

**Establecimiento de procesos de *marketing* relacional en los Almacenes del
Comité de Cafeteros del Quindío durante los años 2011 y 2012**

**GUILLERMO ZULUAGA ÁLVAREZ
201020010134**

**Trabajo de grado presentado para optar el título de
Maestría en Administración - MBA**

**Asesor
YAROMIR MUÑOZ**

**Universidad EAFIT
Armenia
2013**

DEDICATORIA

A todo mi equipo de trabajo: la sola enumeración haría por alguna mala pasada de la memoria olvidar a quien no debiera, razón por la cual omito este detalle. A la Junta Directiva que para volver material esta idea, apoyó económicamente las distintas etapas del proyecto que apenas inicia. Éste ha logrado las metas de crecimiento inicialmente esperadas, toda expectativa proyectada, el crecimiento personal que todos, sin limitación de esfuerzo físico y mental, hemos alcanzado alrededor del mismo. Sin su colaboración, dedicación, compromiso y credibilidad, no hubiese sido posible los logros que hoy son satisfacción y orgullo de colaboradores, Junta Directiva, clientes y proveedores.

A todos los clientes que han sufrido ciertas incomodidades que han aceptado, y entendido los cambios que se han traducido en su bienestar y el de sus empresas agrícolas. A ellos, muchas gracias por seguir confiando en nosotros.

A nuestros proveedores que creyeron, apoyaron y continúan aportando, gracias. Sin su confianza habría sido imposible ubicarnos en el lugar que hoy ocupamos.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, quienes estoicamente aceptaron tantos desvelos en un proyecto que desde el ámbito académico y laboral superó en mucho su comprensión y tolerancia. A mis profesores que me abrieron la mente y me regalaron su amistad, su colaboración sobrepasó lo estrictamente académico ubicándose en el plano personal.

RESUMEN

Este proyecto comprende el establecimiento de procesos de *marketing* relacionados con la prestación de los servicios ofrecidos en los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío. En una primera parte se muestra la historia de este establecimiento comercial y la inclusión de conceptos de servicios y *marketing* relacional en los mismos, y se complementa con la importancia de la fidelización del mercado agrícola, el cual aplica como solución a los retos planteados por los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío en su quehacer institucional.

Dentro del proceso de aplicación del *marketing* relacional se presenta una metodología que permite visualizar la manera de cómo debe tenerse en cuenta que las ventajas más importantes se alcanzan en el medio-largo plazo, mientras que a corto plazo se logran resultados que tienen que ver con la reducción de costos de los procesos de relación con el cliente.

PALABRAS CLAVES: *Marketing* Relacional, *Marketing* de servicios, Servicios.

ABSTRACT

This project comprises the establishment of marketing processes related to the provision of services offered at The Comité de Cafeteros Del Quindío stores. In this way, the first part shows the history of this retail and the inclusion of concepts of services and customer relationship marketing. It will be complemented with the importance of the agricultural market loyalty, which is a possible solution to the challenges posed by The Comité de Cafeteros del Quindío stores as an institutional level.

Within the project for implementing customer relationship marketing, a methodology is presented to visualize the way how to note that the most important advantages are

achieved in the medium term, while short term results have to do with reducing costs of processes in relationship with the client.

KEYWORDS: Relational Marketing (CRM), Services, Services Marketing.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
JUSTIFICACIÓN	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
OBJETIVOS	13
GENERAL	13
ESPECÍFICOS.....	13
MARCO REFERENCIAL.....	14
MARCO TEÓRICO	14
POSICIONAMIENTO DE MARCA.....	15
ASPECTOS HISTÓRICOS DE LOS ALMACENES DEL COMITÉ DE CAFETEROS.....	23
GRANDES CAMBIOS	26
CAMBIOS EN LAS VARIABLES DE MERCADEO 6 P'S.....	27
ALCANCE Y MARCO ESPACIAL	30
MARCO CONCEPTUAL	31
PLAN PROCEDIMENTAL.....	32
ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	32
TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	33
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA.....	57
GLOSARIO.....	59
ANEXO 1	63
ANEXO 2	64
ANEXO 3	65

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado hablará sobre los “Almacenes”, nombre con el que se conoce a la unidad de negocios del Comité de Cafeteros del Quindío, en su condición de representante regional de la Federación Nacional de Cafeteros, la cual tiene presencia en todos los departamentos cafeteros del país.

En la actualidad solo dos Departamentos conservan esta línea de negocio, Caldas y Quindío. Cabe anotar que la única función, y de manera específica durante muchos años, era la de ser reguladores de precios en el mercado local.

En el Quindío esta unidad de negocios fue creada de manera casi concomitante a la declaración del Departamento, iniciando actividades en el año 1966, pero su nivel de ventas hasta el año 2010 presentó un estancamiento debido a una continua pérdida de participación en el mercado, lo que evidenciaba un bajo ritmo de crecimiento.

En este sentido, a partir del año 2011, la Dirección Ejecutiva del Comité de Cafeteros del Quindío tomó la decisión de realizar considerables cambios en los Almacenes, los cuales aparecen relacionados en este trabajo. Estos cambios han fortalecido varios aspectos de la actividad de los Almacenes: por un lado se ofrece una mayor concentración en el mejoramiento de la imagen y en la parte relacional con los clientes y, por otro, los Almacenes se volvieron más versátiles al abrir su oferta a todos los públicos sin descuidar el central: los cafeteros.

