

2.- Hay que cambiar toda la redacción a tiempo pasado.

3.- La información es bastante pertinente y da material para un muy buen caso. Propongo que se aclare en el escrito la disyuntiva; requisito esencial de un caso (ver *Manual de Estilo*). Si el objetivo de enseñanza es “desarrollar habilidades en los procesos de planeación relacionados con los equipos comerciales de las empresas Industriales”, se puede materializar este objetivo sin dar específicamente la instrucción de “Definir un plan de mejoramiento desde la perspectiva de Gerencia de ventas en donde se incluya un cambio de la estructura del área comercial”. La disyuntiva debe sustituir a la orden expresa para desarrollar el juicio del estudiante (Una propuesta puede ser: ¿Qué debe hacer el gerente ante los datos que presenta el consultor? ¿Se debe reestructurar el área comercial? ¿De qué manera? Los alumnos deben ponerse en el lugar del tomador de la decisión).

4.- Hay que incluir el corte de tiempo en el caso, ¿cuándo sucedió esto? Y un sentido e urgencia que sea claro: ¿Por qué es necesario decidir esto ahora?

ESTUDIO DE CASO GERSOL COLOMBIA

Por Ricardo Hoyos Ballesteros

Gersol era una empresa multinacional cuya principal sede estaba en Bogotá, desde donde atendía el mercado nacional de aceros especiales. Con sus productos atendía el mercado industrial; especialmente los sectores de alimentos, artes gráficas, muebles y metalmecánica. La compañía había notado que a pesar de que los resultados comerciales se estaban dando, cada día los esfuerzos realizados a nivel de Mercadeo no eran tan redituables como en el pasado. Para tal efecto se contrató a un consultor que propusiera una estrategia para mejorar el desempeño comercial de la regional en Bogotá; en donde se detectó el principal problema de la compañía. De acuerdo a los resultados de un consultor (presentados a continuación) ¿Qué tipo de cambios son necesarios a nivel organizacional y estratégico?”

La gestión del área comercial

El Gerente de cuchillas especiales, el Ing, Pedro Pérez era responsable directo del ejercicio comercial de los representantes de ventas. Su línea aportaba el 61% de las ventas de cuchillas. Él respondía por una fuerza comercial conformada por 7 vendedores.

La mayor parte del tiempo la pasaba en la oficina, su papel era muy técnico y sus principales funciones eran: cotizar, definir condiciones comerciales para cada negocio en términos de descuentos y tiempos de entrega, apoyar el trabajo de los asesores comerciales en lo técnico y llevar estadísticas de las ventas de los vendedores Parte de su tiempo se dedicaba a resolver problemas de entregas, seguimiento de pedidos de clientes, tanto de Bogotá como de fuera.

Su aporte principalmente era en lo técnico, la supervisión que ejercía sobre los vendedores era baja, no había desarrollado un sistema de control formal de la función de estos, no exigía reportes periódicos que ayudaran a hacer la gestión del equipo comercial, tampoco reportes diarios de visitas, reportes semanales de ventas, informe anual de resultados, plan de ventas para el siguiente año, etc. Mucha de la comunicación que manejaba con los vendedores era de carácter verbal, ya sea por teléfono o de manera personal, para el caso de Bogotá. El único indicador que manejaba era el de cumplimiento de metas de ventas.

El apoyo comercial que ofrecía era muy operativo y se limitaba a definir condiciones de los negocios específicos. En lo estratégico no había hecho aportes como: estudiar con detalle mercados o sectores específicos para hacer estudios prospectivos que le permitieran a la división a su cargo proyectarse hacia el futuro.

Con respecto a los presupuestos de ventas, éstos se hacían con base en el histórico de la compañía y no sobre el potencial del mercado, no se habían hecho estudios de los diferentes sectores que atendía la división y de otros para determinar el potencial de ventas del mercado y el potencial de ventas real para GERSOL.

Había recibido mucha información en lo técnico, pero no había recibido ningún tipo de formación relacionada con mercadeo, dirección de vendedores o temas relacionados que le permitieran potenciar su trabajo en lo referente a la función comercial.

