



Vigilada Mineducación

DISEÑO DE UN MODELO COMERCIAL CON ENFOQUE EN LIDERAZGO EN
PRODUCTO EN EL SECTOR GANADERO DEL NORTE DE ANTIOQUIA COMO
BENCHMARKING Y PARA SU REPLICACIÓN AL RESTO DEL PAÍS.

DIANA MARCELA MUÑOZ CARVAJAL

Proyecto de grado

Asesor temático

Mauricio Pineda Toro

Asesor metodológico

Gina María Giraldo Hernández

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2024

CONTENIDO

1. RESUMEN	7
1.1. PALABRAS CLAVE	7
2. SUMMARY	8
2.1. KEYWORDS	8
3. INTRODUCCIÓN	9
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
5. JUSTIFICACIÓN	14
6. OBJETIVOS	15
6.1. Objetivo general	15
6.2. Objetivos específicos	15
7. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL	16
7.1. Benchmarking interno	20
7.2. Benchmarking competitivo	20
7.3. Benchmarking funcional o genérico	21
El equipo	23
Socios	23
7.4. Recopilar y analizar la información	24
8. Procedimiento metodológico	26
9. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA	28
10. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PREMEX S.A.S.	38
10.1. CADENA DE VALOR	40

Actividades de soporte	40
Infraestructura	41
Actividades primarias	42
Logística externa	43
Marketing y ventas	43
Servicio postventa	43
Margen	44
11. IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	46
11.1. Ficha técnica de la encuesta	46
11.2. Proceso de comercialización y distribución	47
11.3. Oportunidades de mejora identificadas	52
El producto	53
El distribuidor	53
Marketing	53
Clientes potenciales	54
Clientes activos	54
El precio	54
Tiempos de entrega	54
12. REDEFINICION DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DE LIDERAZGO EN PRODUCTO Y DESARROLLO DE NUEVA METODOLOGIA COMERCIAL	57
12.1. Análisis del mercado	58
12.2. REDEFINICION DEL MODELO COMERCIAL	59
12.3. Key performance indicator (KPI) liderazgo en producto	60
12.4. Portafolio de productos.....	60

12.5.	Perfil de clientes	63
12.6.	Perfil del CTC	64
	Funciones.....	64
	Responsabilidades:.....	64
12.7.	Procesos comerciales	66
	Metodología de ventas:.....	66
13.	DEFINICION DEL PLAN DE COMUNICACIÓN Y PORTERIOR IMPLEMENTACION DE LA NUEVA METODOLOGIA DENTRO DEL PROCESO COMERCIAL.....	72
	Plan de comunicación	73
	Cronograma de actividades	74
	Histórico de ventas y presupuesto	75
	Estructura:.....	75
	Entrega del plan:	79
	Revisión del plan:.....	79
14.	CONCLUSIONES.....	80
15.	RECOMENDACIONES.....	82
16.	BIBLIOGRAFÍA.....	83
17.	ANEXOS.....	85

LISTADO DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Grafica de producción y acopio de leche (millones de litros) en Colombia</i>	17
<i>Ilustración 2: Las 5 etapas del proceso de benchmarking</i>	22
<i>Ilustración 3: Representación geográfica de la zona norte de Antioquia</i>	27
<i>Ilustración 4: Valoración de actividades comerciales</i>	29
<i>Ilustración 5: Cualidades del promotor comercial</i>	30
<i>Ilustración 6: Medio de contacto</i>	33
<i>Ilustración 7: Referencia de visitas</i>	34
<i>Ilustración 8: Beneficio adicional</i>	36
<i>Ilustración 9: Cadena de valor</i>	40
<i>Ilustración 10: Cadena de valor adaptada al nuevo modelo de liderazgo en producto</i>	59
<i>Ilustración 11: Producto 1</i>	60
<i>Ilustración 12: producto 2</i>	61
<i>Ilustración 13: producto 3</i>	61
<i>Ilustración 14: producto 4</i>	62
<i>Ilustración 15: producto 5</i>	62
<i>Ilustración 16: producto 6</i>	63
<i>Ilustración 17: producto 7</i>	63
<i>Ilustración 18: Plan de comunicación</i>	73
<i>Ilustración 19: Histórico de ventas y presupuesto</i>	75
<i>Ilustración 20: Estructura</i>	75
<i>Ilustración 21: Rout map liderazgo en producto</i>	76
<i>Ilustración 22: Cadena de valor liderazgo en producto</i>	76
<i>Ilustración 23: Portafolio de producto</i>	77
<i>Ilustración 24: Actividades del CTC</i>	77
<i>Ilustración 25: Estrategias comerciales</i>	78
<i>Ilustración 26: Aplicación del modelo de liderazgo en producto a otras especies</i>	78

LISTADO DE TABLAS

<i>Tabla 1: Producción y acopio de leche (millones de litros) en Colombia.</i>	16
<i>Tabla 2: Identificación de los puntos de distribución e intención de compra</i>	44
<i>Tabla 3: Ficha técnica de la encuesta</i>	46
<i>Tabla 4: Matriz DOFA</i>	48
<i>Tabla 5: Análisis del mercado</i>	58
<i>Tabla 6: KPI de liderazgo en producto</i>	60
<i>Tabla 7: Cronograma de actividades</i>	74

1. RESUMEN

Este trabajo de grado se centra en la creación de un modelo comercial basado en liderazgo en producto para la empresa de sales mineralizadas y suplementos minerales para bovinos, Premex S.A.S., para el área del norte de Antioquia en los municipios de Santa Rosa, Belmira, San Pedro, Entreríos y Don Matías.

Mediante un marco teórico se identifican algunos aspectos de los benchmarking relevantes para el diseño del modelo comercial mediante una encuesta de 15 preguntas con métodos cuantitativos y cualitativos realizada a una muestra de almacenes agropecuarios de la zona.

Con esta información se desarrolla un modelo comercial que será comunicado a la compañía para usar como referente en la implementación del modelo de liderazgo en producto en otras zonas del país y otros sectores pecuarios, abarcando así un nuevo nicho de mercado a un menor costo de servir.

1.1. PALABRAS CLAVE

Liderazgo en producto, consultor técnico comercial (CTC) Premex, modelo comercial, costo de servir, generación de demanda.

2. SUMMARY

This graduate work focuses on the creation of a commercial model based on product leadership for the mineralized salts and mineral supplements company for cattle, Premex S.A.S., for the northern area of Antioquia in the municipalities of Santa Rosa, Belmira, San José de la Montaña, San Pedro, Entreríos and Don Matías.

Through a theoretical framework, some aspects of benchmarking relevant for the design of the commercial model are identified by means of a survey of 15 questions with quantitative and qualitative methods carried out to a sample of agricultural warehouses in the area.

With this information, a commercial model is developed that will be communicated to the company to be used as a reference for the implementation of the product leadership model in other areas of the country and other livestock sectors, thus covering a new market niche at a lower cost of service.

2.1. KEYWORDS

Product leadership, Premex Commercial Technical Consultant (CTC), business model, cost of serving, demand generation.

3. INTRODUCCIÓN

Premex S.A.S. es una compañía altamente innovadora con un modelo de negocio basado en la venta de sales y suplementos minerales y una entrega de valor por medio de acompañamiento técnico a sus clientes y valor agregado, lo que requiere disponer de personal técnico altamente calificado con una limitante en la capacidad de atención al crecimiento y cobertura de clientes potenciales.

Su gran diferencial son los minerales orgánicos que hacen sus productos altamente competitivos, logrando un posicionamiento en el mercado. Adicionalmente es una empresa que tiene una capacidad de reaccionar rápidamente a los requerimientos del mercado.

Se hace necesario el diseño de un nuevo modelo comercial como respuesta a la creciente necesidad de atención a la demanda de sales y suplementos.

Este nuevo modelo está basado en liderazgo en producto, con un sistema de mercadeo enfocado en el producto y sus características, independizado de la asistencia técnica. De esta manera se posibilita la atención de más clientes que tendrán acceso a un producto con altos estándares de calidad, innovación, eficiencia y tecnología desligados de una asistencia técnica personalizada.

El diseño de este modelo permitirá su replicación en diferentes zonas del país.

Este trabajo se desarrolló por medio de la realización de encuestas a un grupo de distribuidores del norte de Antioquia, con el fin de recolectar información acerca del benchmarking del negocio y el posicionamiento de la marca Premex en el sector, y además desarrollar un modelo comercial que permita una mayor captura de valor del mercado y sirva de referencia para la compañía.

Después de realizar un análisis teórico acerca del benchmarking, la compañía y el sector de interés, sumado al uso de herramientas como la encuesta y el análisis DOFA de la compañía, se logra analizar las preferencias y gustos de los clientes y las áreas de oportunidad del equipo de liderazgo en producto, esto con el fin de desarrollar estrategia comerciales y estandarizar dicho proceso para permitir la creación de un nuevo modelo de negocio y evaluar de forma adecuada los resultados obtenidos, de esta manera se realiza un análisis del mercado y se determinan las principales áreas de oportunidad para la compañía. Finalmente, se diseña un modelo que permite resaltar las principales actividades a desarrollar por el equipo de liderazgo en producto Premex, creando una base que servirá de herramienta de apoyo para otros departamentos comerciales dentro de la compañía.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Premex S.A.S. es una compañía caracterizada por su servicio técnico de asesoría especializada en nutrición animal, a través de consultoría y el uso de tecnologías aplicadas a las fincas productoras de leche de un importante sector del país, este despliegue técnico y tecnológico demanda grandes esfuerzos de la compañía y limita el número de clientes que pueden acceder a este tipo de servicio.

Gracias a sus importantes resultados en los hatos lecheros Premex ha logrado un gran reconocimiento y posicionamiento en el sector, que demanda acceso a las sales y suplementos de mayor calidad para mejorar su productividad, pero se encuentra con la limitante de capacidad de atención por parte de la compañía que, en respuesta, ha creado un portafolio de productos estandarizados para responder a esta creciente demanda.

El Colombia se cuenta con 395.000 productores de leche, es un sector que genera 736.000 empleos y se producen 7.301 millones de litros.

Alpina tiene una participación en el mercado lácteo del 24.8%, Colanta participa con 21.9 %, Alquería con un 10,8% el restante 42.5% es acopiado por otras compañías, sin embargo, en la informalidad se acopia un 43% de la leche producida en el país.

Actualmente el sector lechero atraviesa por una gran crisis debido a la alta oferta de leche cruda en todo el país, lo que ha provocado que la industria láctea reduzca las compras de leche cruda, perjudicando así a toda la cadena de producción. (Granados, 2024)

El consumo de leche se ha desacelerado en un 5,5 %, mientras que los precios de la leche y los derivados lácteos han aumentado. Ya que previeron un abastecimiento anticipándose a fenómenos de sequia que no ocurrieron como eran esperados (Zapata, 2024).

Las empresas del sector lechero aseguran estar con un abastecimiento sus inventarios altos y han iniciado con una regulación de compras de leche cruda.

La ganadería colombiana tiene en total 29'642.539 animales, donde el 69,1% se concentra en 10 departamentos y el resto de los departamentos suman el 30,9%. Antioquia lidera el 69,1% con una participación del 11,1% (ICA, censo pecuario 2023 en Colombia). La ganadería colombiana equivale a 7,2 veces el sector palmicultor, 2 veces el sector avícola, 3 veces el sector cafetero, 3 veces el sector floricultor, 4,1 veces el sector porcícola, 5,2 veces el sector bananero, (Lafaurie J, 2017). Antioquia lidera el consumo de sal mineralizada en el sector bovino en Colombia con 14,3 % repartido en 4 frentes productivos así: Ceba 1,8%; Cría 4,8%.; Doble propósito 1,7%; Leche 5,9%.

Para lograr mantener a flote los hatos lecheros del país se hace necesario el uso de nuevas tecnologías y herramientas como la suplementación mineral más eficiente que permitan mejorar la productividad.

Mediante encuentros conversacionales con profesionales del sector lácteo de Latinoamérica se pudo indagar acerca de las alternativas de comercialización de suplementación aplicadas en otros países para enriquecer el conocimiento del entorno comercial.

En un encuentro conversacional sostenido el día miércoles 7 de junio con el Ingeniero agrónomo y magister en nutrición animal, José Geraci, quien se desempeña como consultor externo para Phileo para Uruguay, Paraguay, Bolivia y Argentina, pudimos constatar acerca del mercado de sales y suplementos nutricionales que en las fincas con un inventario inferior a 250 vacas se atienden a través de distribuidor (agroveterinarias), mientras que las fincas más grandes son atendidas directamente por las empresas como lo hace Premex S.A.S. en la actualidad. Lo que se pretende lograr con la formulación del presente plan de mercadeo, es atender las fincas pequeñas por medio de liderazgo en producto por medio de los distribuidores.

El inventario ganadero en Argentina, según el doctor Geraci, cuenta con 50.040.000 cabezas de ganado, de las cuales 3.272.000 son productoras de leche, con corte al año 2023.

De igual modo, durante un encuentro conversacional sostenido el jueves 8 de junio de 2023, al doctor Iván Trujillo de México, donde se cuenta con un inventario ganadero de 2642.500 vacas lecheras, la venta de sales y suplementos se desarrolla a través de distribuidores y el servicio post venta, que consiste en asistencia técnica al cliente final. A través de su experiencia con la venta de suplementos minerales por medio de distribuidor, quien vende directamente al consumidor final.

El inventario ganadero lechero en México asciende aproximadamente a 2.642.500 animales, y para carne son 33.356.300 animales con corte al año 2022.

Después de este contexto se genera la siguiente pregunta: ¿Cuál es la metodología más adecuada que debe aplicar Premex S.A.S. en su proceso comercial de liderazgo en producto que permita atender un segmento de mercado sin costo de servir?

5. JUSTIFICACIÓN

Existe una importante demanda de sales mineralizadas y suplementos en la zona norte de Antioquia que continua sin ser atendida de manera adecuada por Premex S.A.S. y representa un mercado interesante de crecimiento comercial para la compañía, que tiene como reto importante diversificar su captura de valor limitada por la prestación de servicios y atención post venta. Se cuenta con más de 50 distribuidores y almacenes agropecuarios en esta zona que representan una importante ventaja competitiva aun sin explorar de forma adecuada por Premex S.A.S. y una alta demanda de producto por parte de los productores de la zona que no encuentran el producto disponible en los anaqueles de almacenes agropecuarios.

Desarrollando un plan comercial enfocado en liderazgo en producto que no dependa de la asistencia técnica personalizada, más clientes potenciales tendrán acceso a una línea completa de productos con alto valor tecnológico que brindarán soluciones efectivas a los principales problemas de sus explotaciones productivas, mejorando la producción y por ende la calidad de vida de los productores, mientras que al mismo tiempo para Premex S.A.S., su participación en el mercado y captura de valor se verán significativamente aumentados.

Con una nueva estrategia de mercadeo Premex S.A.S. incrementará la captura de valor por medio de mayor número de toneladas vendidas, mientras que los productores tendrán acceso a sales mineralizadas y suplementos nutricionales de buena calidad y los productores lácteos podrán optimizar la producción.

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo general

Diseñar la metodología del proceso comercial de Premex S.A.S. con enfoque en liderazgo en producto para el sector ganadero en el norte de Antioquia, con el fin de replicar en Colombia, y el propósito de atender un segmento del mercado sin costo de servir.

6.2. Objetivos específicos

Objetivo 1: Caracterizar el proceso de comercialización y distribución de liderazgo en producto, con el propósito de identificar los puntos de distribución del norte de Antioquia y determinar su intención de compra para diseñar una metodología que permita la captura de valor en este mercado.

Objetivo 2: Identificar las oportunidades de mejora que permitan definir la metodología comercial con enfoque en liderazgo en producto y que se adapte a la demanda del mercado para sales y suplementos.

Objetivo 3: Redefinir el proceso de comercialización y distribución de liderazgo en producto, incorporando la nueva metodología.

Objetivo 4: Definir el plan de comunicación y posterior implementación de la nueva metodología dentro proceso comercial.

7. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

El sector ganadero del norte de Antioquia, con enfoque en la producción agrícola y pecuaria, es relevante para la industria agropecuaria del país. La lechería, en especial, es fundamental para la economía del sector, del país y para la sostenibilidad alimentaria, de allí se deriva el interés de la industria de alimentos para el sector pecuario en esta zona. La población bovina está distribuida en 29.642.539 animales para el 2023 a nivel nacional, de estos Antioquia tiene 11.1% y de los 620.807 predios Antioquia cuenta con 10.3% adicionalmente, Antioquia es el segundo departamento con más acopio legal de leche cruda del país, superado solo por Cundinamarca (Instituto Colombiano agropecuario, 2018) dando cuenta de la importancia del sector para el departamento.

