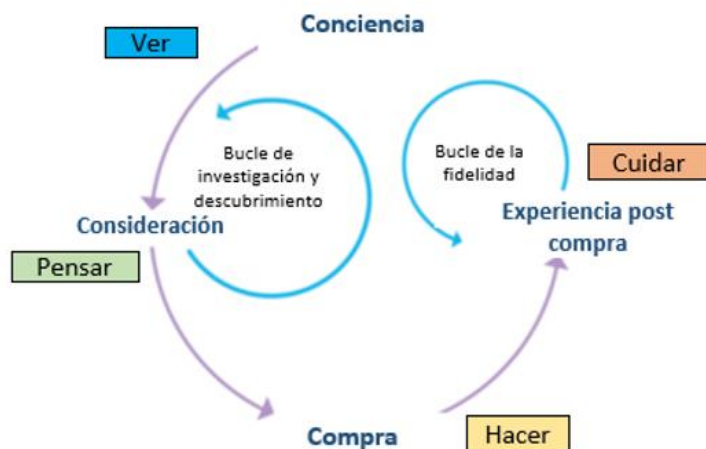


Figura 26. Modelo de compradores modernos

Fuente: (Blue Corona, 2019)

El espacio digital ya venía generando interés en los compradores B2B antes de la crisis del COVID-19, y con esto hubo un cambio significativo en las estructuras del mercado y la consecuente disminución en las interacciones presenciales clásicas que se daban entre asesores de ventas y clientes. El nuevo comprador B2B ha venido adoptando comportamientos similares al de un consumidor B2C y desea experimentar el nivel de servicio y compra de este mercado.

Además de la calidad de los productos que se ofrecen, es indispensable tener estrategias que permitan buscar y fidelizar clientes, por ello el plan de marketing debería apuntar a estos tres componentes:

1. Generación de demanda: estrategias de marketing de primer nivel que crean conciencia e interés en los productos. La generación de demanda resuelve las tres primeras tareas que los compradores B2B deben realizar: identificación de problemas, exploración de soluciones y creación de requisitos.
2. Generación de clientes potenciales: estrategias de marketing en la mitad y en la parte inferior del embudo que convierten el interés en acción. Las tácticas de generación de prospectos resuelven las últimas tres tareas que los compradores deben realizar: selección del proveedor, validación y creación de consenso.
3. Retención y recuperación: estrategias de marketing de ciclo de lealtad que convierten a los clientes únicos en clientes habituales. La retención y la recuperación devuelven a los clientes al comienzo del viaje con la identificación de nuevos problemas y la exploración de soluciones.

Determinación del precio de los productos

Debe determinarse el tipo de unión o relación que se tiene con el cliente, si es muy cercana o distante, lo que hace la diferencia al momento de dar la propuesta de precio. Se debe conocer de cerca cómo los clientes valoran la marca, como ven a los productos, y opinión sobre el servicio post venta. Ferreina debe diferenciarse de la competencia, por lo tanto, debe referenciar a los competidores más directos de Ferreina, y esto se puede determinarse investigando las cualidades de los productos de la competencia, sus debilidades, calidad, durabilidad, y sobre todo sus estrategias de marketing y precios ofrecidos.

Existen varias estrategias que pueden aplicarse según el momento del producto, los competidores, por ejemplo, si se trae un producto nuevo, que no tiene competidores fuertes en el mercado, se puede optar por una estrategia de alto precio una vez se introduce el producto, y luego gradualmente disminuirlo. Otra estrategia puede ser la del precio de penetración en el mercado, y esto se logra entrando con bajos precios; cuando se haya generado confiabilidad de la marca en el cliente, se sube gradualmente el precio.

A continuación, en conclusiones y recomendaciones se detallan actividades que deberían llevarse a cabo por Ferreina para fortalecer la generación de clientes potenciales, generación de la demanda y retención, a través de un modelo de gestión comercial que tenga en cuenta todas las variables del mercado, evalúe, interprete y permita tomar decisiones razonables desde las perspectivas de Ferreina, y así fortalecer la generación de clientes potenciales, generación de la demanda y retención de clientes.