Los principales problemas que presentaba el área para retener clientes eran los tiempos de entrega, luego los problemas de servicio, atención y asesoría. Los precios y la calidad eran los elementos menos cruciales en la deserción de clientes, aunque no existían indicadores formales para definir estas causas de una manera más objetiva.

La fuerza de ventas

La fuerza de ventas era en lo cualitativo adecuada, los vendedores eran ingenieros con amplia experiencia en la compañía y en el sector, uno de ellos llevaba cinco años en GERSOL y 16 en total en el sector, el otro llevaba seis años en el área comercial. Eran personas muy motivadas y comprometidas con su trabajo y especialmente con los clientes. Se evidenciaba que existía estabilidad por parte de la fuerza de ventas puesto que los de Bogotá llevaban en promedio 5 años en la compañía y los de fuera, el que menos llevaba era el de Barranquilla (un año), por su lado el de Cali llevaba 18 años, el de Bucaramanga siete¹ y el de Medellín tres años. Esto era un punto importante porque demostraba que la gente encontraba razones para permanecer dentro de GERSOL.

¹ La vendedora se llama Patricia Rodríguez y también vende productos de Comercial (¿esta información es relevante para el tema del caso?)

Su trabajo se podía calificar como una “venta consultiva”, en este esquema de venta se destacaba la cercanía que el vendedor debía tener con el cliente para poder ayudarlo a resolver sus problemas y necesidades de productos. Los asesores comerciales dentro de sus funciones, además de vender, debían realizar la gestión de cartera a través del teléfono, (el recaudo del cheque lo realizaba un mensajero). Su trabajo en realidad era vender soluciones, para tal efecto debían dar asesoría en términos de la cuchilla que necesitaba el cliente, el tipo de acero requerido, el tipo de afilado, el montaje e incluso la asesoría iba hasta evaluar los microprocesos del cliente para buscar la mayor duración de la cuchilla. También tenían que atender reclamos de calidad de los productos. Además debían tomar los pedidos y levantar los planos de las cuchillas requeridas por los clientes en caso de que fuese un requerimiento nuevo y no existiera el diseño de esta en GERSOL. Ellos realizaban alrededor de seis visitas diarias, el número aumentaba en la medida en que las visitas eran sencillas, es decir, de mantenimiento, y cuando las empresas visitadas se encontraban cerca entre sí. El énfasis de los vendedores se hacía en atender clientes actuales y se daba poco énfasis a la búsqueda de nuevos clientes, esto era corriente entre vendedores, ellos lograban conseguir sus cuotas de ventas con los clientes actuales y no había incentivos para ampliar la cartera de clientes nuevos, el tipo de venta consultiva que realizaban contribuía a ello, debido al tiempo que se tenía que dedicar a cada cliente.

En lo cuantitativo podíamos señalar que la fuerza de ventas era pequeña, puesto que en la zona de influencia de GERSOL Bogotá (Bogotá, Cundinamarca, Villavicencio y Tolima) existían alrededor de 1497 empresas industriales que podían ser clientes potenciales, según la encuesta anual manufacturera realizada por el DANE en 2005, en donde se incluían empresas con mínimo 10 personas ocupadas y una producción anual de mínimo 115 millones de pesos. (Ver anexo 1)

La fuerza de ventas estaba organizada de manera geográfica. Para tal fin, uno de ellos manejaba el norte de la ciudad y el otro manejaba el sur, esta organización era adecuada porque permitía que el vendedor optimizara su tiempo de desplazamientos.

La fuerza de ventas programaba sus visitas por micro zonas, es decir, que se atacaba un sector específico de la ciudad para optimizar el tiempo de los desplazamientos.

A los vendedores no se les hacía pasar de manera regular informes. Ellos por su iniciativa presentaban de manera verbal los resultados, las ventas realizadas se anotaban de manera manual en un cuaderno. La información obtenida en la visita era anotada en la agenda de cada vendedor y no en un formato de registro de cada visita. Su trabajo era muy manual y vivían desconectados de la oficina, por lo cual debían ir a ella con frecuencia para verificar por ellos mismos algunos procesos de pedidos pendientes.