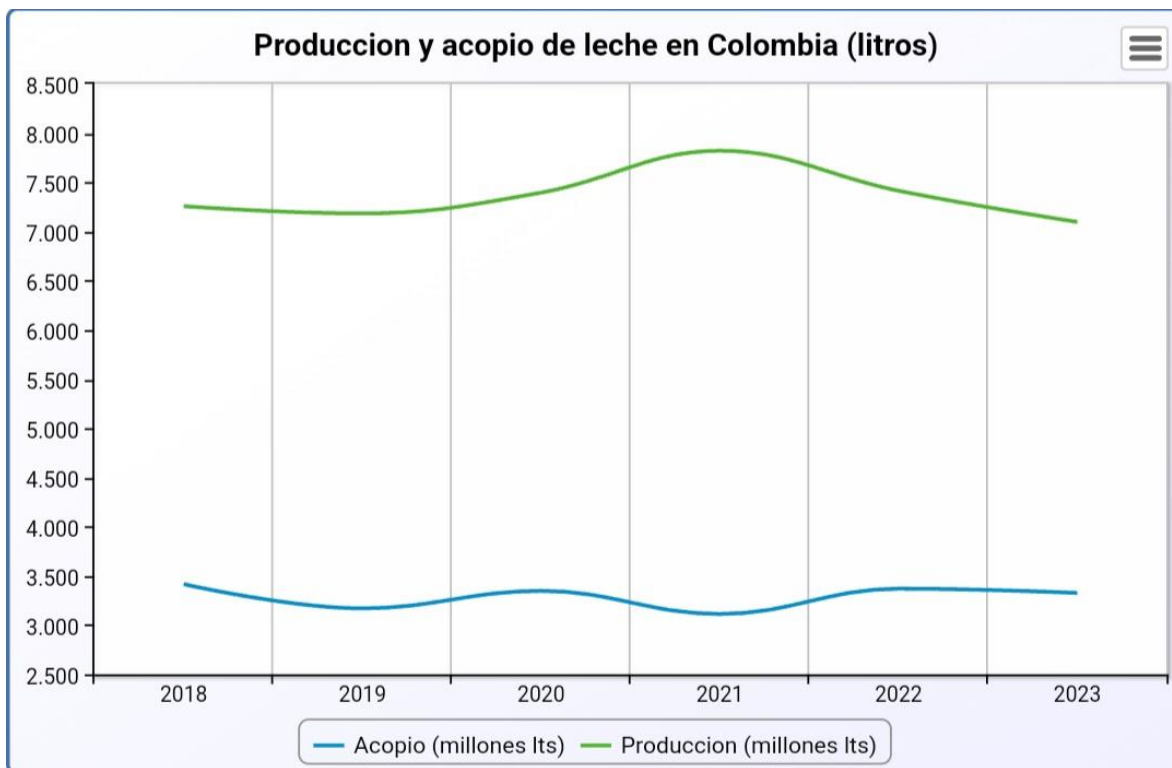
Según la información contenida en las agropecuarias municipales para el año 2022, en Antioquia se produjeron más de 4.400.000 litros de leche al día, principalmente en los municipios del norte del departamento (Gobernación de Antioquia,2023). Una importante cifra de esta producción es captada y procesada por la industria, que a su vez genera más valor al sector y estabilidad laboral en sus zonas de influencia.

Tabla 1: Producción y acopio de leche (millones de litros) en Colombia.

Fecha	Producción (millones lts)	Acopio (millones lts)
2018	7.257	3.416
2019	7.184	3.170
2020	7.395	3.348
2021	7.821	3.113
2022	7.414	3.370
2023	7.097	3.327

Fuente: Lafaurie J, 2017

Ilustración 1: Grafica de producción y acopio de leche (millones de litros) en Colombia.



Fuente: Lafaurie, 2017

Colanta, por medio de sus asociados captura y procesa 2,3 millones de litros de leche y sus derivados por día, esto equivale al 26% del total de la leche vendida en Colombia y procesa alrededor de 785 toneladas de carne en su planta de beneficio. (La republica.co 2020, oct 9); por otra parte, para el 2017, la empresa acopiadora de leche Alpina recibió alrededor de 330 mil litros diarios de leche provenientes de aproximadamente 330 productores (el colombiano.com 2017); además de estas importantes empresas, existen otras empresas legalmente constituidas, con alta influencia en la zona que contribuyen también al desarrollo del sector. Pero además de los centros de acopio y transformación de leche y sus derivados, en el sector

lechero son fundamentales los centros de venta y distribución de insumos agropecuarios como sales, concentrados, medicamentos y equipos agrícolas. (EMIS, 2023)

Apalancándose en los cerca de 50 puntos de distribución que actualmente tiene el sector norte de Antioquia, 35 de ellos de interés comercial, (Oficina de hacienda municipal San Pedro de los Milagros, Don Matías, Entreríos y Santa Rosa de osos)

Premex S.A.S. podrá ver incrementada su participación en el mercado y a la vez afianzar las relaciones comerciales beneficiando la rentabilidad y el flujo de caja de los distribuidores aliados, siendo de gran importancia para las empresas de productos del sector agropecuario. Se hace necesario la creación de un modelo comercial que permita a Premex S.A.S. posicionarse en el mercado ganadero para lo que se hace necesario su diseño como fuente de referencia por parte del equipo de ventas contratado con el propósito de atender esta nueva demanda.

Premex S.A.S. cuenta con una línea de productos ya puestos en el canal de distribución como respuesta a la demanda generada por los ganaderos, con excelente reconocimiento y posicionamiento de marca, sin embargo, se ha centrado en la atención personalizada con un amplio despliegue técnico que limita la cantidad de clientes a los que puede llegar con dicho servicio y producto. Este modelo comercial entonces, pretende establecer un punto de partida para la captura de un nuevo nicho de clientes que actualmente están interesados en la línea de productos y que no requieren de servicio técnico especializado.

El diseño de un modelo comercial debe partir desde un profundo análisis de la demanda, “El producto no es otra cosa que un compromiso entre las necesidades

de un público y las posibilidades técnicas” (Leduc, 1967); este modelo no puede ser ajeno a los requerimientos del mercado sino, por el contrario, adaptarse a estos para posicionarse y acoplarse a tendencias del mercado, tales como:

Demográficas, el sector ganadero del norte de Antioquia ha mostrado interés en adquirir productos de alta calidad para sus ganaderías, con el fin de satisfacer su necesidad de garantizar una adecuada nutrición a sus animales.

Sociológicas: el creciente interés por adquirir productos y servicios de manera ágil con el fin de atender los requerimientos diarios de la producción ganadera que requieren de una descentralización de la industria.

Económicas: la posibilidad de adquirir productos agropecuarios en diferentes volúmenes debe ser tomado en cuenta en el diseño del plan de mercadeo.

Comerciales: el desarrollo de nuevos canales de distribución donde se puedan ubicar productos que se acerquen más al cliente.

El entendimiento de la demanda actual permite la creación de productos para un sector del mercado, teniendo en cuenta usuarios y no usuarios de la línea de productos, usuarios de la competencia, cantidad de productos competidores y sus características, política comercial de la competencia, personal de venta y otros factores determinantes para tener una mayor comprensión de la demanda actual, para esto se pueden emplear mecanismos como la encuesta estadística por sondeo a puntos de venta, con el fin de recopilar información relevante para el diseño del modelo comercial (Leduc, 1967).

La distribución del producto depende de la clase de puntos de venta teniendo en cuenta la simplificación ya que los almacenes agropecuarios venden gran cantidad de referencias y marcas es necesario establecer cuáles son los puntos e interés comercial para la distribución de la línea de sales y suplementos. La concentración y la participación en el mayor número de puntos de venta en la zona facilitará el

acceso de los clientes a los productos, de ahí la importancia de lograr estar activos en la mayoría de ellos (Spendolini,1994).

El desarrollo de un modelo implica estructura y un lenguaje en común, los modelos sirven como ruta o paso a paso y marco de referencia para el desarrollo de proceso o acción, además de ayudar a la gente a alcanzar una interpretación del significado de las palabras, cada paso del modelo ayuda a establecer un lenguaje y una idea común, y al mismo tiempo define las actividades relacionadas con este lenguaje.

Un benchmarking por definición se trata de “un proceso sistémico y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones” este concepto no es nuevo, ya que data de los años ochenta, donde se reconoce al benchmarking como una herramienta útil para entender la competencia y la propia organización. Indiferente del tamaño de la empresa, ubicación y número de empleados (Spendolini,1994).

Podemos clasificar el benchmarking en diferentes tipos:

7.1. Benchmarking interno

Tiene en cuenta el desarrollo de las prácticas comerciales, indiferente de la ubicación, aspectos como geografía o historia local. Identifica los estándares de desarrollo interno y las mejores prácticas comerciales internas, haciendo posible que puedan ser replicadas en otras partes de la organización.

7.2. Benchmarking competitivo

Identificación de los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos, para compararlos con los de la organización y buscando similitudes que

se puedan convertir en ventajas, ya que los competidores con frecuencia hacen cosas en común y se requiere de su conocimiento para optimizar y aprovechar este.

7.3. Benchmarking funcional o genérico

Identificación de productos, servicios y procesos de otras organizaciones con las mejores prácticas y que son empresas referentes en el mercado.

Podemos concluir que un Benchmarking es un mecanismo activo en constante cambio que mantiene actuales las prácticas de determinado negocio. Aprendiendo tanto de la compañía, como de la competencia. Una vez diseñado el Benchmarking proporciona los pasos a seguir de la organización en forma secuencial.

Muchas organizaciones utilizan este término para indicar los FCE o factores críticos del éxito que deben estar unidos a los resultados del negocio.

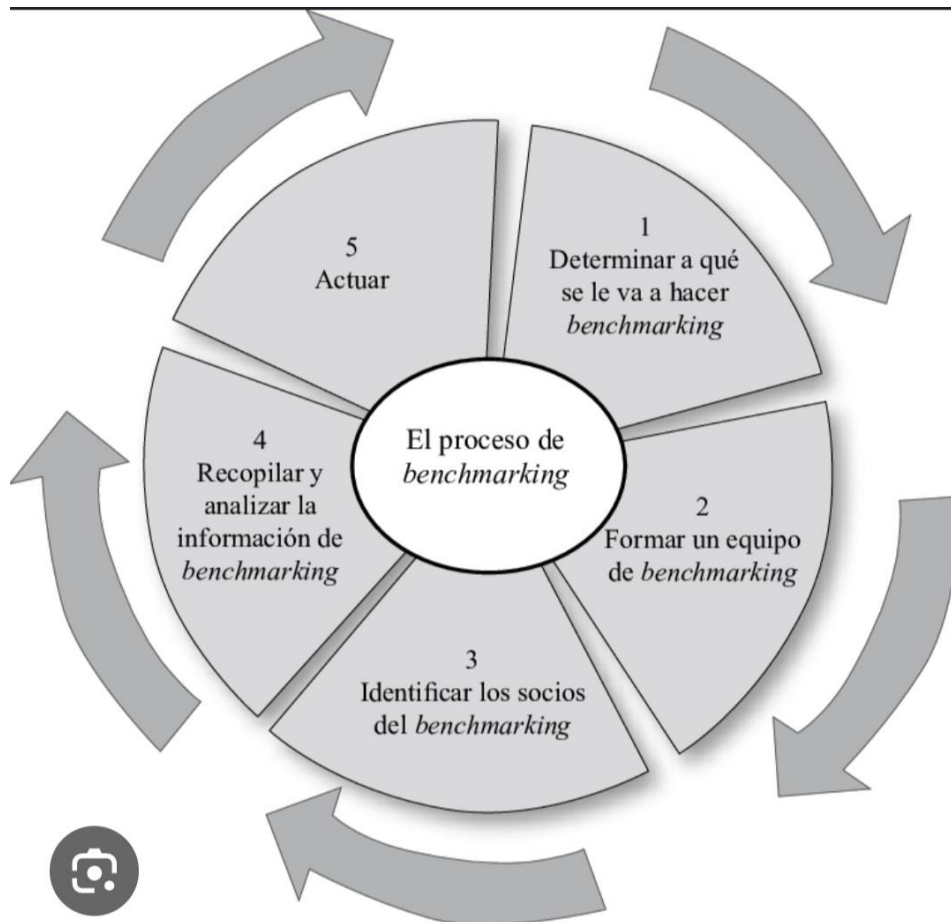
Etapas del proceso de creación de un benchmarking

Determinar a qué se le va a hacer benchmarking

Para identificar a los clientes y sus necesidades, es clave la determinación del usuario del modelo y de los parámetros que se quieren medir con preguntas investigativas suficientes, pero precisas, que permitan adquirir la información relevante. Los clientes son a su vez los usuarios del benchmarking, o sea, la empresa interesada desde el gerente hasta sus empleados con funciones similares o incluso diferentes, utilizando los aspectos genéricos. Durante esta primera etapa del proceso se determina a quién va a influenciar la información de la investigación, y quién es el que la necesita, ya que no solo es pertinente para la compañía, sino

también para diferentes equipos de trabajo al interior de esta, así los procesos sean diferentes, mucha de la información arrojada puede ser relevante para sus equipos de trabajo y procesos (Spendolini,1994).

Ilustración 2: Las 5 etapas del proceso de benchmarking



Fuente: Spendolini, 1994, p.58

En este inicio se determina cuál es la necesidad u oportunidad de mejora y se establece un diagnóstico que establece la necesidad de la información, es en este estadio donde se determina el tipo de benchmarking a desarrollar, bien sea interno, competitivo o funcional, aunque puede incluir los 3 tipos.

Esta información puede usarse para comparar los procesos, desarrollar planes estratégicos, obtener nuevas ideas, y creas nuevas metas.

Adicionalmente es esta etapa se determinan los FCE y se clasifican según su nivel:

Nivel uno, abarca un área amplia de estudio y generalmente no incluye un sistema de medida

Nivel dos, analiza una actividad o proceso definido y emplea algún tipo de medida.

Nivel tres, mide actividades o procesos específicos.

El equipo

En esta etapa se establecen los responsables de la ejecución del benchmarking que puede ser incluso desarrollado por una sola persona o un gran equipo investigador, dependiendo de la profundidad y el presupuesto.

Socios

Cualquier persona u organización que tenga y genere información relacionada con la investigación, bien sea, universidades, empresas, competidores, distribuidores y otros.

Los distribuidores o clientes son una de las fuentes más accesibles de información debido a una relación más frecuente e intensa y de fácil acceso, dado que proporcionan información útil a bajo costo y cuya información suele ser de muy buena calidad, aunque a veces se ve influenciada por sus propios intereses, Como un mejor producto y servicio rápido a un menor costo. Con esto se debe tener precaución y darle manejo durante la investigación. Sin embargo, el cliente es una

excelente fuente de información en cuanto a experiencia de producto y experiencia de servicio que satisfagan sus necesidades y para obtener dicha información es frecuente el uso de encuestas y grupos de enfoque.

Es importante reconocer los procesos propios, productos y servicios, iniciando con autoexamen para obtener información de la misma organización antes de ir a campo en búsqueda de información de la competencia.

7.4. Recopilar y analizar la información

Existen diferentes métodos para recopilar información con resultados relevantes como: entrevistas telefónicas, entrevistas personales, visitas de campo, encuestas, publicaciones, medios de comunicación y archivos, entre estos, las encuestas son muy útiles cuando la información pretende sondear una audiencia en poco tiempo y no se cuenta con información de naturaleza delicada, lo que limita un poco la información que se desea adquirir y depende de una correcta elaboración de la encuesta.

Respecto al tamaño; este debe ser corto, ya que el tiempo que dedican los encuestados a resolverla es limitado.

Contacto previo: contactar a la persona a la que se va a encuestar con antelación para darles información básica sobre el tema a tratar.

Respuestas cortas: evitar preguntas que permitan respuestas muy extensas, lo que dificultaría el análisis de la información.

Identificación: fundamental al momento de encuestar dejar los datos de contacto del responsable para dar confiabilidad.

Facilidad de análisis de datos: la información debe ser clara, fácil de leer y de responder.

Agradecer la participación es también una parte fundamental en los procesos,

Luego de capturar toda la información se procede a su análisis y se extraen los datos más relevantes para pasas al nivel 5 del proceso benchmarking: Actuar.