6. Conclusiones

1. La problemática detectada en Ferreina fue resultado de una priorización utilizando herramientas empresariales que indicaron que la necesidad de generación de mayor flujo de caja era imperante.
2. Las acciones propuestas coadyuban a la mejora financiera de la organización, mejorando sus indicadores de crecimiento tal como lo espera la gerencia. Lo anterior impacta directamente en la rentabilidad de la organización, posicionándola a nivel municipal y regional como uno de los proveedores más relevantes de la industria.
3. El mercado Huilense presenta una visión positiva para Ferreina y el sector donde se desenvuelve pues el consumo industrial anual, indica la existencia de una fuerte demanda de los productos que ofrece la organización.
4. En el análisis de los competidores se identificaron 2 grandes con facturaciones mensuales 10 veces mayores que en parte se explica por la capacidad organizativa y volumen comercial con el que cuentan.
5. En las herramientas de diagnóstico aplicadas, se observan debilidades y oportunidades que al ser profundizadas presentan recomendaciones y soluciones que permitieron la priorización de opciones y despliegue de acciones de mejora para la organización.

6. El Benchmark o comparación estratégica con los principales competidores, brindaron herramientas claves para la construcción de la matriz de posicionamiento donde se evaluaron y detectaron aspectos en los que Ferreina se destaca pero otros donde su puntuación no fue la adecuada y reforzaron la idea del desarrollo del plan de acción del proyecto empresarial.

7. El concepto de plan de marketing y sus componentes, fueron claves para identificar en que aspectos la organización debe enfocarse y generar las mejoras respectivas. En conclusión de los capítulos de producto, precio, plaza y promoción, la decisión fue profundizar las acciones de esta última categoría.

8. En una segunda fase del proyecto se puede profundizar sobre el otro capítulo del plan de marketing que no resultó bien calificado (plaza). Allí intervienen aspectos tales como el stock, la logística para gestionar los pedidos y oportunidad de entrega.

9. La elección de desarrollar un modelo de gestión comercial el cual es un componente de un todo (Plan de marketing), es el punto de partida para posteriormente profundizar otros aspectos dentro de este plan y así robustecer la oferta de valor de la organización. Para la alta gerencia debe ser un inicio en su plan de expansión y direccionamiento estratégico; de esta manera tiene la posibilidad de desplegar las actividades incluidas en este proyecto generando crecimiento y eficiencias para la organización.

10. Las actividades contenidas en el presente proyecto deben ser cuidadosamente implementadas dado que todas se apoyan entre sí y si una falla o se ejecuta de una manera

incorrecta, posiblemente el desarrollo de las otras actividades no será el esperado, por ende, el crecimiento y la generación de facturación o ingresos por nuevas ventas se verá trucado y no alcanzará los números esperados en las proyecciones realizadas.

11. Identificar el arte de vender y saberlo hacer para el sector ferretería, es uno de los logros de este proyecto. Se ha estandarizado el proceso de venta partiendo de los roles o “jugadores” que intervienen en el proceso. Posteriormente se han listado e identificado las actividades que forman parte del proceso de venta y cómo y dónde intervienen los roles ya mencionados, esto con el fin de identificar y dimensionar el proceso como un “todo”. Cuando se entiende lo anterior, es hora de que la gerencia ejecute las actividades de consecución de los colaboradores o asesores que formarán parte de la expansión comercial.

12. El cliente de Ferreina y sus prospectos, perciben de manera diferente la comunicación, el lenguaje y los mensajes dados por la fuerza de ventas, por ende, es deber de la gerencia implementar los planes recomendados donde mediante técnicas de preguntas poderosas se identifica al tipo de cliente y se va realizando la perfilación, prospección de cómo dirigirse, como abordarlo y como crear un verdadero vinculo no solo transaccional. Lo anterior, se traduce en fidelización y recompra siempre que los otros procesos de la cadena de venta sean correctamente ejecutados.

13. Para finalizar, se desea recapitular el mapa de ruta donde:

1. Se describe el proceso de compra del cliente Ferreina
2. Se describen los principales actores que intervienen

3. Se identifican los principales paradigmas de venta
4. Se ejecutan las estrategias que llevan de la venta tradicional a la venta relacional
 - a. Reclutamiento y selección
 - b. Formación
 - c. Coaching
 - d. Seguimiento y KPI'S
 - e. Costeo y factibilidad

6.1 Recomendaciones

Debe crearse un modelo o plan de marketing y de acceso institucional más adaptado al ambiente digital que vive el mundo comercial. Existen varias alternativas para hacer que Ferreina sea más visible en el mundo digital, todas accesibles y viables para el negocio, pero totalmente dependientes de los recursos disponibles. A pesar de la limitación de recursos, pueden explorarse iniciativas para invertir en un plan de marketing digital, evaluar su impacto y resultados, e ir cambiando el mindset para que se invierta más en este tipo de actividades, que claramente puede generar aumento exponencial en las ventas de forma costo efectiva.