Los vendedores pasaban mucho tiempo en la oficina, hasta un 40% en algunos casos, esto se debía principalmente a que estos tenían que hacer seguimiento a sus pedidos en planta para responder a los clientes.

Papelea S.A.	Medellín	\$ 12.747.750	\$ 1.432.400	\$ 1.311.000	\$ 2.700.800	\$ 0	\$ 0	\$ 3.014.500	\$ 1.409.783	9,0
Carton de Colombia S.A.	Medellín	\$ 28.610.500	\$ 4.071.200	\$ 9.352.600	\$ 3.159.900	\$ 2.460.900	7.680.100	\$ 3.485.650	\$ 5.035.058	5,7
Pizano S.A.	B/quilla	\$ 79.644.000	\$ 0	\$ 5.756.000	\$ 12.498.000	\$ 6.976.000	3.800.000	\$ 0	\$ 4.838.333	16,5
Pimpollo	B/manga	\$ 4.770.000	\$ 0	\$ 2.280.000	\$ 0	\$ 3.173.000	3.180.000	2.404.000	\$ 1.839.500	2,6
TOTAL		\$ 251.367.270	\$ 25.521.335	\$ 32.270.805	\$ 30.708.266	\$ 17.952.100	16.546.215	\$ 21.658.215	\$ 24.109.489	10,4

4. Evaluación de clientes perdidos

La línea de cuchillas especiales no llevaba ningún tipo de registros de clientes perdidos.

5. La gestión de distribuidores

La línea de cuchillas estándar aportaba el 39% del total de ventas de cuchillas, incluía cuatro productos, *sierracinta* para madera y cuchillas para planeadoras, que eran los productos que más representatividad tenían dentro de la línea. Los otros dos productos eran recaladores y reglas de comparación que solo llevaban algo más de medio año en el portafolio de productos. Estos productos se vendían a través de lo que se denominaba “distribuidores”, es decir, negocios especializados en vender herramientas e insumos para aserraderos.

Había convenio con 5 distribuidores para manejar mercancía en consignación, mensualmente se le facturaba de acuerdo a lo que había movido en el mes de acuerdo al inventario físico, y luego se le reponía mercancía. La política era mantener 3 meses de inventario, excepto en el caso de *Croma* con quien se tenía como política manejar un inventario de 6 meses. Esta política sin embargo se desfiguraba en ocasiones en las que los meses de inventario podían aumentar. Por ejemplo, revisando el inventario con corte al 25 de marzo, se encontró que *Afilamos* tenía un inventario de seis meses; *Técnical* uno correspondiente a ocho meses, *Croma* por el contrario tenía uno de 2.3.

El apoyo que se les prestaba a estos era básicamente de acompañamiento a algunos clientes de los distribuidores nacionales. Eventualmente, a través del Ingeniero Fernando Rodríguez se habían hecho capacitaciones a estos, pero no existía un programa de capacitación en tal sentido.

La antigüedad de los distribuidores nacionales era alta, estaba entre 8 y 13 años, excepto uno que llevaba seis meses (Samuelson de Pereira). Esto era bueno porque mostraba que las condiciones que ofrecía GERSOL eran buenas, pero a la vez era un dato preocupante porque mostraba que el enfoque del área era dar mantenimiento a los distribuidores actuales y había poca gestión para la consecución de distribuidores nuevos.

Croma era el distribuidor más importante de la línea, movía el 36% de cuchillas planeadoras y el 59% de sierra cinta, aquí se presentaba una amenaza en caso de que el distribuidor tuviera problemas financieros o simplemente quisiera vender otras marcas, esto obligaba a que se

trabajara para tener un mayor número de distribuidores para diluir el riesgo de tener una dependencia tal alta de una sola empresa distribuidora.