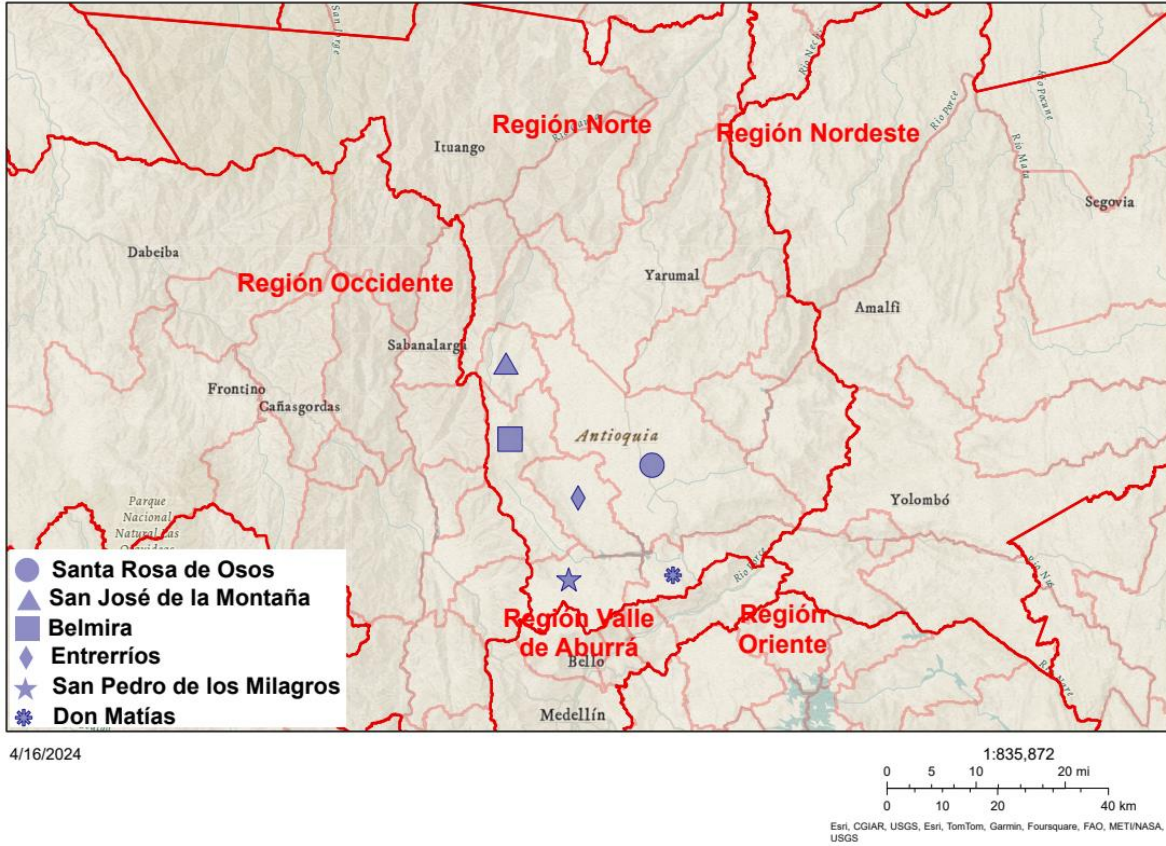
Una investigación siempre debe finalizar con un deseo de acción que debe ir encaminado a las necesidades del cliente para identificar las posibles mejoras en los procesos, estas necesidades deben ser priorizadas para determinar cuáles deben ser incorporadas al medio comercial (Spendolini,1994).

8. Procedimiento metodológico

Para la creación de un modelo comercial como benchmarking requerimos herramientas de muestreo cualitativas y cuantitativas, ya que las primeras son fundamentales para las ciencias sociales y las segundas están más ligadas al conocimiento científico (Bonilla & Rodríguez, 1997, pág. 41), utilizando una encuesta de 15 preguntas, estas deben cumplir con dos principios básicos: dar respuesta a los objetivos y motivar al encuestado a dar la información correcta (Pope, 1997, pág. 70), se realizará en los 50 almacenes agropecuarios del área de influencia del estudio, centrado en la zona norte del Antioquia, teniendo en cuenta los municipios de Santa Rosa De Osos, Belmira, San Pedro, Don Matías, Entreríos, donde se evaluarían las preferencias por parte de los administradores de los almacenes agropecuarios frente a la labor comercial de sus proveedores de productos para la ganadería de leche.

Posteriormente se procederá a el análisis de datos arrojados por la encuesta y basado en estos se procederá con la formulación del modelo comercial, de manera que sirva de base para la replicación de dicho modelo para otras zonas del país y otras especies de producción pecuaria, facilitando la comprensión de la estrategia de liderazgo en producto para los consultores técnico-comerciales (CTC) de Premex S.A.S.

Ilustración 3: Representación geográfica de la zona norte de Antioquia



Fuente: Ingeniero Mauricio García

9. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La zona del norte de Antioquia cuenta con aproximadamente 50 almacenes agropecuarios, de los cuales 35 representan interés comercial para Premex, o su orientación a productos de insumos agropecuarios y relevancia en cada uno de los municipios; se envían un total de 25 encuestas, el 50% del número total de almacenes agropecuarios de la zona norte y se reciben 17 respuestas (68% de los almacenes de interés), de las que se obtiene la siguiente información.

Se les pidió a los agroservicios que calificaran en escala de 1 a 5, siendo 5 la actividad más valorada y 1 la que menor valor representaba para ellos de las siguientes actividades realizadas por el promotor comercial de venta de sales mineralizadas y con las siguientes opciones de respuesta:

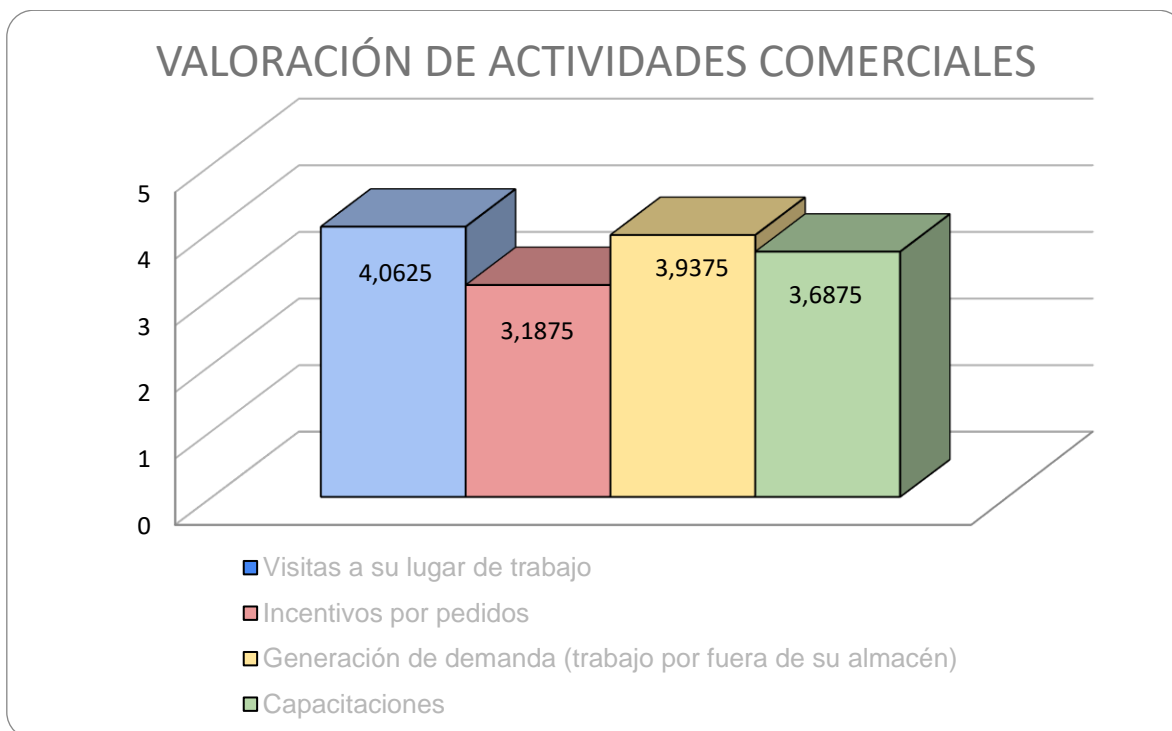
- Visitas a su lugar de trabajo
- Incentivos por pedidos
- Generación de demanda (trabajo por fuera de su almacén)
- Capacitaciones

A continuación, el análisis de resultados:

Podemos concluir que todas estas actividades que han sido implementadas en la labor comercial, evaluadas en esta pregunta son altamente valoradas por el distribuidor y deben ser implementadas durante el desarrollo de la actividad comercial.

Se puede determinar que las visitas al lugar de trabajo siguen siendo muy valoradas por el canal comercial, aun con los cambios de hábitos de compra post- pandemia, donde las labores de pedidos y de adquisición de insumos agropecuarios por parte del productor migró en gran medida a las telecomunicaciones. Las visitas al lugar de trabajo tienen una mayor valoración para los almacenes agropecuarios y debe ser implementada por el CTC de manera permanente, igualmente la generación de demanda que es altamente apreciada y debe ser una actividad regular en las labores de este.

Ilustración 4: Valoración de actividades comerciales



Fuente: elaboración propia

Se le solicita al administrador del almacén agropecuario que califique en escala de 1 a 5, siendo 5 la cualidad más valorada y 1 la que menor valor representa, las siguientes cualidades de su promotor comercial de ventas de sales mineralizadas, según la siguiente lista.

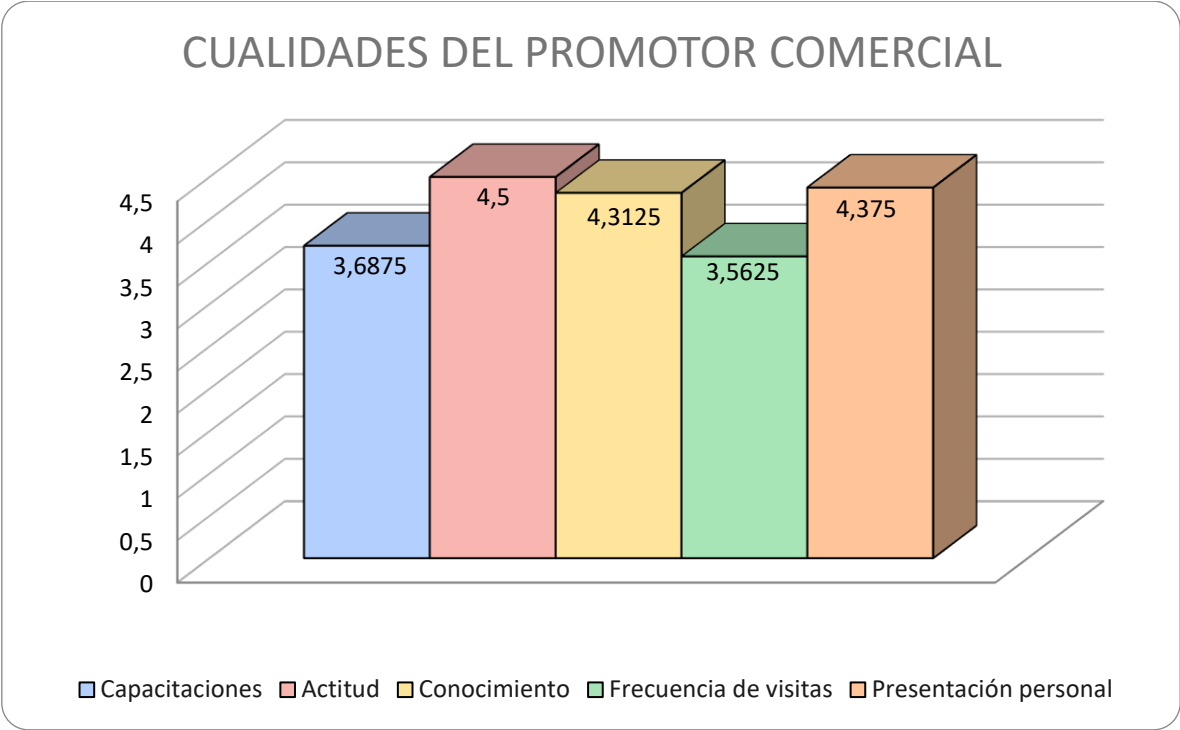
- Actitud
- Conocimiento
- Frecuencia de visitas
- Presentación personal

Se obtienen las siguientes respuestas:

Todas las cualidades evaluadas fueron altamente valoradas, resaltando la actitud y presentación personal, muchas veces subvalorada por el personal de ventas; el factor del conocimiento, aunque tiene alta valoración, no ocupa el primer lugar en las encuestas. Este resultado representa un cambio en la caracterización del CTC

Premex, que se identifica por su formación técnica como parámetro primordial para el desarrollo exitoso de su gestión y sugiere un conjunto de fortalezas diferentes para el consultor de liderazgo en producto.

Ilustración 5: Cualidades del promotor comercial



Fuente: elaboración propia

La siguiente pregunta en la encuesta fue: cuando le preguntan por sales mineralizadas para bovinos, ¿cuál es la marca que primero recuerda?

Esta pregunta presentó amplia variabilidad de respuesta, ya que cada distribuidor se apalanca en una marca comercial que representa en su zona y es compatible con su marca de mayor recordación.

Es así como el distribuidor de la marca Solla, recuerda esta línea de sales en primer lugar, la distribuidora de Finca hace lo mismo y así sucesivamente. Representa un reto adicional para Premex S.A.S., lograr un espacio en cada uno de los almacenes, actuando como competidor de su propia marca y debe multiplicar sus esfuerzos para lograr un espacio en la recordación de marca por parte del administrador del

almacén agropecuario que favorezca la penetración en el mismo, aprovechando su diferenciación y margen de rentabilidad.

Continuando con la encuesta, se le preguntó al administrador del almacén agropecuario si conocía la línea de sales mineralizadas de Premex S.A.S., a lo que el 100% de los encuestados respondieron de forma afirmativa, lo que devela el posicionamiento de marca de Premex S.A.S. en el mercado. Esto representa una gran fortaleza de la marca y facilita la labor comercial gracias a sus características únicas en el mercado y reconocimiento como un producto de excelente calidad y desempeño por parte de los productores, quienes reconocen los atributos y características de la línea.

Seguidamente, se preguntó: ¿compraría la línea de sales mineralizadas de Premex S.A.S.? Justifique por favor su respuesta.

El 100% de las respuestas fueron afirmativas, declarando algunas cualidades del producto como portafolio, calidad, reconocimiento, aceptación por parte de los clientes, trayectoria. Lo que abre una importante puerta de entrada para iniciar la gestión comercial de clientes actuales y potenciales.

La siguiente pregunta fue: ¿con qué frecuencia le gustaría ser contactado por el promotor comercial de ventas?

Las respuestas a estas preguntas varían entre visitas semanales a mensuales, lo que indica que es el vendedor con su trabajo diario quien debe identificar la frecuencia adecuada de visita comercial para cada distribuidor y adaptar su labor a este en la medida de lo posible, ya que estos varían en tamaño y área de influencia, lo que genera variación en su relevancia comercial para Premex S.A.S.

Se preguntó también: ¿qué le gustaría recibir de la empresa productora de sales mineralizadas?

- Bonificaciones
- Cupo crédito

- Descuento por pronto pago
- Acompañamiento técnico
- Rápida respuesta a los pedidos.
- Otro. ¿Cual?

Las respuestas incluyen bonificaciones, cupo crédito, descuentos por pronto pago acompañamiento técnico, pero la rápida respuesta a los pedidos sobresale de igual modo que las bonificaciones que aparecen en todas las respuestas.

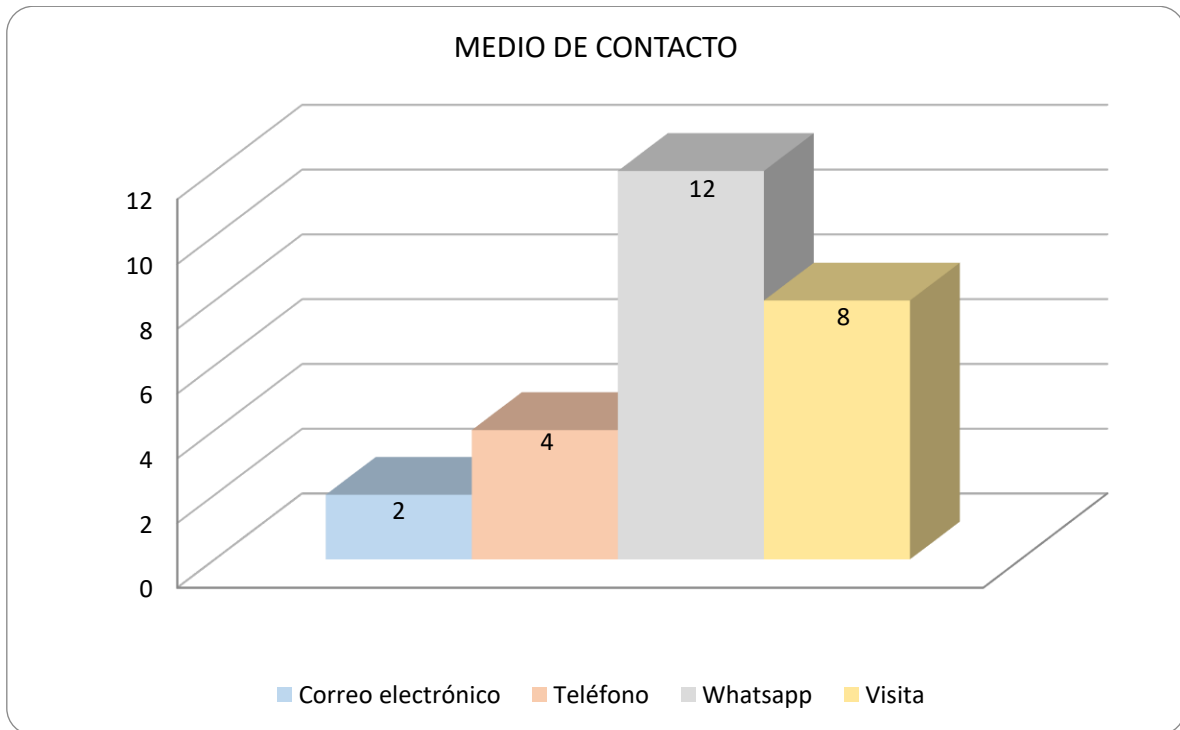
A la pregunta siguiente, ¿por qué medio prefiere ser contactado por el promotor comercial de ventas?