La firma debe participar más en eventos o ferias comerciales. Por el hecho de que sea una de las formas más clásicas de generar recordación y relacionamiento, no significa que las deba abandonar. Muchas de las transacciones o intercambio de conceptos del mercado B2B se dan en

estos escenarios; sirven para dar a conocer más de cerca las características de los productos, calidad, estética, generación de branding, y mayor exposición de productos de la marca.

Estos eventos pueden favorecer eventuales apoyos económicos a un congreso de especialistas en el sector, o apoyo para cursos o capacitaciones técnicas para los empleados del cliente.

Creación de material promocional.

Ferreina debería crear materiales visuales promocionales de alta calidad gráfica para promocionar sus productos. Los asesores de ventas deberían tener un dispositivo electrónico ligero (tabletas) en el que muestran a sus clientes los productos, con las ventajas y beneficios de los productos, costo efectividad e información comparativa con la competencia.

La monotonía de los materiales promocionales puede generar un impacto visual negativo en los clientes, por ello periódicamente Ferreina, (al menos 2 veces por año) debería actualizar estos materiales para generar imagen de transformación y mayor expectativa con los clientes. También, se deberían crear entregables físicos como folletos, que contengan información de experiencias positivas de uso de los productos, y opiniones en torno a su uso. Esto sobre todo aplicarlo en cierto tipo de clientes que aún son reacios a acceder a información de medio digital.

Acciones en marketing digital

Se debería explorar la posibilidad de mayor inversión en este tipo de marketing, que permitan ser divulgados en la gran mayoría de campos digitales. Mayor inversión en elaboración de videos

promocionales donde se detallen las características de los productos, forma de instalación, su modo de uso, y de paso ventajas frente a competidores. Los videos son una forma costo efectiva de enviar los mensajes a todos los clientes, pero especialmente aquellos donde haya barreras de tipo distancia, o con poco tiempo para atender a los asesores de Ferreina.

Debería crearse un sitio web, esto permite dar a conocer la firma de manera más amplia y atraer mayor número de clientes; la página debe ser atractiva visualmente, fácil de navegar, rápida, segura, compatible con dispositivos móviles, que permita generar formularios de contacto atractivos y formas de dejar testimonios. El sitio web permite realizar eventos de mercadeo, crear marketing de contenidos, y generar automatización por medio de correo electrónico (web mailing).

Se deberían crear contenidos para divulgación en redes sociales, es una forma costo efectiva para generar recordación de marca, entrega de mensajes e imágenes de los productos. Además, se propicia formas de acercamiento y generar relacionamiento con los clientes, conocer sus experiencias con la marca y productos.

Se debería invertir en optimización de motores de búsqueda en páginas web, básicamente es el proceso de alterar el código y el contenido del sitio web para obtener una clasificación más alta en los motores de búsqueda (cualquier motor de búsqueda) para palabras clave y frases específicas.

Apoyo para educación técnica continuada

Se debería explorar la forma de incentivar la formación técnica y capacitación de las personas pertenecientes a las empresas o clientes. Mediante un apoyo económico de Ferreina se fomente la capacitación técnica certificada de los empleados del cliente. Estos apoyos se deben ofrecer dentro del marco ético y normativo que regula el sector. Estos tipos de apoyos ayudan a construir branding, y generan relaciones comerciales fuertes, incentivando la cooperación entre las partes.

Responsabilidad social y sostenibilidad

Aporta a la imagen de la marca, y por consiguiente impacta las ventas; debe incluirse dentro de las actividades de marketing, con estrategia y ejecución desde un alto nivel de la organización. Todas las empresas deben incluir dentro su planes estratégicos y relación corporativa acciones que generen impacto en otros actores y/o en el medio en el que se desenvuelven sus negocios.