A los distribuidores nacionales se les daban bonificaciones del 5% sobre las ventas por el cumplimiento de las metas, dinero que se aplicaba a las facturas pendientes. Los indicadores básicos que se manejaban sobre ellos eran el de ventas y el de manejo de inventarios. Adicionalmente había un premio de \$4.500.000 que se distribuía entre los tres primeros distribuidores en donde se asignaban puntos teniendo en cuenta el cumplimiento del presupuesto, el crecimiento frente al periodo anterior, el volumen de ventas y la cartera. Además se les dotaba de material promocional como cachuchas y esferos que podían distribuir entre sus clientes.

La división trabajaba con una política de lista de precios de venta sobre los cuales se daban descuentos del 35% para planeadoras y del 30% para sierras en la mayoría de los distribuidores, había 3 de ellos que tenían descuentos diferentes, *Croma*, el distribuidor más importante de la división tenía el 40% en planeadoras y 35% en sierra cinta. *Maquimaderas* tenía el 30% en los dos productos e *Imoros* tenía el 25% en ambos productos.

La línea tenía como meta lograr una mejor cobertura en el valle, especialmente en Yumbo, en Bogotá, donde podía mejorar su desempeño. Y en Medellín, donde se le podía quitar una parte importante de la participación a *Eurosierras*, empresa que vendía una cantidad importante de planeadoras.

La actividad de la línea se centraba mucho en el contacto con los distribuidores en donde atendía casos específicos de ventas. Pero la base de datos no se utilizaba para realizar mercadeo relacional, en donde se mantuvieran relaciones permanentes con ellos con el objetivo de mantener la marca presente.

La persona encargada de la línea desarrollaba un trabajo muy operativo y no dedicaba tiempo, por la misma carga de trabajo, a labores de investigación de mercados. Por ejemplo no existía un estudio amplio del sector maderero en donde se incluyera lo relativo al mercado nacional y e internacional, que permitiera prospectar los mercados de mayor relevancia por su crecimiento y tamaño. Tampoco existía un estudio sólido sobre la competencia, lo único que existía era información fragmentada que se había logrado recoger de manera informal.

El tiempo de la persona encargada de la línea se distribuía en un 70% en labores de oficina y en un 30% en labores de calle, en acompañamientos a los distribuidores.

Con respecto a los distribuidores extranjeros se podía decir que ellos movían el 35% del total de lo que se vendía en cuchillas estándar y el 17% de lo que se vendía en planeadoras. En cuchillas participaban en un 50%, pero a raíz de un distribuidor chileno que tuvo problemas financieros se perdió dicha participación. La mayoría de distribuidores habían sido conseguidos por el director de la división, quien se había desplazado a diversos países haciendo la labor y participando en ferias especializadas. Algunos distribuidores (realmente muy pocos) habían sido conseguidos desde Colombia. Para este caso había recurrido a un listado de aserradores mediante el cual se

identificaron a las personas o empresa que movían el negocio en cada país para luego contactarlos y tratar de hacer un acercamiento.

6. Participación en ferias

La división participaba en ferias especializadas relacionadas con los productos que manejaba: en la *Feria Internacional de Bogotá* participaban de manera conjunta con la división de aceros, en la de *Andigraf* participa la línea de cuchillas especiales, para promover especialmente guillotinas, en la *Feria del Mueble y la Madera* participaban la línea de Sierras Estándar, en Perú se había participado en 2 ferias; la de *Fenafor* en Lima y la de *Expoforestal* en Pucalpa, a la fecha de cierre del presenta caso, no se tenía el plan de participación de ferias del año, pero se tenía la intención de participar en una feria especializada en Bolivia.