- WhatsApp
- Teléfono
- Visita
- Correo electrónico
- No ser contactado
- ¿Otro medio?
- ¿Cuál?

El contacto por WhatsApp se posiciona como la principal forma de contacto entre el vendedor y el almacén, pero las visitas presenciales continúan teniendo gran valoración por parte de los almacenes agropecuarios. Esto indica que el vendedor debe impactar los puntos de venta con regularidad.

Es importante resaltar que el correo electrónico fue el medio de contacto con menor valoración por parte de los almacenes agropecuarios, aunque para algunas compañías este medio sigue siendo el medio formalmente permitido para las comunicaciones.

Ilustración 6: Medio de contacto



Fuente: elaboración propia

A continuación, se les pregunta: ¿Qué actividad valora más de su promotor comercial dentro de su almacén?

Actividades dirigidas al cliente

Capacitación al mostrador

trabajo en campo

Acompañamiento durante el proceso de venta

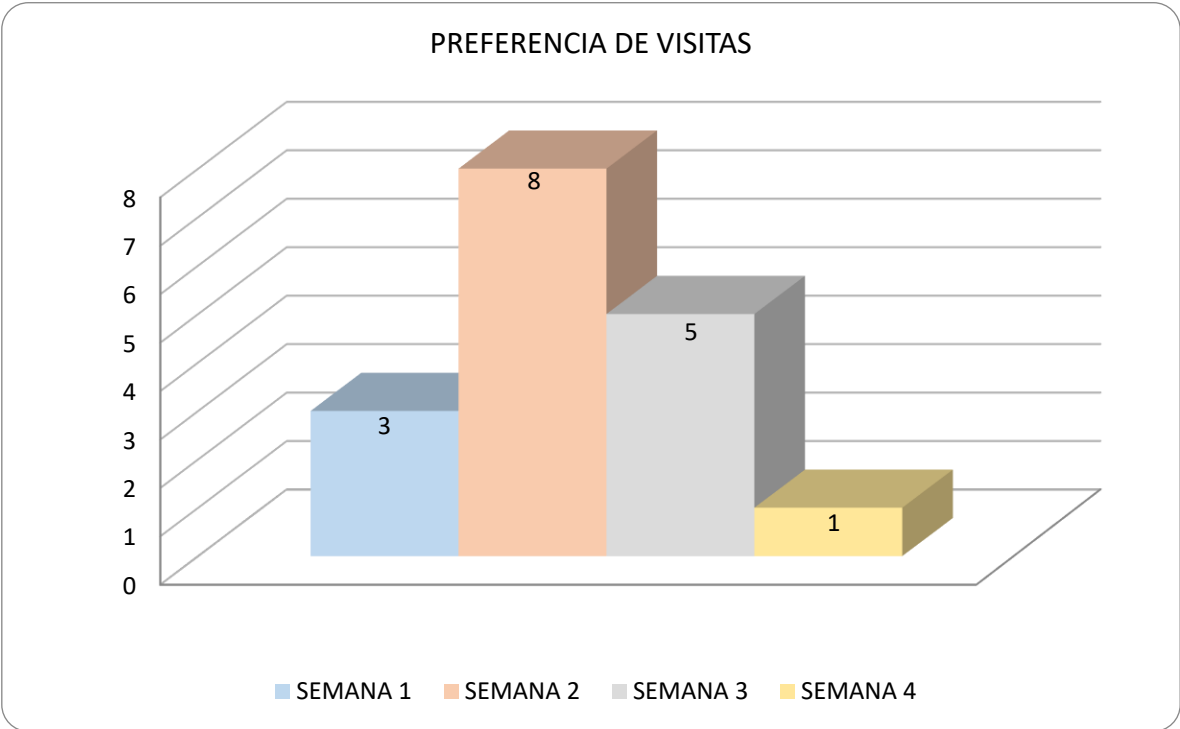
¿Otro? ¿Cuál?

En la respuestas obtenidas en la encuesta para esta pregunta, sobresalen las actividades dirigidas al cliente y la capacitación al personal de mostrador, pero todas las actividades mencionadas en las opciones de respuesta fueron de interés para los administradores, lo que indica que todas deben ser desarrolladas por el CTC en su labor comercial y es responsabilidad del mismo encontrar cuáles son las más

exitosas para la captura de valor, dependiendo de la relevancias que estas estrategias tengan para su distribuidor.

Seguidamente se pregunta acerca de qué semana del mes le gustaría ser visitado por el representante comercial de sales mineralizadas.

Ilustración 7: Referencia de visitas



Fuente: elaboración propia

La semana 2 es la preferida por el cliente para ser visitado. En la actualidad las visitas se realizan la primera semana del mes, debe modificarse ya que otras labores ocupan la atención del administrador. Las visitas a almacén son un importante momento en la labor comercial, ya que generalmente incrementan la familiaridad del consultor con el almacén y afianza los lazos comerciales, es de suma importancia que sea un momento adecuado para lograr una buena experiencia con el distribuidor. A la opción de respuesta que cuestiona si no quiere ser visitado por su CTC, no se obtuvo ninguna respuesta, esto deja en claro una vez más que la visita al punto de venta debe ser implementada como la actividad principal del CTC.

A continuación, se preguntó: ¿Sabe a quién dirigirse en caso de necesitar algún producto de la línea Premex S.A.S.?

El 100% de las respuestas fueron afirmativas, incluso en los almacenes donde no existe relación comercial, lo que sugiere que para activar estos almacenes no es necesario solo con que exista un contacto con la empresa, sino que también se necesita un despliegue de actividades de promoción y activación de captura de valor en el mercado.

Acerca de si los almacenes conocen los beneficios de dar sales mineralizadas a las vacas de sus clientes, el 80% de las respuestas fueron afirmativas, sin embargo, un 20 % de las respuestas indican que algunos administradores no conocen los beneficios de administrar sales mineralizadas a las vacas de sus clientes. Es función del CTC confirmar esta respuesta, ya que es frecuente encontrar algunas ideas equivocadas acerca de los beneficios de suministrar sales mineralizadas a las vacas, incluso entre los propietarios de los hatos lecheros.

A la pregunta siguiente: ¿Recomendaría la línea de sales mineralizadas de Premex S.A.S. a sus clientes?

Si

No

Por qué

El 100% de las respuestas fueron afirmativas. Lo que indica una apertura al trabajo comercial desde la generación de demanda por parte del CTC, ya que el personal de mostrador goza de la confianza de los clientes al momento de pedir una recomendación durante la experiencia de la venta.

Se preguntó también: ¿Qué mejoraría del proceso comercial de Premex S.A.S.?

La agilidad en las entregas aparece como una gran área de oportunidad para Premex S.A.S., ya que en la mayoría de las respuestas esta fue un argumento

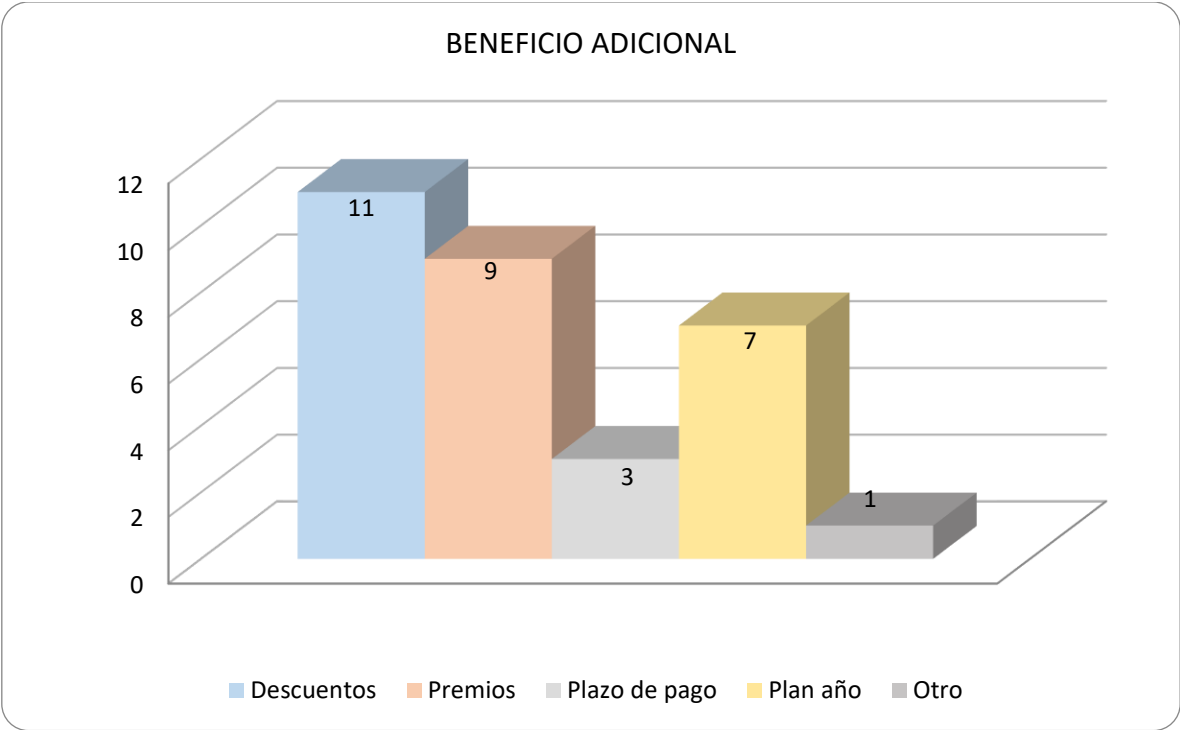
reiterante, además de aumento en la frecuencia de visitas, el acompañamiento y publicidad.

Finalmente se preguntó: ¿Qué beneficio adicional le gustaría recibir por las compras realizadas a empresas de sales mineralizadas?

- Descuentos
- Premios
- Plazo de pago
- Plan año
- Otro beneficio, ¿cuál?

Los descuentos y los premios son de gran valoración para el distribuidor, seguido por los planes año (descuentos por cumplimiento de metas de compras anuales). Todos deben estar incluidos en la planificación del CTC.

Ilustración 8: Beneficio adicional



Fuente: elaboración propia

Actualmente el proceso comercial se desarrolla por medio de un CTC para la zona norte, que realiza todas las funciones anteriormente mencionadas, desde la planeación hasta la ejecución de las estrategias comerciales. Según el análisis de fuerzas DOFA, las principales debilidades concuerdan con los resultados de la encuesta en lo referente a la agilidad de entrega, ya que se requiere de 3 a 5 días hábiles para dar respuesta a los pedidos, sin embargo, desde el punto de vista de la empresa es una forma de garantizar la calidad del producto y su periodo de vencimiento, lo que es una gran ventaja para los almacenes agropecuarios, en cuanto al proceso comercial se requiere de personal de apoyo, que puede ser un nuevo vendedor para la zona, que brinde apoyo al actual CTC y permita ampliar la zona de cobertura, las oportunidades están en el área de distribución de los productos, pero al no tener una capacidad mayor de almacenar producto, los esfuerzos comerciales deben encaminarse hacia la gestión para lograr un mayor inventario de productos en los almacenes agropecuarios.

No se cuenta con un manual de ventas que permita la alineación del equipo comercial con el mismo objetivo y servir de referencia para nuevo personal que ingresa a desempeñar el cargo, este debe dar luces del plan y los procesos comerciales que se desarrollaran en el futuro inmediato, deberá además incluir una estructura comercial para que el CTC tenga claras sus funciones y herramientas para el desarrollo de su labor.

10. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PREMEX S.A.S.

Los almacenes agropecuarios del norte de Antioquia se han especializado en la venta de productos agropecuarios que suplen los requerimientos del productor de leche, incluyen en sus inventarios un amplio portafolio de marcas y productos de medicamentos veterinarios, alimento balanceado, sales mineralizadas, maquinarias y equipos; los administradores de dichos almacenes se encargan además de labores administrativas, recaudo de cartera, pago a proveedores, manejo de personal, pagos de mantenimiento, atención a clientes, inventarios de productos y actividades especiales y propias de distribuidor. Es un reto importante lograr la recordación por parte del personal administrativo del cada almacén, quienes además distribuyen una marca específica que representan en la zona y a la cual destinan gran parte de su enfoque de fuerza de venta. Hacerse a un espacio en cada distribuidor representa un gran desafío para Premex S.A.S., quien además actúa como competidor de la marca que representa el distribuidor. El modelo comercial de liderazgo en producto se ha venido posicionando en los almacenes agropecuarios, apalancándose en el posicionamiento de marca y en la preferencia por parte del usuario final, quien valora la calidad del producto y los resultados obtenidos en sus hatos lecheros, adicionalmente Premex S.A.S. representa para el distribuidor un margen de utilidad más alto.

Los esfuerzos de liderazgo en producto Premex se han enfocado en lograr un espacio en cada almacén agropecuario de la zona con el fin de que el cliente final encuentre la línea de productos en su almacén de preferencia. Desarrollando labores comerciales como visitas a los almacenes, capacitaciones y generación de demanda con labor de campo para lograr un flujo en la cadena comercial. Esta estrategia se ha venido desarrollando durante 5 años y ha tenido unos resultados importantes para la compañía, quien ha visto en esta estrategia de ventas una posibilidad de llevar sus productos a más usuarios finales para la generación de

valor para la compañía. Este modelo comercial ha venido creciendo de forma exponencial y se ha visto enfrentado a diferentes retos.

10.1. CADENA DE VALOR

Ilustración 9: Cadena de valor



Fuente: elaboración propia

Actividades de soporte

Aprovisionamiento y compras:

El 70 % de las materias primas para la elaboración de sales y suplementos en Premex S.A.S. son importadas, el 30 % restante tiene origen nacional. El proceso de negociación es fundamentado en la calidad de las materias primas de esta manera, todos los productos son texteados antes de concluir la negociación; seguidamente, los productos ingresan por los puertos de Buenaventura y Cartagena, según sea su origen, con destino a Medellín como casa matriz para la fabricación de productos.

Para las materias primas fundamentales se conserva un stock de inventario que garantice la disponibilidad del producto para el cliente final y estabilidad en los precios.

Desarrollo técnico

En el departamento de investigación y desarrollo o área técnica de nutrición (ATN) se lleva a cabo el diseño de nuevos productos según requerimientos del mercado, además de llevar a cabo los asuntos regulatorios y de registro ante los entes gubernamentales.

Recursos humanos

El departamento de recursos humanos atiende todos los requerimientos de contratación de nuevos talentos, y la retención del personal, además de encargarse de la formación continua, salud física y mental del equipo de trabajo, desarrollo de incentivos y el diseño del plan de beneficios para el bienestar de los colaboradores.

Infraestructura

Cartera

El manejo directo de los clientes trae consigo desafíos adicionales, como el manejo de cartera, para ello Premex cuenta con el apoyo de un tercero que se encarga del el manejo financiero, lo que garantiza el recaudo de cartera y asegura los créditos de los clientes, con un seguimiento semanal a el comportamiento de cartera, al superar los 30 días de cartera se bloquean automáticamente los despachos de pedidos, todo cliente nuevo debe presentar la documentación requerida por la aseguradora, quien determina su cupo crediticio y minimiza el riesgo.

Plantas de fabricación.

Antioquia cuenta con 2 plantas propias para la fabricación y distribución de sales y suplementos, una ubicada en sabaneta cr. 47g número 78d sur-80, donde se lleva a cabo la fabricación de la mayoría de productos para avicultura porcicultura y ganadería; y una segunda planta ubicada en la cr. 50 Colinas del sur guayabal, donde se fabrican productos para ganadería, equinos y mascotas, además de albergar las oficinas y salas de reuniones; cada una de las plantas cuenta con su cadena de fabricación y bodegaje.