Es deseable que Ferreina apoye acciones que busquen el bienestar de las comunidades vulnerables de la región, mediante apoyos educativos para el fortalecimiento de la formación técnica de jóvenes, e incentivar su participación laboral en las empresas de los clientes de Ferreina. Estas acciones aportan a la construcción de branding, identidad y compromiso de Ferreina con el progreso y bienestar de personas con limitaciones económicas para la educación.

Además, se debería participar en proyectos de sostenibilidad medio ambiental, relacionarse con organizaciones sin ánimo de lucro o fundaciones cuyas acciones busquen la protección del medio ambiente, educando y generando mayor sentido de pertenencia y minimización del impacto que puedan generar el funcionamiento de industrias de estos tipos en la región.

Referencias bibliográficas

- Alegre, P. (2018). *Perfiles comerciales: De vender a generar experiencias de compra*. IAE Business School. <https://www.iae.edu.ar:443/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/Perfiles-comerciales-de-vender-a-generar-experiencias-de-compra.aspx>
- Alvaro Luque. (2021, octubre 6). *La clave para convertir a tus colaboradores en mejores vendedores*. <https://www.youtube.com/watch?v=ylZdk8vBGck>
- American Thoracic Society. (2020). *¿Qué es el COVID-19?*
<https://www.thoracic.org/patients/patient-resources/resources/spanish/covid-19.pdf>
- Análisis DOFA: Una herramienta fundamental para evaluar tu empresa. (2020, diciembre 17). *Canadian College*. <https://canadiancollege.edu.co/analisis-dofa-una-herramienta-fundamental-para-evaluar-tu-empresa/>
- ANDI. (2020). *Desarrollo Económico y Competitividad Presentaciones Situación económica Julio 2020*. <http://www.andi.com.co/Home/Pagina/3-desarrollo-economico-y-competitividad>
- Banco de la República. (2021a). *Política Monetaria: La estrategia de inflación objetivo en Colombia*. (banco central de Colombia). <https://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>
- Banco de la República. (2021b). *Sistema de información económica de gerencia técnica*.
<https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Portal>

Blue Corona. (2019). *B2b marketing strategy 2020: The only guide you'll ever need*.

<https://www.bluecorona.com/blog/b2b-marketing-strategy-guide/>

Bonnefoy, P. (2016). Argentina: La expropiación de Repsol-YPF. *Estudios internacionales (Santiago)*, 48(184), 39-73. <https://doi.org/10.5354/0719-3769.2016.42567>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *¿Qué es el Código CIIU?*

http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/acerca_CIIU/01.html

Casas Lugo, R. (2021). Crisis de contenedores: Factores que la agudizan y cómo solucionarla.

Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/infraestructura/crisis-de-contenedores-factores-que-la-agudizan-y-como-solucionarla-558886>

Decker, A. (2022). *The Ultimate Guide to B2B Marketing in 2022 [+ New Data]*.

<https://blog.hubspot.com/marketing/b2b-marketing>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2022). *Cuentas nacionales*.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (s. f.). Recuperado 11 de mayo de 2022, de

https://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=780

Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Departamento Huila—TerriData*.

<https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/41000>

- EAE Business School. (2020). ¿Que es el análisis PESTEL de entornos empresariales? *El blog de retos para ser directivo | Desafíos de la Gestión Empresarial*. <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- El Tiempo, R. economía y negocios. (2021). Ecopetrol registró la mejor utilidad trimestral de la última década. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/ecopetrol-resultados-financieros-del-tercer-trimestre-del-2021-631152>
- Emprendedores. (2021). 50 preguntas para autodiagnosticar tu negocio. *Emprendedores.es*. <https://www.emprendedores.es/gestion/autodiagnostico-negocio-preguntas-evaluar-calidad/>
- Fondo monetario internacional. (2021). *World Economic Outlook (October 2021)*. https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO
- Gobernación del Huila. (2020). ‘Huila Crece en Alfabetización’ recibe pre inscripciones hasta el 9 de octubre. Gobernación del Huila. <https://www.huila.gov.co/publicaciones/9826/huila-crece-en-alfabetizacion-recibe-pre-inscripciones-hasta-el-9-de-octubre/>
- González, X., & La república. (2021). Durante 2020, se recibieron mas de 73.600 toneladas de productos lácteos importados. <https://www.agronegocios.co/ganaderia/durante-el-ano-pasado-el-pais-importo-mas-de-73600-toneladas-de-productos-lacteos-3132053>
- Innpulsa Colombia. (2022). *Factores determinantes de supervivencia y exportación de las empresas colombianas*. <https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Entregable%204D%20-%20Documento%20Publicable.pdf>