La participación en la feria se utilizaba básicamente para darle apoyo a los distribuidores en el caso de cuchillas standart. Allí se conseguían contactos de clientes finales² que eran enviados a todos los distribuidores; los cuales se encargaban de hacer la labor comercial. Dos semanas después se hacía seguimiento llamando al cliente para preguntarle si había sido atendido por algún distribuidor. En caso negativo se le asignaba directamente uno. En el caso de las cuchillas especiales, los contactos recogidos se le entregaban a la fuerza de ventas nacional para que hicieran la gestión comercial. Luego se hacía seguimiento para conocer los resultados, los cuales eran muy difíciles de establecer en el caso de las cuchillas estándar por cuanto era difícil saber el nivel de ventas que le podía colocar un distribuidor a un contacto conseguido en la feria. A la fecha de cierre del presenta caso no se tenía un plan de participación en las ferias del 2008

7. Comunicación publicitaria

La división participaba con pauta publicitaria en tres medios: La Revista del Mueble y la Madera, La revista de Fedemaderas y el Directorio Forestal, las cuales ayudaban a promover especialmente la línea de cuchillas estándar. Dicha participación publicitaria no se hacía con un plan concreto en donde existieran unos objetivos claros de dicha participación en términos de aumentar la recordación de marca u otros. Los avisos eran diseñados por el mismo medio en donde se pautaba, esto determinaba que la comunicación en términos de construcción de marca fuera la más adecuada.

8. Tratamientos térmicos

Tratamientos térmicos era una línea que cumplía dos funciones: por un lado, era un proceso necesario para la fabricación de cuchillas, piezas y partes de ingeniería, por otro lado se había convertido en un producto que se comercializaba teniendo en cuenta que los hornos se debían

² En la Feria del Mueble y la Madera que se realizó en marzo de 2008 se recogieron 150 contactos, entre ellos se encontraban empresas de Perú, Ecuador y Argentina.

mantener funcionando permanentemente y esta era una manera de subsidiar sus costos³. Adicionalmente se convertía en un factor de servicio para la línea de aceros por cuanto se ofrecía el servicio de tratamientos térmicos a los clientes de la división comercial de aceros.

Actualmente, Tratamientos térmicos vendía externamente alrededor de 500 millones de pesos con una utilidad bruta del 50% y una operativa del 20%. En un año podía atender alrededor de 450 clientes, aunque su Pareto lo alcanzaba con 15 clientes ubicados en Bogotá. Los mercados que más atendía eran el sector metalmecánica, con un 25%, el resto del mercado se repartía entre los sectores de madereras, plásticos, papel, siderúrgico y agrícola. El servicio podía llegar a vender en el año \$1000 millones.

El producto teóricamente debía ser impulsado por los vendedores de aceros, pero realmente no lo hacían, el mejor vendedor de tratamientos no vendía más del 10%, lo otro se hacía por venta de mostrador. Los vendedores tenían un incentivo del 5% de comisión sobre utilidad bruta, el cual no era un incentivo suficiente por cuanto la venta del servicio era demasiado especializada, requería mucho tiempo y distraía al vendedor de la venta de acero que en realidad era más cómoda y rápida, por cuanto se trabajaba con unas referencias estándar que eran relativamente fáciles de manejar en términos comerciales.

9. La estructura

La estructura, es decir la manera como una empresa o división se organiza, debía corresponder a la estrategia señalada por la organización; a la fecha de cierre del presente caso, la estructura de la división industrial de GERSOL correspondía a una estrategia de servicio que limitaba el desarrollo comercial de la misma, por cuanto no contaba con los elementos que garantizaran un enfoque centrado más en el mercado y el crecimiento y no tanto en las posibilidades de la división. La estructura no garantizaba una penetración adecuada en los mercados en que se competía, por lo cual era importante estudiar una posibilidad de modificarla. En caso de que no se decidiera hacer el cambio presentado más adelante, era necesario reforzar el esquema que se tenía en ese entonces. (Ver anexo 1)

I. CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES

IV.1. Caracterización de los clientes de cuchillas especiales

La división de cuchillas especiales atendía clientes a través de 7 vendedores distribuidos de la siguiente manera:

Ciudad	Vendedores	Cobertura
Bogotá	2	Bogotá, Cundinamarca, Villavicencio e Ibagué

³ Los costos de energía correspondían al 30% de los costos fijos.