Actividades primarias

Logística interna

El proceso inicia con la toma de pedidos por parte de los consultores, que son enviados a la plataforma de pedidos para su elaboración, teniendo en cuenta el orden de llegada y en algunos casos priorizando los temas urgentes, se procede a la fabricación de los lotes de productos solicitados por los clientes para su almacenamiento en espera de la distribución por medio de un parque automotor propio que lleva el producto hasta el cliente, para algunos sitios alejados se usa el transporte por terceros.

Para los productos diseñados a la estrategia de liderazgo en producto, se cuenta con un stock mínimo en bodegas, con el fin de dar mayor prontitud a los despachos de pedidos y evitar congestión en la cadena de producción.

Operaciones

La cadena de operaciones inicia con la fabricación de sales y suplementos en las plantas, seguida de su almacenamiento y distribución, pero se cuenta también con personal técnico en campo brindando acompañamiento constante a los clientes de dos estrategias diferentes

Modelo de consultoría

Venta basada en la prestación de servicio técnico personalizado, con el diseño de estrategia adaptada a cada explotación, que incluye el manejo de data y el desarrollo de estrategias técnicas para mejorar la productividad.

Este modelo implica el despliegue de herramientas que demandan tiempo y mayor costo de servir, además del apoyo de diferentes áreas de la compañía.

Modelo de liderazgo en producto

Estrategia comercial basada en bajo costo de servir y apalancada en la red de distribuidores de la zona de influencia.

Logística externa

La toma de pedidos se realiza de manera directa con el CTC.

Para el modelo de liderazgo en producto la logística externa incluye el manejo del producto en manos del distribuidor, con la supervisión de las fechas de vencimiento y el adecuado almacenaje de este, ya que es un producto sensible a la contaminación cruzada por presencia de agroquímicos y medicamentos veterinarios en el mismo punto de distribución.

Marketing y ventas

Esta actividad es fundamental para el modelo de liderazgo en producto, con el desarrollo de diferentes campañas de marketing y el fin de posicionar la marca. Actualmente, la marca Premex cuenta con gran aceptación y posicionamiento, pero la marca Bovimex ha requerido mayores esfuerzos comerciales para generar posicionamiento, con actividades comerciales como capacitaciones al almacén, visitas técnicas, generación de demanda en cliente final, participación y creación de eventos para lograr recordación, entre otros.

Para el modelo de consultoría, el marketing se basa en actividades técnicas, como congresos y participación a eventos técnicos del sector, ya que es un modelo limitado por la capacidad del personal técnico y la alta demanda de cada cliente en la prestación del servicio ofrecido como oferta de valor.

Servicio postventa

Para el modelo de consultoría el servicio postventa es altamente demandante, con actividades técnicas constantes para el análisis de los logros alcanzados por los hatos lecheros, además de un despliegue de herramientas que generan altos costos, como análisis de laboratorios, aforos, pesajes de ganado, y todas las actividades relevantes para la producción.

Para el liderazgo en producto el éxito radica en el menor servicio por venta, ya que el modelo comercial pretende que los resultados del producto y su desempeño en campo se encarguen por sí mismos de la postventa, sin embargo, el modelo

contempla acciones postventa, como el acompañamiento a cliente final y capacitaciones, además de la atención a reclamos y solución a temas de abastecimiento.

Margen

El margen de los productos está ligado a los movimientos de precios de las materias primas, su valor está determinado directamente por la gerencia.

La cartera se seguirá manejando por medio del apoyo de un tercero, para garantizar, el recaudo.

Tabla 2: Identificación de los puntos de distribución e intención de compra

BELMIRA	IC*	DON MATÍAS	IC	ENTRERRIOS	IC	SAN PEDRO	IC	SANTA ROSA	IC	LLANOS DE CUIVÁ	IC
Colanta	Sí	Agroplus	Sí	Asgana	Sí	Agrochadai	No	Agrotrilladora	Sí	Surtivel	Sí
Distribuidora Contegral	No	Surticampo	Sí	Concenagro	Sí	Agronativa	Sí	Colanta	Sí	Colanta	Sí
		Arango hermanos	Sí	Colanta	Sí	Colanta	Sí	El llano Zoomac	Sí	El llano Zoomac	Sí
		Agropino	No	Arango hermanos	Sí	Surtivel	Sí	Arango hermanos	Sí	Lacteos Betania	Sí
		Colanta	Sí	Mundo Granja	Sí	Mundogranja	Sí	La Quimera	Sí		
		La bodega del agro	No	Agrochadai	Sí	Distrifinca	Sí	Agropaisa	No		
		Fontanagro	No	Disfinca	Sí	Terraviva	No	Surtivel	Sí		
		SyM agro	No	Coagropecuaria	Sí	Fedepapa	No				
		Maragro	No	La Enea	Sí	Colanta Ovejas	Sí				
		Agropecuaria San Miguel	No	Frutcolomb	No	Magimascotas	No				
		Distrifinca	No	Tienda de mascotas	No	Surtihaciendas	No				
						Agromolienda	No				
						SyM agro	No				
* Intención de compra											

Fuente: elaboración propia

De los 50 puntos de distribución 31 manifestaron su intención de compra de la línea de liderazgo en producto Premex, otros por el contrario, por su estrategia comercial manifestaron no estar interesados en el portafolio, ya que su negocio no incluye sales ni suplementos minerales, bien sea por su orientación a mascotas, equinos o abonos de manera exclusiva, o por tener contratos de exclusividad con otras marcas comerciales; esto da claridad acerca de cuál debe ser el foco de los esfuerzos de mercadeo en aquellos almacenes agropecuarios que aún no incluyen la línea de liderazgo en producto en su portafolio, y en aquellos que ya conocen y comercializan la línea, mediante la implementación de las diferentes estrategias comerciales diseñadas para este fin.

La caracterización del proceso de comercialización y distribución Premex S.A.S. es fundamental para la comprensión del modelo de negocio y su posterior análisis. Con 42 años de experiencia en la fabricación de sales y suplementos Premex S.A.S. cuenta con una compañía sólida y preparada para afrontar los desafíos del mercado actual, manteniendo el propósito superior de ayudar a la generación de más proteína, más económica y de mayor calidad.

El número de almacenes agropecuarios en el norte de Antioquia permite una cobertura de clientes finales con la línea de liderazgo en producto que debe ser aprovechada al máximo por la compañía, existe aún un importante número de almacenes agropecuarios que, a pesar de manifestar su intención de compra de la línea de liderazgo en producto, requieren de mayores esfuerzos de la compañía para llevar a feliz término esta intención.

11. IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

Mediante el análisis DOFA de la compañía, se tendrá mayor claridad acerca de las oportunidades de mejora, que sumado a la realización de la encuesta a los distribuidores agropecuarios del norte de Antioquia, anexo #1, permitirá definir la metodología comercial que mejor se adapte al mercado objetivo, identificando las estrategia comerciales que más relevancia tienen para los almacenes agropecuarios, con el fin de desarrollar un conjunto de acciones que permitan aprovechar estas oportunidades una vez sean claramente definidas. Debido a la ausencia de estructura del proceso de comercialización, este se ha venido desarrollando de manera orgánica, basado en estrategias comerciales con poco análisis de su impacto en el mercado, esto conlleva un esfuerzo mayor por parte del equipo comercial, ya que algunas estrategias desarrolladas no alcanzan el impacto esperado para la compañía. La identificación de las oportunidades de mejora es fundamental para el desarrollo de un plan comercial eficiente y debe crear una base de procesos a desarrollar durante la actividad comercial del CTC Premex.

Algunas de las oportunidades de mejora son claramente identificadas mediante estas dos herramientas, tanto el análisis DOFA de la compañía, sumado a la encuesta realizada a los distribuidores agropecuarios del norte de Antioquia, pero otras oportunidades requieren de un mayor análisis por parte del equipo comercial y deben ser aprovechadas mediante el diseño de estrategias que se adapten a los requerimientos de los procesos comerciales, ya que cada mercado tiene requerimientos especiales, las oportunidades de mejora son características de cada nicho de mercado.

11.1. Ficha técnica de la encuesta

Tabla 3: Ficha técnica de la encuesta

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Nombre de la encuesta	Benchmarking de sales y suplementos mineralizados y posicionamiento de Premex S.A.S.

Técnica de recolección de datos	Encuesta enviada vía WhatsApp
Universo	50 almacenes agropecuarios del Norte de Antioquia
Unidad de la muestra	Almacén agropecuario
Área de cobertura	Municipios de: Belmira San Pedro Santa Rosa Entrerriós
Tamaño de la muestra	25
Tasa de respuestas	17
Porcentaje de respuestas	68% de la muestra
Margen de error	5%
Objetivo de la encuesta	Evaluar las preferencias de los administradores de los almacenes agropecuarios del norte de Antioquia frente a la labor comercial de sus proveedores de sales y suplementos minerales
Número de preguntas	15
Tipo de preguntas	Cuantitativas y cualitativas
Financiación	Recursos propios
Realizada por	Marcela Muñoz

Fuente: elaboración propia

11.2. Proceso de comercialización y distribución

Para identificar las oportunidades de mejora es necesario realizar el análisis DOFA, con el fin de identificar las áreas de oportunidad según las debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas. Seguidamente, se realizará una encuesta como herramienta de complemento a este análisis y así determinar cuáles son las principales acciones para tomar en el área comercial de liderazgo en producto.

Tabla 4: Matriz DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Sectores/clientes: Percepción de desinterés por parte de los almacenes.</p> <p>Producto: Precio como barrera de entrada. Desconocimiento del portafolio.</p> <p>Producción logística: Inventario reducido de inventarios. Agilidad en la entrega</p> <p>Proceso comercial: Solo un CTC para la zona.</p> <p>Mercadeo y promoción: Sin plan de comunicación para el posicionamiento del portafolio.</p>	<p>Sectores: Clientes actuales en el canal con buen nivel de relacionamiento, presencia en la zona con el modelo de consultoría.</p> <p>Producto: No hay productos homólogos en el mercado, pocos sustitutos, presentación de fácil manejo por su empaque de 25,10 y 5 kl.</p> <p>Proveedores: Buena capacidad de importación.</p> <p>Producción logística: Suficiente capacidad de producción, sin restricción de disponibilidad materias primas y empaque. Capacidad de desarrollo y modificación de productos.</p> <p>Proceso comercial: Personal calificado y con experiencia.</p> <p>Mercadeo y promoción: Equipo interdisciplinario de publicidad, mercadeo y comercial para el desarrollo de la estrategia de las comunicaciones.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Sectores/ clientes: Clientes finales con desafíos en sus fincas a nivel de salud, producción y reproducción. Número importante de distribuidores en la zona.</p> <p>Producto: Pocos productos en el mercado que respondan los desafíos de los clientes.</p> <p>Proveedores/competidores: Pocos competidores en productos sustitutos.</p> <p>Producción logística: Implementación de nueva bodega satélite en la zona norte.</p> <p>Proceso comercial: Diferentes formas de negociación con el canal.</p> <p>Mercadeo y promoción: Buena disposición del canal para las nuevas estrategias de mercadeo</p>	<p>Clientes: restricción de niveles de inventario para cuidar el flujo de caja.</p> <p>Producto: Comparación de precios con otros productos básicos sin diferenciación.</p> <p>Proveedores/competidores: Estrategias comerciales agresivas como la consignación de productos.</p> <p>Producción logística: Otras empresas con menor tiempo de entrega de pedidos.</p> <p>Proceso comercial: Estrategias comerciales de la competidores poco transparentes.</p> <p>Mercadeo y promoción: Publicidad con información que puede hacer parecer un producto sustituto como homologo.</p>

Fuente: Premex S.A.S.

Según el análisis DOFA, las debilidades encontradas son la falta de interés en los productos debido a que históricamente la forma de comercialización de la marca no tenía en cuenta el canal comercial, lo que desligó el interés de este canal en adquirir los productos de la línea Premex, que los consideran ajenos al canal y de muy alto valor para ser comercializados, adicionalmente, los productos ubicados en los almacenes no tenían un adecuado manejo y terminaban olvidados, generando múltiples dificultades por fechas de vencimiento, sin que la compañía se hiciera cargo adecuadamente, ya que carecía de acompañamiento comercial. Esto generó algunas dificultades para retomar el canal y reestablecerse en él.

Adicionalmente, el precio ha representado una barrera de entrada, ya que generalmente la línea es comparada con línea de productos sustitutos que no cuentan con la misma composición y por consiguiente con un valor comercial inferior; ha sido necesario un trabajo desde usuario final para que las características del producto sean probadas en hatos lecheros y de esta forma dar a conocer sus características y resultados en campo.

Por otra parte, el portafolio de producto que consta de 8 referencias, es generalmente olvidado por los administradores y es necesario enfocar esfuerzos encaminados a posicionar cada uno de estos productos en el canal, ya que solo recuerdan la marca Premex como un referente, pero la compañía ha enfocado sus esfuerzos en el diseño de 8 productos diferenciados que se adaptan a diferentes necesidades en los hatos productores de leche, es así como las referencias que conservan la marca Premex se refieren a suplementos minerales y la marca Bovimex hace referencia a sales enriquecidas con aditivos especiales para el logro de diferentes enfoques productivos .

La entrega oportuna del producto se ve enmarcada en un entorno comercial que permite entregas ágiles y en menor tiempo del que Premex puede dar respuesta, esto debido a las características de los productos, la política empresarial y a la disponibilidad de almacenamiento interno, ya que los inventarios no son elevados, con el fin de mantener las características físicas del producto y se requiere de 3 a 5

días hábiles para la entrega, adicionalmente, el distribuidor realiza en pedido cuando han agotado sus inventarios con un sentido de urgencia, lo que dificulta el abastecimiento oportuno. Esto genera incomodidad tanto para el almacén como para el usuario final, quien tiene sus rutas de entrega de productos programada con anticipación y esto altera su abastecimiento, incurriendo en costos adicionales. Adicionalmente el cliente se abastece temporalmente de productos sustitutos, lo que abre una puerta de entrada a estos y posibilita el cambio de productos para su hato.

El quipo comercial deberá implementar estrategias que permitan un mejor manejo del abastecimiento, cerrando esta posibilidad.

Sumado a esto, para liderazgo en producto Premex solo se cuenta con un consultor comercial, a diferencia de las empresas de la zona que cuentan con varios vendedores para la misma, lo que permite una mayor frecuencia de visitas y mayor generación de demanda.

Amenazas: los almacenes agropecuarios mantienen inventarios bajos de la línea Premex para no afectar su flujo de caja, esto genera un desabastecimiento en los anaqueles que hace que se generen pedidos con sentido de urgencia, ya que los productos se agotan con facilidad, esto genera inconvenientes para el usuario final que no encuentra buena disponibilidad de productos, es necesario que la fuerza de ventas desarrolle estrategias comerciales que incentiven el aumento en inventario de productos en cada distribuidor. Sería oportuno tener una mayor información y capacitación, tanto para el personal de mostrador como para el usuario final de las cualidades y resultados en campo de la línea, para diferenciar la línea Premex.

Las estrategias comerciales de las empresas productoras de sales mineralizadas utilizan algunas medidas estratégicas con las cuales se dificulta participar debido a las políticas internas de la compañía, como los productos en consignación (consiste en inventarios en los almacenes que se facturan solo cuando se realiza la venta), las bonificaciones en bonos, las dádivas y algunos premios por compras que no son

posibles de implementar. Es necesario la creación de estrategias diferenciadas y transparentes que permitan la continuidad en el negocio, respetando las políticas internas de la compañía.

Fortalezas: Premex tiene presencia en la zona con clientes directos mediante el modelo de consultoría (modelo que implica acompañamiento técnico personalizado en hatos de gran volumen de animales, más de 150 vacas), esto ha generado un vos a vos que favorece la imagen de los productos en la zona.

La presencia de distribuidores con años de trayectoria en la zona y con buena disponibilidad para adquirir y comercializar la línea, es un factor fundamental para el modelo de consultoría y posibilita la entrada de nuevos clientes y la captura de valor, ya que existe una relación de confianza de los clientes hacia su distribuidor de manera ya establecida que representa una gran fortaleza comercial que se debe aprovechar al máximo de su potencial, por ello los esfuerzos de liderazgo en producto deben enfocarse en cubrir la mayoría de distribuidores posibles y a su vez llegar a un mayor número de productores lácteos.

Las oportunidades radican en la diferenciación de la línea de productos del portafolio de liderazgo en producto que ofrece soluciones a los principales retos y desafíos del día a día de los hatos lecheros y ayuda a mejorar los parámetros productivos de los mismos.

Actualmente liderazgo en producto de Premex S.A.S. cuenta con un consultor técnico comercial (CTC) en la zona, desarrollando todas las actividades comerciales para el norte de Antioquia, dichas actividades incluyen visita comercial a cada punto de distribución la primera semana de cada mes, donde se tiene como objetivo recopilar la mayor cantidad de pedidos, revisar inventarios y activar la recordación de marca; durante las siguientes tres semanas del mes el consultor divide sus actividades en generación de demanda, que consiste en visitas a usuario final con el fin de promover los productos del portafolio, acompañamiento y capacitación a los clientes, capacitaciones a puntos de venta, promoción de línea, atención a

reclamos, solución a faltante de inventario para dar respuesta oportuna a usuario final, además de autogestionar los pedidos en la plataforma empresarial diseñada para este propósito, gestionar, diligenciar y enviar gastos generados en el desarrollo de su labor, también diseñar y ejecutar estrategias comerciales.