La república, & Elejalde, B. (2020). La mitad de las nuevas empresas en el país sobrevive cinco años en el mercado. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/la-mitad-de-las-nuevas-empresas-en-el-pais-sobrevive-cinco-anos-en-el-mercado-3027550>

López Suárez, A. (2021). Colombia y Ecuador, un pulso por atraer inversión petrolera. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/infraestructura/cara-a-cara-de-ecuador-y-colombia-sobre-inversion-petrolera-555136>

Lowy, A., & Hood, P. (2004). *The power of the 2x2 matrix: Using 2x2 thinking to solve business problems and make better decisions*. Jossey-Bass.

Ministerio de comercio Colombia & Oficina de Estudios Económicos. (2022). *Información: Perfiles Económicos Departamentales*.
<https://www.mincit.gov.co/getattachment/2ec26c4e-f39c-4e1b-8027-381ee081a860/Huila.aspx>

Ministerio del trabajo. (2020). *Efectivas han sido las medidas implementadas por el Gobierno para proteger el empleo en Colombia -*.
<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2020/mayo/efectivas-han-sido-las-medidas-implementadas-por-el-gobierno-para-proteger-el-empleo-en-colombia>

Monje Gómez, R. (2021). Desempleo en Neiva se ubicó en 20,6% en marzo de 2021. *Diario del Huila*. <https://diariodelhuila.com/desempleo-en-neiva-se-ubico-en-206-en-marzo-de-2021/>

Mullin, R. (2010). *Sales Promotion: How to Create, Implement and Integrate Campaigns that Really Work*.

- Mypes.pe. (2022). *10 tipos de clientes y cómo atenderlos para una venta exitosa*. 10 tipos de clientes y cómo atenderlos para una venta exitosa. <http://www.mypes.pe/noticias/10-tipos-de-clientes-y-como-atenderlos-para-una-venta-exitosa>
- Portafolio. (2020). *Las ferreterías, piezas claves en la recuperación económica*.
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-en-colombia-las-ferreterias-piezas-claves-en-la-recuperacion-economia-546181>
- Portafolio. (2021a). Los efectos de haber superado la meta de la inflación del año en mayo.
Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/ipc-2021-inflacion-en-colombia-a-mayo-ya-supero-la-meta-que-efectos-tiene-552743>
- Portafolio. (2021b). Novena económica de Portafolio día 2: Así ha sido la inflación en 2021.
Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/novena-economica-de-portafolio-dia-2-la-inflacion-en-el-2021-559764>
- ¿Qué es un B2B o Business-to-Business? | Clavei. (2018, abril 13). Clavei | Software solutions for business. <https://www.clavei.es/blog/que-es-un-b2b/>
- Querales, L. (2017). *Embudo de marketing y ventas para principiantes*.
<https://unaexperiencia20.com/embudo-marketing-ventas/>
- Rackham, N. (2020). *SPIN® -Selling*.
- RAE. (2021). *Paradigma*. <https://dle.rae.es/paradigma>

Senge, P. M. (1998). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (C. Gardini, Trad.).

Significado de Paradigma. (s. f.). Significados. Recuperado 11 de mayo de 2022, de <https://www.significados.com/paradigma/>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2020). *Superintendencia Financiera de Colombia*. <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/simulador-y-tarifas-de-servicios-financieros/tasas-de-interes/tasas-de-interes-activas-por-modalidad-de-credito-61298>

Talent, I. D. (s. f.). *¿Qué es un KPI y para qué sirve?* ISDI Digital Talent; ISDI Digital Talent. Recuperado 11 de mayo de 2022, de <https://www.isdi.education/es/blog/que-es-un-kpi-y-para-que-sirve>

Tunisini, A. (2017). *Marketing BtoB*. Hoepli.

Vita Mesa, L. (2021). Mercado espera que el Banco de la República mantenga estable la tasa de intervención. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/economia/mercado-espera-que-el-banco-de-la-republica-mantenga-estable-la-tasa-de-intervencion-3161945>