Barranquilla	1	Barranquilla, Cartagena y Santa Marta
Medellín	2	Medellín y Manizales
Bucaramanga	1	Bucaramanga, Cúcuta y Barrancabermeja
Cali	1	Valle, Pereira y Popayán

A través de estos vendedores se lograba cubrir las ciudades más importantes del país, alcanzando un total de 498 clientes regulares distribuidos en 6 sectores principalmente como se muestra en el siguiente cuadro:

Sector	Bogotá	Cali	Medellín	Barranquilla	Bucaramanga
Cartón	8	5	4	2	0
Papel	54	30	22	10	12
Madera	12	8	2	2	4
Plásticos	35	25	20	15	2
Alimentos	5	4	4	3	3
Metalmecánica	60	18	40	15	8
Otros	25	10	18	8	5
Total	199	100	110	55	34

Aunque no existía una clasificación por el tamaño de la compañía, dentro de estos clientes se encontraban las principales y más grandes empresas del país como por ejemplo *Quala* quien compraba productos para sus filiales fuera del país. También se encontraban empresas como Productos Familia y Pizano.

IV.2. Caracterización clientes de cuchillas estándar

Se manejaban 9 distribuidores a nivel nacional y 8 a nivel internacional, la distribución de estos era la siguiente:

Distribuidores nacionales

Ciudad	Distribuidores
Bogotá	4
Medellín	2
Cali	1
Bucaramanga	1
Pereira	1

Distribuidores internacionales

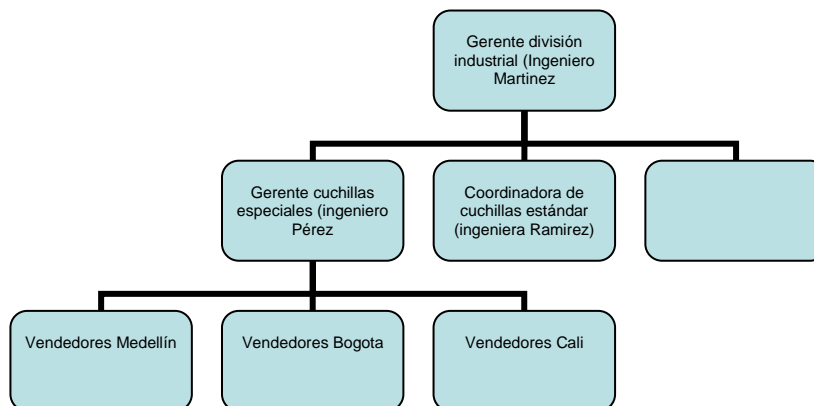
País	Distribuidores	País	Distribuidores

Costa Rica	1	Guatemala	1
Perú	2	Chile	1
Bolivia	1	Panamá	1
México	1		

II. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Para este análisis se tomó como base la última encuesta nacional manufacturera realizada por el DANE en 2005, en donde se censaron las empresas a nivel nacional con mínimo 10 personas ocupadas. De ella se seleccionaron 16 grupos que incluían los principales sectores en los cuales podía participar la división. Allí se encontraron 3684 clientes potenciales (anexo 1), en donde se destacaban los sectores de fabricación de prendas de vestir con 805 clientes, el de fabricación de productos de harina como macarrones, fideos y otros con 465 empresas, el de fabricación de artículos plásticos con 497 empresas, el de fabricación de muebles con 361 empresas, el de actividades de impresión con 274 empresas, el de fabricantes de calzado con 236 empresas, elaboración de bebidas con 136 empresas, elaboración de otros productos textiles con 134 empresas, elaboración de otros productos alimenticios con 152 empresas, elaboración de productos de café con 113 empresas, elaboración de productos de almidón con 225 empresas. Y elaboración de productos lácteos con 154 empresas. Si se hacía el cruce con la cantidad de clientes atendidos por GERSOL se encontraba que en donde existía el mayor potencial es en alimentos, sin embargo en los otros ramos el potencial de crecimiento era grande.

Anexo 1
Estructura actual



Defina un plan de mejoramiento desde la perspectiva de Gerencia de ventas en donde se incluya un cambio de la estructura del área comercial. La empresa tiene posibilidad de hacer las inversiones necesarias.