Este trabajo de investigación pretende desligar el marketing del producto, de la asistencia técnica, fundamentándolo en las características y beneficios del producto.

Para este fin se diseñó una encuesta basada en benchmarking de sales mineralizadas con preguntas generales del negocio, pero también se incluyeron preguntas acerca de la percepción del cliente con la marca Pemex S.A.S. y su intención de compra como factores determinantes del análisis del mercado.

Esta encuesta pretende dar mayor claridad al análisis DOFA para el desarrollo de nuevas estrategias comerciales.

11.3. Oportunidades de mejora identificadas

Mediante el uso del análisis DOFA de la compañía, sumado a la encuesta realizada a los almacenes agropecuarios, se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

El CTC

Se requiere ampliar el equipo comercial con un nuevo CTC para alcanzar una mayor cobertura del mercado y generación de demanda, ya que un solo CTC no es suficiente para alcanzar una cobertura de los clientes y usuarios finales del producto.

El número de visita al almacén se ve limitada por la capacidad de CTC para atender el número de distribuidores actuales y potenciales, por ello debe incluirse en el equipo un nuevo CTC, de manera que permita la expansión a otras zonas del país y dar un apoyo al CTC de la zona norte debido a su potencial de ventas. La

conformación del equipo de liderazgo en producto deberá ser implementada durante el año en curso.

El producto

Se requiere implementar estrategias comerciales que permitan una mayor recordación del portafolio, sus usos y beneficios, adicionalmente, debe crearse una estrategia comercial que garantice un mayor inventario en los anaqueles y un acercamiento al canal comercial.

El distribuidor

El distribuidor demanda una mayor frecuencia de visitas, preferiblemente en la segunda semana de cada mes, actualmente esta actividad se desarrolla la primera semana del mes, lo que representa un menor tiempo para la atención de la visita por parte del distribuidor, ya que durante la primera semana debe desarrollar múltiples actividades dentro de su gestión. Adicionalmente, el distribuidor manifiesta preferir mayor apoyo en generación de demanda y actividades comerciales dentro del almacén (mostrador).

Marketing

El desarrollo de estrategias comerciales debe llevarse a cabo teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de los clientes, ya que es a ellos a quienes finalmente se desea impactar, la compañía no puede ser ajena a sus requerimientos, la identificación de oportunidades de mejora debe ser un proceso continuo por parte del equipo comercial, quien debe estar presto al desarrollo de estrategias comerciales que permitan un mayor grado de satisfacción del cliente.

Nuevas campañas de comercialización como Pasos firmes, que pretende posicionar la marca Bovimex; capacitaciones a los almacenes y a cliente final, participación en eventos del sector lácteo que brinden mayor visibilidad y recordación de la línea Bovimex. Son las oportunidades de mejora identificadas con relación al marketing de liderazgo en producto.

Clientes potenciales

Se identificaron nuevos clientes potenciales que manifiestan su intención de compra, estos deben ser desarrollados para cubrir un mayor sector de mercado objetivo.

Clientes activos

Los clientes activos manifiestan la necesidad de más acompañamiento y número de visitas al punto de distribución, se evidencia la necesidad de recordación del portafolio con sus características y oferta de valor.

El precio

El desarrollo de estrategias comerciales enfocadas a dar una mayor claridad de las características diferenciales de los productos aportará una mayor claridad en los beneficios de estos, lo que disminuye las objeciones que se presentan en el precio que generalmente van ligadas a un desconocimiento de la relación costo beneficio y dosis del producto.

El reconocimiento de la marca Premex debe ser aprovechado para enfocar los esfuerzos comerciales a la línea de productos Bovimex, apalancándose en dicho reconocimiento. El reconocimiento de marca por parte del distribuidor facilita la penetración al canal y el CTC debe enfatizar las características del producto para su comercialización ya que, por su mayor rentabilidad comparado con productos sustitutos, favorece las relaciones comerciales y debe ser difundido como un beneficio por parte del CTC hacia el distribuidor.

Tiempos de entrega

Con la implementación de una bodega satélite se podrán acortar los tiempos de entrega en algunos casos que así lo requieran, sin embargo, es necesario dar mayor claridad a los distribuidores agropecuarios de la estrategia comercial de Premex que garantiza la calidad de sus productos mediante la producción permanente de los mismos. Sumado a esto, Premex S.A.S. tiene una capacidad limitada de almacenamiento de inventarios, adicionalmente, la frescura de sus productos es

una garantía de venta. La principal demanda por parte del distribuidor es la demora en la entrega de pedidos, por políticas de la empresa se estiman de 3 a 5 días hábiles para la entrega del pedido, lo que en ocasiones genera retrasos en la entrega al usuario final. El CTC deberá ser enfático en la estrategia de distribución de la compañía para que el distribuidor comprenda las razones por las cuales los tiempos de entrega de los pedidos precisan de tiempos diferenciales, ya que no es posible dar un manejo más ágil a la entrega, adicionalmente el manejo de inventarios requiere de una especial atención por parte del CTC en cada distribución que propenda por minimizar los productos agotados en los anaqueles del distribuidor. Sin embargo, es necesario implementar estrategias de mitigación a los desabastecimientos de inventarios, para lo que se tiene planeado la creación de una bodega satélite ubicada en la zona norte, lo que dará solución a los temas de abastecimiento que requieran prontitud, pero esta solución debe implementarse de manera muy estratégica, ya que esto conlleva a unos costos administrativos y en tiempo del CTC y no debe ser una solución rutinariamente utilizada. El CTC deberá evaluar a qué clientes y con qué frecuencia se le dará manejo de distribución por medio de la bodega norte.

La identificación de las oportunidades de mejora mediante el análisis DOFA de la compañía, sumada a la encuesta basada en benchmarking y las estrategias comerciales desarrolladas por Premex S.A.S., permitirá alcanzar una mayor comprensión y satisfacción del canal comercial, que requiere el desarrollo de nuevas estrategias comerciales con un mayor impacto en la captura de valor y mayor grado de satisfacción de los clientes, necesario para lograr mayor cercanía con los distribuidores.

El proceso comercial debe ser caracterizado de manera frecuente, ya que el mercado es activo y cambiante, en el momento histórico actual de liderazgo en producto Premex S.A.S. para la zona norte se identifican importantes posibilidades de continuar con el desarrollo de estrategias que permitan una mayor participación en el mercado, con una mayor captura de valor, mediante ajustes en las actividades

comerciales que se han desarrollado. Para lograr el diseño de nuevas estrategias comerciales es fundamental estar atentos al desarrollo de las fortalezas del producto, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado.

Las principales oportunidades de mejora detectadas mediante esta encuesta deben impactar directamente el proceso comercial de liderazgo en producto, algunas oportunidades de mejora requieren de pequeñas modificaciones en el proceso comercial y no representan un alto impacto económico para la compañía, sin embargo, podrían representar un alto impacto en la captura de valor.

12. REDEFINICION DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DE LIDERAZGO EN PRODUCTO Y DESARROLLO DE NUEVA METODOLOGIA COMERCIAL

El modelo comercial Premex debe ser un modelo adaptado a las condiciones de la zona norte de Antioquia, luego de la identificación de las oportunidades de mejora desarrolladas anteriormente, es necesario redefinir el proceso comercial, de manera que permita un constante control, seguimiento y modificación de este. Estas estrategias comerciales deben permitir una mayor visualización de la línea de liderazgo en producto, con la generación de ideas para el desarrollo de estrategia comerciales diferenciadas. Los distribuidores agropecuarios se encuentran expuestos a múltiples ofertas de incentivos, ofertas comerciales y estrategia de mercadeo debido a que es una zona de gran interés comercial para múltiples compañías fabricantes de productos agropecuarios y liderazgo en producto, por ello deben enfocar sus esfuerzos en captar el interés del distribuidor en los beneficios comerciales que ofrece la marca, para lograr permanecer en sus anaqueles.

Este modelo comercial debe conservar la estrategia del menor costo de servir, pero sin descuidar el canal de distribución que será su principal campo de acción.

Liderazgo en producto Premex permite a la compañía llegar a un mayor número de productores lácteos para alcanzar el propósito superior de producir más proteína, más económica y de mejor calidad. Con el diseño de una nueva metodología se tendrá un mayor control sobre el proceso comercial.

12.1. Análisis del mercado

Tabla 5: Análisis del mercado

Producto	Marca	Línea Bovimex: sales mineralizadas Línea Premex: suplementos
Precio	Nivel de precio	Definido por el área comercial para cada referencia
Plaza	Zona geográfica	Norte de Antioquia
	Directa distribuidor	o Distribuidor
	Inventario	Entrega de acuerdo con requerimientos
	Transporte	Ruta por zona con frecuencia asignada
Promoción	Concepto clave	Pasos firmes
	Estrategia comunicaciones	material publicitario, charlas técnicas para cliente final, material pop, jornadas técnicas
	Herramientas de venta	Brochure animado, brochure físico, afiches informativos
	Entrenamiento equipo comercial	Capacitación por producto por parte del equipo
	Estrategia fidelización	Plan año, plan trimestral.
Estrategia Comercial	Atención distribuidores	1 visita/mes durante la segunda semana del mes
		Acompañamiento a clientes de distribuidores para generar demanda: Asesoría a clientes objetivo tanto.
		Capacitaciones en portafolio y soporte ante inquietudes técnicas
	Atención cliente final	1 visita de diagnóstico 4 vistas asesoría/año Estas visitas están sujetas a compra de productos del portafolio (compra mínima 2 referencias). Minimizar el número de visitas. Prospectar con recomendación del almacén distribuidor Reducir al mínimo el costo de servir.

Fuente: Premex S.A.S

12.2. REDEFINICION DEL MODELO COMERCIAL

Ilustración 10: Cadena de valor adaptada al nuevo modelo de liderazgo en producto



Fuente: elaboración propia

La redefinición del modelo comercial debe iniciar con la conformación de un equipo técnico y comercial que permita una mayor cobertura e incremente la presencia de la marca en la zona.

12.3. Key performance indicator (KPI) liderazgo en producto

Tabla 6: KPI de liderazgo en producto

KPI
Cumplimiento en ventas
Margen bruto y ebitda
Cumplimiento en presupuesto
Activaciones de clientes
Ventas totales
Tasa de retención de clientes
Costo de servir por cliente

Fuente: Premex S.A.S

12.4. Portafolio de productos

Ilustración 11: Producto 1



Fuente: Premex S.A.S.

Dosis: 150 gr/anm/día.

Presentación: bulto por 25 kl

Indicaciones: sal mineralizada para suministrar a terneros a partir de lo 3 meses de vida, iniciando con dosis de 20 gr y aumentar progresivamente a 60 gr hasta llegar a los 120 kilos de pesos, seguidamente administrar 150 gr hasta los 7 meses de preñez.

Ventaja comercial: con inclusión de minerales orgánicos y monenzinas que favorecen el desarrollo del ternero en edad de levante, excelente palatabilidad, mayor ganancia de peso.

Ilustración 12: producto 2



Fuente: Premex S.A.S.

Ilustración 13: producto 3



Fuente: Premex S.A.S.

Dosis: 150 gr/anm/día.

Presentación: bulto por 25 kl

Indicaciones: administrar a vacas en producción hasta los 7 meses de preñez.

Ventaja comercial: con inclusión de minerales orgánicos que favorecen la inmunidad y la producción del ganado lechero.

Dosis: 150 gr/anm/día.

Presentación: bulto por 25 kl

Indicaciones: sal mineralizada con adición de minerales orgánicos y monenzinas que favorecen la salud ruminal, el estado inmunológico, la reproducción y la producción. Suministre al ganado lechero en producción hasta los 7 meses de preñez

Ventaja comercial: con inclusión de monenzinas que favorecen la función ruminal del ganado lechero indicado para vacas productoras de leche en hatos lecheros con adecuada disponibilidad de forraje.

Ilustración 14: producto 4.



Fuente: Premex S.A.S

Ilustración 15: producto 5.



Fuente: Premex S.A.S

Dosis: 150 gr/anm/día.

Presentación: bulto por 25 kl

Indicaciones: sal mineralizada con inclusión de minerales orgánicos en su composición para ser suministrada al ganado lechero en producción láctea hasta los 7 meses de preñez

Ventaja comercial: con inclusión de minerales orgánicos que favorecen la inmunidad, la reproducción y la producción del ganado lechero.

Dosis: 150 gr/anm/día.

Presentación: bulto por 25 kl

Indicaciones: suplemento mineral para vacas en periodo seco que garantiza los niveles minerales óptimos y prepara las vacas para su ingreso a la producción

Ventaja comercial: único suplemento aniónico en el mercado que garantiza los minerales necesarios para las vacas próximas a iniciar su etapa productiva.

Ilustración 16: producto 6.



Fuente: Premex S.A.S

Ilustración 17: producto 7.



Fuente: Premex S.A.S

12.5. Perfil de clientes

Además de ser distribuidores de productos, los almacenes agropecuarios prestan en su mayoría servicios especializados de asistencia técnica que en ocasiones se apalancan de sus proveedores para este servicio. Cada almacén agropecuario tiene en su equipo de trabajo uno o más profesionales en el área de asistencia técnica

Dosis: 150 gr/anm/día.

Presentación: bulto por 25 kl

Indicaciones: suplemento mineral para ganado bovino en producción con contenido de minerales orgánicos que ayudan a la función reproductiva.

Ventaja comercial: regula la actividad reproductiva del ganado bovino.

Dosis: 800 gr/anm/día.

Presentación: bulto por 20 kl

Indicaciones: suplemento mineral para ganado bovino durante el periodo seco, con contenido de minerales orgánicos que ayudan a la función reproductiva.

Ventaja comercial: único suplemento mineral diseñado para el periodo seco de las vacas lecheras.

que deben ser tenidos en cuenta por el CTC como socios en su labor comercial, ya que son los encargados de asesorar las clientes de su almacén, tener este aliado es una importante estrategia de ventas y deberá ser prioridad. Adicionalmente, los distribuidores cuentan con un administrador general y personal de mostrador y en muchas ocasiones actúa como formulador de productos y hace recomendaciones acerca de los mismos. El CTC deberá establecer claramente cuál es el influenciador y el decisor del proceso de compras y ventas del almacén y deberá enfocar sus esfuerzos en la creación de lazos comerciales con los mismos.

El proceso de venta inicia en la toma de pedido por parte del CTC durante su visita al distribuidor o este será contactado mediante línea WhatsApp o llamada telefónica, esta visita se realiza una vez al mes, regularmente los pedidos se transfieren al personal logístico por medio de la app de ventas y se procede a su preparación para despacho por medio de vehículos propios con rutas los días martes y viernes, adicionalmente, de ser necesario se envían productos por paquetería a zonas donde la ruta comercial propia no llega.

12.6. Perfil del CTC

Funciones: planear, ejecutar y hacer seguimiento al proceso de venta a través del despliegue de liderazgo en producto, garantizando posicionar la marca, los productos, el cumplimiento del presupuesto y la generación de progreso de los clientes, ayudando a producir más proteína, más económica y de mayor calidad.

Responsabilidades: Aplicar el modelo de liderazgo en producto, generando captura de valor a un bajo costo de servir mientras se generan altos impactos técnicos y económicos en los procesos de los clientes. Apoyar las estrategias nutricionales de los clientes, a través de producto terminado mediante el entendimiento de los retos del sistema productivo, influyendo positivamente en la calidad y el resultado económico del negocio del cliente a un bajo costo de servir, según corresponda.

Asegurar el proceso de venta a través de planes año, estrategias de mercadeo y el monitoreo al cumplimiento de las metas presupuestales.

Responder por la gestión de cartera con los clientes, garantizando el recaudo y futuras ventas.

Mantenerse permanente actualizados acerca del mercado y la competencia, de modo que puedan retroalimentar la organización y las áreas claves con oportunidades o amenazas identificadas, para velar por el posicionamiento de Premex en la industria.

Mantener la relevancia y generar valor a los clientes a través de estrategias comerciales de acciones dinámicas y permanentes y el trabajo en red con personas internas y externas, organizaciones, líderes de opinión, técnicos, referentes administradores, personal de mostrador y dueños de los almacenes agropecuarios, estar en constante generación de estrategias para incrementar participación en clientes actuales, atracción de prospectos y aliados.

Medir, analizar e implementar planes de mejora para asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas, indicadores y la mejora continua del proceso.

Cumplir con las responsabilidades definidas por Seguridad y Salud en el Trabajo.

Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo, Código de Buen Gobierno y Código de ética Empresarial.

Conectar en sus comportamientos diarios con el mindset y principios de la organización.

12.7. Procesos comerciales

Metodología de ventas: Premex S.A.S. es una compañía que promueve la autogestión y fomenta la innovación y el desarrollo profesional, cuenta con espacios destinados a la formación de sus colaboradores todos los viernes durante 2 horas en la escuela Premex; adicionalmente promueve la ideación reservando un espacio todos los miércoles durante 4 horas para tener un espacio destinado a la creación de ideas y organización del trabajo que se desempeña; tiene una jornada laboral de lunes a viernes, lo que nos deja un espacio de 32 horas para desarrollar las actividades de gestión comercial; adicionalmente se tienen 2 convenciones de ventas al año; reuniones de formación y de desarrollo de gestión y reuniones de equipos comerciales. Dicho esto, el CTC cuenta con un promedio de 128 horas aproximadas de jornada laboral durante el mes, las cuales se deben distribuir entre todas sus funciones de gestión.

Durante la primera semana del mes el CTC planeará la actividad del mes que debe incluir, clientes prospectos a impactar, visitas comerciales, visitas a cliente final, capacitaciones y labores a desarrollar en el mostrador, debe incluir 3 impactos a clientes al día entre estos 3 potenciales a la semana y 2 capacitaciones al mes de producto para posicionamiento de marca. El primer día laboral del mes desarrollará actividades como asistencia a la reunión general de equipos de trabajo (cascada), donde se analizan los resultados del mes inmediatamente anterior y se comparte información de interés general, esta reunión se desarrolla durante 2 horas.

El CTC visitará cada almacén la segunda semana del cada mes. Según la encuesta, durante la segunda semana del mes los almacenes agropecuarios cuentan con mayor disponibilidad para atender el CTC, durante esta visita este debe enfocar sus esfuerzos a afianzar las relaciones comerciales, con el fin de potenciar el desarrollo de los objetivos del área comercial.

Actividades clave

Actividades de promoción y prospectación: Es necesario desarrollar actividades comerciales de forma frecuente para lograr mantener la marca en el canal

comercial, ya que si bien esta goza de buena recordación, algunos productos requieren de mayores esfuerzos para su posicionamiento debido a que su diseño es específico para algunas necesidades del usuario final, estas características de producto deben ser frecuentemente recordadas en el canal, que finalmente transmite la información al usuario final. Esto se logra con actividades de capacitación de productos que deben ser pactados con los administradores del almacén y consisten en la presentación del portafolio, donde se indican las principales características del producto, las recomendaciones técnicas para su uso, las diferentes presentaciones y sus resultados comprobados en campo, durante estos espacios se pretende lograr, además de una capacitación técnica, un acercamiento con el personal del mostrador, con espacios para compartir experiencias y algunos comentarios de los usuarios finales, lo que muchas veces permite obtener información valiosa acerca de la percepción de los clientes acerca de la línea de productos y algunos clientes potenciales que deberán ser impactados por el CTC.

Revisión de inventarios: Debido a factores anteriormente mencionados, los inventarios en los almacenes son reducidos, lo que genera inconvenientes en toda la cadena de suministro de producto. El CTC debe incluir en sus actividades la revisión de los inventarios en los anaqueles e intervenir en la decisión de recompra en aquellos distribuidores que permitan esta actividad. Durante esta el CTC debe también estar atento a las fechas de caducidad de los productos y las características generales de presentación y almacenamiento. Esto con el fin de garantizar un mayor flujo de inventarios para impedir los productos agotados.

Presupuesto de venta:

El presupuesto de ventas debe ser diseñado teniendo en cuenta el crecimiento del mercado y las expectativas de desempeño de la marca, este está bajo la responsabilidad del equipo comercial, tanto como el CTC que es el líder del mismo. Debe incluir, además de las cifras, las estrategias comerciales a implementar para el cumplimiento y los impactos más relevantes de la gestión comercial.

Capacitaciones a almacenes agropecuarios:

Esta actividad deberá ser desarrollada por el CTC de manera continua. La primera de ellas ha de ser una capacitación que incluya una breve pero contundente presentación de la compañía, una clara presentación del portafolio de productos que incluya sus principales beneficios, su indicación y manejo, las dosis recomendadas, sus principales ventajas competitivas y sus indicaciones para el usuario final, pero adicionalmente deberá establecerse de forma clara el manejo de la distribución del producto, debido a que tiene algunas diferencias con la logística implementada por otros proveedores del mercado, durante las capacitaciones el CTC identificará gustos y preferencias de los clientes y sus equipos de trabajo, lo que vendrá en beneficio de lograr cercanía con el distribuidor, además este deberá ser un espacio que permita compartir momentos de acercamiento al cliente, donde el CTC, en la medida de lo posible, usará espacios para compartir algún souvenir y adicionalmente una alimentación posterior a la conferencia.

Las capacitaciones deberán ser constantes, esto implica un mínimo de capacitación semestral y podrán enfocarse en diferentes temas a convenir con el distribuidor y que sean de beneficio mutuo.

Capacitación a cliente final:

Estas capacitaciones serán desarrolladas por el CTC a todo nuevo cliente que así lo permita, incluirán una breve pero contundente presentación de la compañía; una clara presentación del portafolio de productos con especial énfasis en el producto de elección del usuario, que incluya sus principales beneficios, su indicación y manejo, las dosis recomendadas, sus principales ventajas productivas y sus indicaciones; además se enfatizará en los resultados esperados y su manera de evaluación y, en la medida de lo posible, incluirá un método de seguimiento a los resultados esperados. Esta capacitación se dará una única vez, ya que el foco del modelo estará en reducir la asistencia técnica en la medida de lo posible.

Jornadas técnicas:

Estas jornadas técnicas deberán ser desarrolladas por en CTC, mínimo una vez al año, y se enfocarán en grupos de interés como equipos de asistencia técnica, médicos veterinarios, zootécnicas, auxiliares de venta en mostrador, personal administrativo, líderes de opinión e influenciadores de zonas, productores, entre otros con temas específicos de interés común; y deberá ser apoyado por un experto en el tema de elección y el equipo técnico y de mercadeo de Premex. Estas jornadas incluirán también una corta presentación de la compañía y el portafolio, antes de desarrollar el tema que convoca a la jornada.

Generación de demanda:

Los impactos con fines de generación de demanda serán desarrollados por el CTC con regularidad en su ejercicio laboral, impactando clientes actuales a quienes a modo de seguimiento se visitarán para lograr una mayor extensión de línea y posiblemente corregir algunas situaciones de manejo que así lo ameriten, conjuntamente, la generación de demanda debe incluir de manera rutinaria el impacto a clientes potenciales para lograr un flujo en la cadena comercial y una mayor captura de valor para estos clientes; el CTC deberá tener estrategias adaptadas a los clientes, tales como uso de referentes en la zona, mostrar resultados obtenidos apalancándose de la data Premex, material pop. Los clientes potenciales tendrán un plan de seguimiento por parte del CTC con un mínimo de 3 impactos por cliente potencial.

Atención a reclamos:

La atención de reclamos será prioridad para el CTC y tendrá siempre sentido de urgencia, de acuerdo con el evento en cuestión el CTC podrá dar solución de forma inmediata, pero de ser necesario el evento será atendido por un equipo interdisciplinario con reporte prioritario al jefe inmediato, quien decidirá el manejo adecuado de los procesos.

Estrategias comerciales:

Las estrategias serán enfocadas al cliente final y a los almacenes agropecuarios, buscando siempre un espacio en el mercado que permita la captura de valor.

Las estrategias comerciales pretenden lograr un mayor espacio en la cadena de distribuidores, permitiendo así un mayor posicionamiento; para el segundo semestre del año 2024 la estrategia a desarrollar tendrá un enfoque en la marca Bovimex, con el desarrollo de la estrategia “pasos firmes” a través de material publicitario en el canal comercial y capacitación en los almacenes del portafolio Bovimex. Esta estrategia busca lograr una mayor visibilidad de la marca en el canal de distribución.

Inventarios:

El diseño de una estrategia comercial que estimule el mantenimiento de inventarios en las bodegas de los almacenes por medio de incentivos como premios y bonificaciones por mantener los niveles de inventario adecuados.

Herramientas:

Liderazgo en producto cuenta con la integración del equipo de mercadeo, distribución y logística para llevar a cabo sus funciones, cualquier actividad comercial deberá ser acordada por un equipo multidisciplinario para lograr un mayor impacto. Adicionalmente, el uso de la data almacenada para crear un sistema de mensajes vía WhatsApp con fines informativos y de alerta de pedidos, procurando minimizar productos agotados, mediante mensajes de recordación, dependiendo de las frecuencias de compra históricas por el almacén, donde además se llevarán a cabo campañas publicitarias con material de apoyo (afiches, gorras calendarios etc.), que impactarán a clientes finales actuales y potenciales, mientras se genera recordación de marca.

Planes año:

El desarrollo de esta estrategia tendrá en cuenta las ventas históricas para cada almacén y desarrollará un retador plan de ventas para el año 2025 con un sistema de compensación por cumplimiento, que luego de ser diseñado y aprobado por

Premex S.A.S., será negociado con cada administrador para su aprobación y ejecución. De esta manera se incentivará la recompra mes a mes, con constantes parámetros evaluativos del cumplimiento de la meta y divulgación para su análisis en los almacenes.

El proceso de comercialización y distribución de liderazgo en producto debe estar diseñado de manera específica para su nicho de mercado debido a la alta especificidad de sus productos, el modelo comercial debe estar adaptado a las preferencias de los almacenes agropecuarios, la información contenida en este modelo comercial debe servir de referencia para el desarrollo de liderazgo en producto en otras zonas y especies animales, agilizando el proceso de implementación; de igual manera debe estar sujeto a modificaciones y actualizaciones para construir un modelo dinámico y actual que permanezca vigente en el tiempo.

La redefinición del proceso comercial abarca nuevos retos a todos los niveles de la implementación de liderazgo en producto, desde la reestructuración del equipo y la implementación de nuevos KPI, que se hacen necesarios para lograr una mayor captura de valor del mercado, iniciando con la reestructuración del equipo con un nuevo CTC y la comunicación directa con el departamento de mercadeo, para lograr desarrollar las estrategias comerciales planteadas, que permitan alcanzar un mayor nivel de confianza por parte del distribuidor, lo que finalmente representará un adecuado y constante nivel de inventarios y un mayor promedio de ventas mensuales.

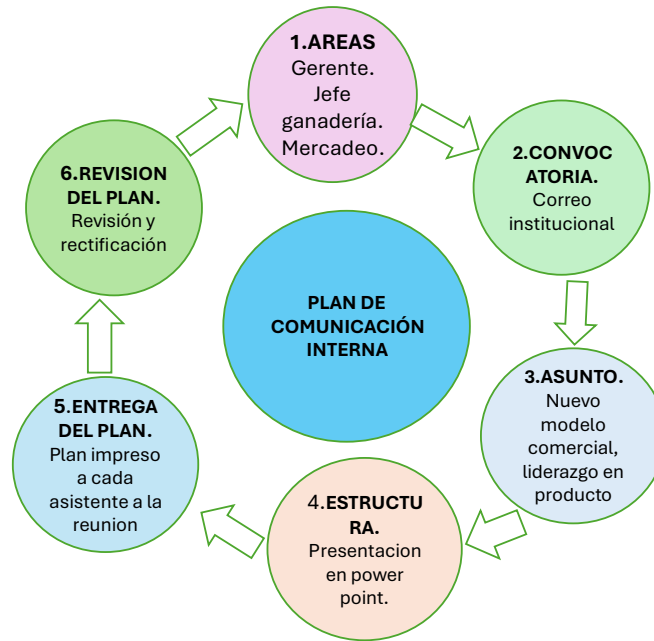
13. DEFINICION DEL PLAN DE COMUNICACIÓN Y PORTERIOR IMPLEMENTACION DE LA NUEVA METODOLOGIA DENTRO DEL PROCESO COMERCIAL

Por medio de este plan de comunicación se pretende transmitir el nuevo modelo comercial anteriormente diseñado de una manera clara y objetiva a la empresa. Con el fin de recibir posibles sugerencias y finalmente la aprobación de este para su divulgación.

El plan de comunicación será presentado por el CTC de ganadería, con un histórico de los logros alcanzados durante la implementación del modelo y una propuesta de presupuesto para el año 2025, este proceso de comercialización será presentado al departamento de mercadeo de Premex S.A.S. y al líder de ganadería para su aprobación; acto seguido, será divulgado a todo el equipo comercial Premex en ganadería, porcicultura y avicultura como una puesta en común donde se escucharán los comentarios y sugerencias de todo el equipo comercial y una vez establecidas las posibles modificaciones, podrá ser usado como referencia de este nuevo modelo de comercialización en la compañía, con el fin de generar una mayor captura de valor en diferentes zonas del país y con replicación a otras especies de relevancia comercial para la compañía, esta presentación se realizará durante la convención de ventas del segundo semestre del año en curso. Una vez finalizada la presentación y divulgación, se entregará un documento impreso a cada jefe de equipo por especie animal.

Plan de comunicación

Ilustración 18: Plan de comunicación



Fuente: elaboración propia

Áreas: El nuevo plan de mercadeo se presentará al gerente general, jefe de ganadería y departamento de mercadeo para su análisis

Convocatoria: La convocatoria se realizará por medio de un correo interno a los involucrados con la generación de un espacio presencial multidisciplinario.

Asunto: Nuevo modelo comercial para liderazgo en producto

Cronograma de actividades

Tabla 7: Cronograma de actividades

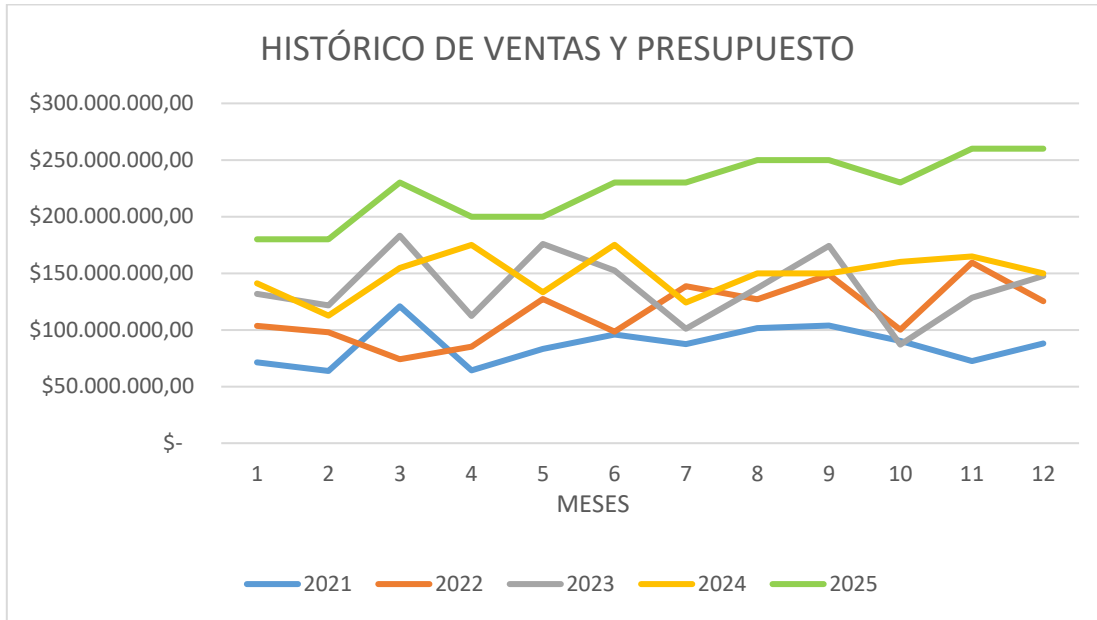
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	
Agosto	presentacion del plan comercial a ceo, mercadeo, lider de ganaderia premex
Septiembre	contratacion nuevo ctc, adecuaciones a plan comercial según sugerencias del equipo
Octubre	presentacion del plan comercial durante la segunda convencion de ventas a todo el equipo comercial y tecnico premex
Noviembre	puesta en marcha de campaña pasos firmes
Diciembre	diseño y puesta en comun con distribuidorezs de los planes año
Enero	implementacion del nuevo plan comercial con las estrategia en el descritas.

Fuente: elaboración propia

El nuevo modelo comercial deberá implementarse a partir del segundo semestre del año 2024, pero los resultados de las ventas más relevantes serán a partir del 2025, donde se espera un mínimo mensual de 180 millones en ventas (ilustración 19), 2.160 millones año, ya que la respuesta del mercado a una mayor cobertura y un mayor posicionamiento en el canal, se verán reflejados en una mayor captura de valor

Histórico de ventas y presupuesto

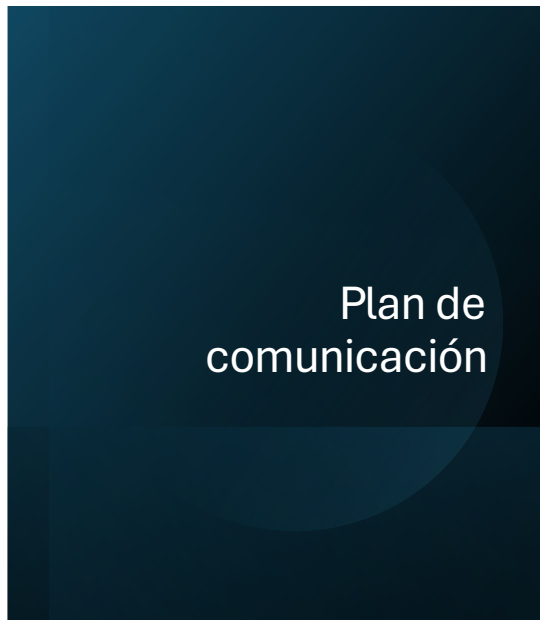
Ilustración 19: Histórico de ventas y presupuesto



Fuente: elaboración propia

Estructura:

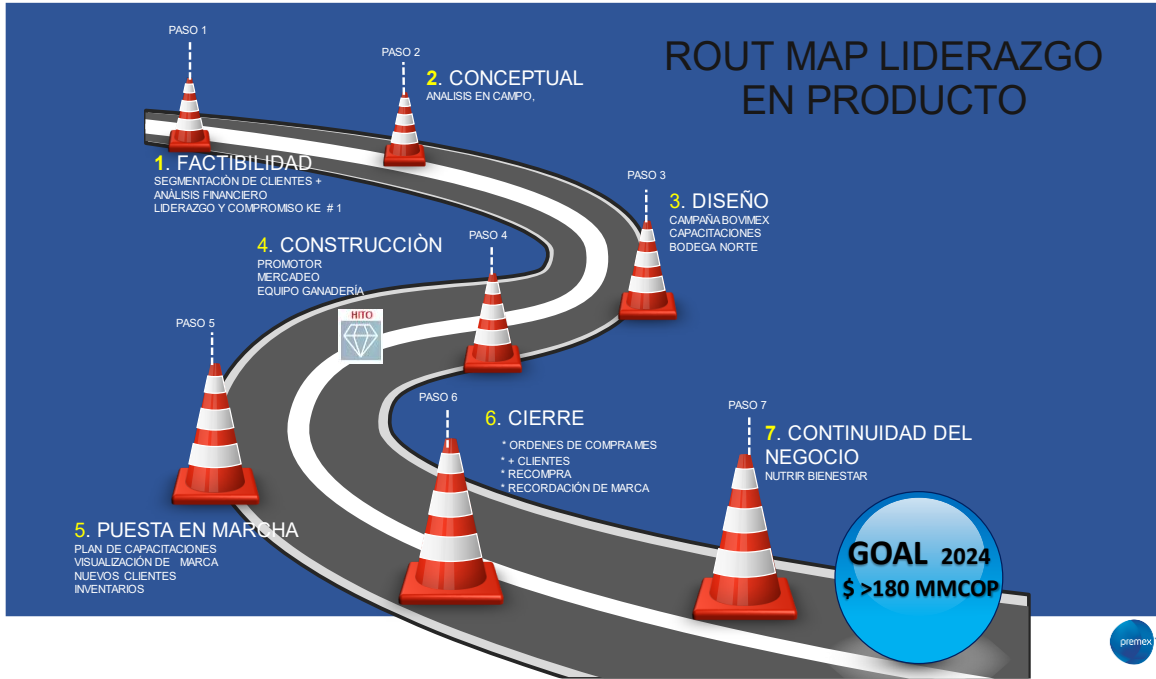
Ilustración 20: Estructura



- DISEÑO DE UN MODELO COMERCIAL CON ENFOQUE EN LIDERAZGO EN PRODUCTO EN EL SECTOR GANADERO DEL NORTE DE ANTIOQUIA COMO BENCHMARKING Y PARA SU REPLICACIÓN AL RESTO DEL PAIS

Fuente: elaboración propia

Ilustración 21: Rout map liderazgo en producto



Fuente: elaboración propia

Ilustración 22: Cadena de valor liderazgo en producto



Fuente: elaboración propia

Ilustración 23: Portafolio de producto



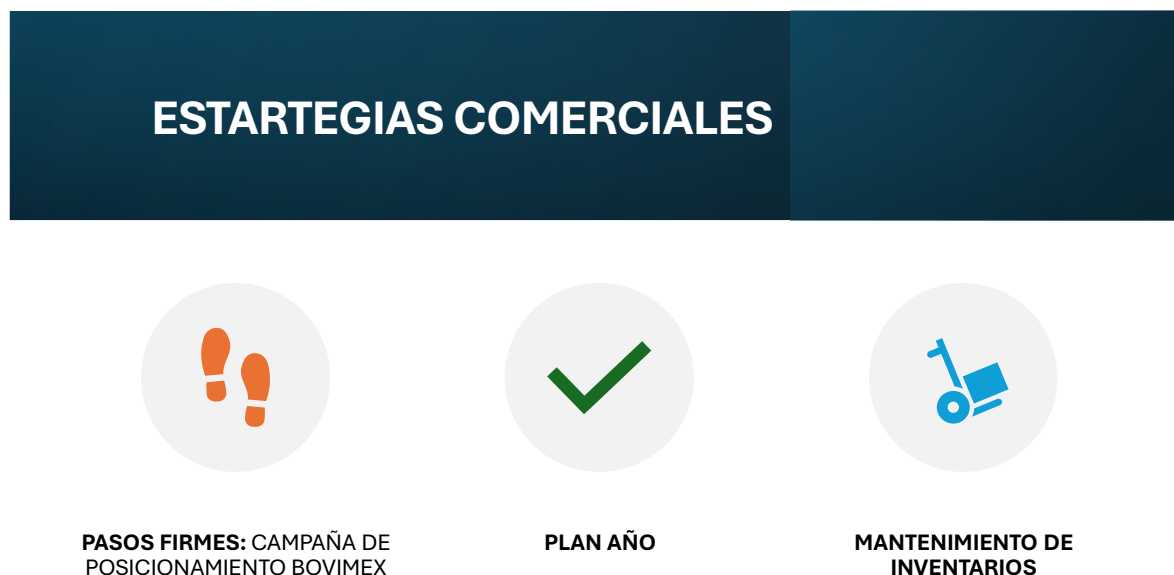
Fuente: elaboración propia

Ilustración 24: Actividades del CTC



Fuente: elaboración propia

Ilustración 25: Estrategias comerciales



Fuente: elaboración propia

Ilustración 26: Aplicación del modelo de liderazgo en producto a otras especies



Fuente: elaboración propia

Entrega del plan:

De forma impresa, a cada asistente a la presentación, se le entregará el nuevo modelo comercial para liderazgo en producto, con el fin de que estos lo analicen.

Revisión del plan:

Luego de analizado, el nuevo modelo será sujeto a cambios realizados por el equipo de trabajo convocado, luego será presentado durante la convención de ventas del segundo semestre para el conocimiento de todo el equipo comercial, que podrá poner en práctica las estrategias plasmadas en cada una de sus áreas de influencia.

Para que un plan de comunicación sea exitoso requiere de una buena contextualización y comunicación; para lograr una adecuada comprensión de la información anteriormente consignada, deberá compartirse toda la experiencia adquirida en este análisis, incluidos los aprendizajes y desaciertos con las estrategias anteriormente implementadas, lo que acortará camino a las nuevas estrategias de venta implementadas por la organización. La importancia de una comunicación exitosa es que el mensaje transmitido sea de relevancia para la empresa, ya que la estrategia de liderazgo en producto no tiene antecedentes históricos para la compañía.

14. CONCLUSIONES

La labor comercial es un sistema dinámico y cambiante al que el consultor comercial debe estar atento, con el fin de rediseñar sus estrategias comerciales.

Cada modelo comercial debe contar con un diseño específico que aporte luces de los procesos a desarrollar por el vendedor, de manera que facilite la comprensión de los roles del consultor en el desarrollo de su labor.

El monitoreo de cambios en las preferencias de los clientes debe ser continuo, ya que estas pueden cambiar como respuesta al mercado.

La pandemia del COVID-19 que modificó la mayoría de la rutinas comerciales de los productores lácteos, que adoptaron nuevas formas de adquirir bienes y servicios, donde la mayoría de pedidos a almacenes agropecuarios se realizan vía telefónica o vía WhatsApp, aun así, la presencialidad del personal de ventas sigue siendo relevante para el canal comercial y debe entenderse como la principal actividad comercial, llevando a buen desarrollo múltiples estrategias diseñadas para este encuentro con el cliente.

El personal de ventas debe tener habilidades de tipo comercial y de relacionamiento interpersonal, pero sin descuidar su presentación personal, conocimiento técnico y atención al cliente.

Los análisis de mercado mediante encuestas pueden arrojar luces de preferencias de sectores de mercados.

Es importante estar atento a los cambios de preferencia de los nichos de mercado para la creación de estrategias comerciales exitosas.

Todo proceso comercial debe contar con un documento escrito que dé contexto a las principales estrategias comerciales implementadas con éxito para su replicación a otras zonas de interés.

La evaluación continua de los procesos es la principal herramienta de evaluación de estos.

El proceso de venta de los productos Premex S.A.S. requiere de actividades de promoción y activación de clientes, ya que no es suficiente que el distribuidor conozca la calidad de los productos ni la forma de comunicarse con la empresa.

15. RECOMENDACIONES

Luego del análisis de mercado de sales y suplementos minerales se recomienda la implementación del modelo comercial para liderazgo en producto, como una estrategia comercial de bajo costo de servir y generar captura de valor en las zonas de influencia de Premex S.A.S.

Debido a las limitaciones que presenta el modelo de consultoría Premex en cuanto al costo de servir y el tiempo requerido por el CTC para el desarrollo de su labor, liderazgo en producto propone una alternativa de cobertura a un nuevo nicho de mercado.

La creación de modelos comerciales minimiza los tiempos de capacitación y formación del nuevo personal que ingresa a las compañías, deben existir manuales de gestión y actividades a desarrollar para cada cargo dentro de las mismas.

16. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, J. C. (2016). *Fidelización de Clientes*. ESIC Editorial.
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2014) *Mas allá del dilema de los métodos*. Editorial Norma.
- El colombiano.co (2017, agosto 26) ¿Por qué Antioquia es la clave en el negocio de alpina? <https://www.elcolombiano.com/negocios/alpina-invierte-y-crece-mas-en-antioquia-AG7181741#:~:text=En%20la%20actualidad%20recibe%20cerca,el%2076%20%25%20son%20de%20Entrerr%C3%ADos>.
- EMIS. (n.d.). Emerging markets research, data and news. <https://www.emis.com/php/sources/index/pub?pcid=SECTORIALANALYSIS>
- Euromonitor International. (n.d.). Top 10 global consumer trends 2023: Euromonitor. <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2023-Top-10-Global-Consumer-Trends.html>
- Granados, J.A.B. (2024) La Crisis lechera no da tregua: Campesinos Siguen Botando La Leche en Santander y Boyacá, Infobae. Recuperado el 31 de julio de 2024, de <https://www.infobae.com/colombia/2024/07/03/la-crisis-lechera-no-da-tregua-campesinos-siguen-botando-la-leche-en-santander-y-boyaca/>
- Gobernación de Antioquia (2023, mayo 31) Progresos y retos del sector lácteo en Antioquia. <https://antioquia.gov.co/gobernador/gabinete-2024-2027/18595-progresos-y-retos-del-sector-lacteo-en-antioquia#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20informaci%C3%B3n,Yarumal%2C%20Belmira%20y%20La%20Uni%C3%B3n>
- Hawke, M. F., O'Connor, M. B., Waller, J., Macdonald, K. A., Hobson, B. & Coulter, S. (2002). Salt (nacl) use in New Zealand pastoral agriculture - a summary of recent trial results. *Proceedings of the New Zealand Grassland Association*, 191–196. <https://doi.org/10.33584/jnzg.2002.64.2457>
- Instituto colombiano agropecuario (2018). *Censos Pecuarios nacional*. <https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/epidemiologia-veterinaria/censos-2016/censo-2018.aspx>
- King, W. (2022). Agricultural Transformations – NZ Pastoral Farming Systems Past, present and future. *Journal of New Zealand Grasslands*, 7–10. <https://doi.org/10.33584/jnzg.2021.83.3525>

Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson Education.

La republica.co (2020, octubre 9). Colanta cumple 56 años liderando el sector de alimentos, lácteos y cárnicos en el país. <https://www.larepublica.co/especiales/los-beneficios-de-las-cooperativas/colanta-cumple-56-anos-liderando-el-sector-de-los-alimentos-lacteos-y-carnicos-en-el-pais-3071542#:~:text=Colanta%20produce%202%2C3%20millones,a%20lo%20largo%20del%20pa%C3%ADs>.

Lafaurie, J. F. R. (2017 8). ¿Por qué el Gobierno lacera a un sector que tanto aporta a la economía? www.fedegan.org.co. <https://www.fedegan.org.co/noticias/por-que-el-gobierno-lacera-un-sector-que-tanto-aporta-la-economia>

Leduc, R. (1967). *Cómo lanzar un producto nuevo*. Paraninfo.

Peña García, N. (2014). El Valor percibido y la confianza como antecedentes de la intención de compra online: El Caso Colombiano. *Cuadernos de Administración*, 30(51), 15–24. <https://doi.org/10.25100/cdea.v30i51.39>

Pope, J.L. (1981). *Investigación de mercados*. Editorial Norma.

Premex. (2022, Diciembre 1). Nutriendo posibilidades juntos. <https://premex.co/home/>

Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking*. Editorial Norma S.A.

Stalman, A. & Walsh, M. (2018). *Brandoffon: El branding del futuro*. Gestión 2000.

Zapata Quinchía, A. (2024) El consumo de Leche ha caído y los inventarios siguen altos: Alpina sobre crisis lechera. *El Colombiano*. Recuperado 31 de julio de 2024, de <https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/alpina-habla-sobre-crisis-lechera-y-sus-planes-en-colombia-EO24917982>

17. ANEXOS

ENCUESTA: Benchmarking de sales y suplementos mineralizados y posicionamiento de Premex S.A.S

Esta encuesta es únicamente con fines académicos, por favor responda libremente.

1. ¿Califique en escala de 1 a 5 siendo 5 la actividad más valorada y 1 la que menor valor representa para usted de las siguientes actividades realizadas por su promotor comercial de venta de sales mineralizadas?
 - visitas a su lugar de trabajo
 - Incentivos por pedidos
 - Generación de demanda (trabajo por fuera de su almacén)
 - capacitaciones
2. ¿Califique en escala de 1 a 5 siendo 5 la cualidad más valorada y 1 la que menor valor representa para usted de las siguientes cualidades de su promotor comercial de ventas de sales mineralizadas?
 - Actitud
 - Conocimiento
 - Frecuencia de visitas
 - Presentación personal
3. Cuando le preguntan por sales mineralizadas para bovinos cual es la marca que primero recuerda
4. ¿Conoce la línea de sales mineralizadas de Premex S.A.S?
5. ¿Compraría la línea de sales mineralizadas de Premex S.A.S?
justifique por favor su respuesta
6. ¿Con qué frecuencia le gustaría ser contactado por el promotor comercial de ventas?
7. ¿Qué le gustaría recibir de la empresa productora de sales mineralizadas?
 - Bonificaciones
 - Cupo crédito
 - Descuento por pronto pago
 - Acompañamiento técnico

- Rápida respuesta a los pedidos.

Otro. ¿Cuál?

8. ¿Por qué medio prefiere ser contactado por el promotor comercial de ventas?

WhatsApp

Teléfono

Visita

Correo electrónico

No ser contactado

¿Otro medio? ¿Cuál?

9. ¿Qué actividad valora más de su promotor comercial dentro de su almacén?

Actividades dirigidas al cliente

Capacitación al mostrador

trabajo en campo

Acompañamiento durante el proceso de venta

¿Otro? ¿Cual?

10. en qué semana del mes le gustaría ser visitado por el representante comercial de sales mineralizadas?

1

2

3

4

No quiero ser visitado

11. sabe a quién dirigirse en caso de necesitar algún producto de la línea Premex S.A.S?

12. conoce los beneficios de dar sales mineralizadas a las vacas de sus clientes?

13. recomendaría la línea de sales mineralizadas de Premex S.A.S a sus clientes?

Si

No

Porque

14. que mejoraría del proceso comercial de Premex S.A.S?

15. que beneficio adicional le gustaría recibir por las compras realizadas a empresas de sales mineralizadas?

Descuentos

Premios

plazo de pago

plan año

otro beneficio cual

Muchas gracias por tu contribución al desarrollo de esta encuesta.