Actualmente los Almacenes del Comité en el Quindío generan 60 empleos directos, 100 indirectos y más de 200 empresas dependen de esta actividad económica, además de contribuir de manera importante en impuestos a la nación, entes departamentales y municipales.

Con 14 puntos de venta, ubicados en los 12 municipios y dos corregimientos que conforman el Departamento, los Almacenes cuentan con gran influencia regional y un amplio portafolio de productos, desde insumos para el sector agrícola hasta elementos para el hogar.

JUSTIFICACIÓN

El mercado de insumos agropecuarios ha enfrentado una gran competencia en los últimos años, el crecimiento de la actividad atrae cada vez más a diversas compañías como distribuidores del retail a participar en este tipo de negocio.

La innovación tecnológica así como los avances en la industria química, generada por los requerimientos de una actividad empresarial en crecimiento y la necesidad de incrementar la productividad en el campo, hacen que la competencia evolucione y se incremente significativamente.

La creciente e intensiva competencia ha obligado a ofrecer gran variedad de productos complementarios o sustitutos, dándose una feroz disputa de precios cada vez más bajos, en tanto que la alta sensibilidad de los clientes a los precios influye en la toma de sus decisiones, sin que se valoren los servicios asociados a su satisfacción.

La calidad del servicio depende de la calidad de la interacción vendedor - comprador durante el encuentro. Ello quiere decir que el servicio puede estar muy bien apoyado, pero si el vendedor no tiene buena capacidad de relacionamiento, flexibilidad y empatía con el cliente, difícilmente el servicio producido colma las expectativas del cliente. Para ello son de vital importancia las habilidades interpersonales del personal de servicio así como la orientación permanente del personal hacia la satisfacción del cliente (Kotler, Boom y Hayes, 2004).

Conscientes de la situación que se presenta en el mercado de insumos agropecuarios, los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío deciden, en el año 2011, implementar conceptos de *marketing* relacional donde se contemple la venta de productos con precios competitivos y la prestación de servicios asociados para atraer y retener a los clientes y así poder desarrollar e implementar un verdadero programa de fidelización, el cual permita aumentar en el corto plazo la participación en el mercado

de insumos agropecuarios y aumentar la base de clientes con que contaba la institución al 2010.

Según Kotler (2002), el *marketing* que en el pasado estaba más dirigido hacia la transacción, en la actualidad se orienta hacia el establecimiento de relaciones. En consecuencia, hoy día el *marketing* significa construir relaciones.

Sobre este contexto el presente proyecto es significativo para la institución, dado que de las ganancias de los Almacenes depende en gran parte la ejecución de programas en beneficio de la comunidad cafetera. Por lo anterior es importante lograr la viabilidad de los Almacenes en el tiempo, y garantizar su supervivencia y crecimiento en el mercado de insumos agropecuarios a mediano y largo plazo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al cierre del año 2010, los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío evidenciaban una situación de potencialidades desaprovechadas; si bien desarrollaba una actividad de venta considerable de insumos al detal para los agricultores, y en menor escala de artículos para la construcción y el hogar, se enfocaba en atender únicamente al público cafetero, no contando por consiguiente con segmentaciones de mercado dirigido a otros públicos que resultaran interesantes para los Almacenes. A tal punto es dominante el foco de mercado que aún hoy, a pesar de las fuertes campañas de comunicación, los Almacenes son percibidos como un canal de servicio exclusivo para el sector cafetero.

El nivel de ventas entre los años 2003 y 2010 presentó un estancamiento debido a una continua pérdida de participación del mercado, sumado a los altos costos operativos. Su ineficiencia en este sentido determinaba un bajo ritmo de crecimiento, cuya mayor repercusión era que no se garantizaba su permanencia en el futuro. A lo anterior, se sumaba el alto nivel de capital invertido en sus inventarios y la baja rotación de los productos, lo cual no generaba el retorno esperado. Adicionalmente, se presentaba el fenómeno de una competencia en crecimiento, parte de ella realizada por ex funcionarios de la misma institución que, unida a otros actores, aumentaban cada vez más su participación en el mercado local.

La crisis representaba claramente una paradoja que se puede resumir en que había crecimiento del mercado en otros canales, pero las ventas de los Almacenes iban claramente en picada, lo que significaba pérdidas para la institución. Ante esta situación era evidente que se debía actuar de manera inmediata en la implementación de estrategias dirigidas a atacar los frentes que estaban exhibiendo grandes debilidades en la operación de los establecimientos comerciales, focalizándose en aspectos analizados en reuniones de trabajo sobre los Almacenes.

De esta manera, se definieron e implementaron diferentes estrategias de mercadeo que conjugaran las mejores prácticas de retail, logrando obtener importantes resultados para todos los actores de la cadena comercial, tanto para los proveedores, distribuidores, consumidores, clientes, usuarios, funcionarios, contratistas como para sus propietarios, los cafeteros colombianos.

Las acciones no obedecieron a una estrategia en particular: su planificación y aplicación fueron el resultado de una integración de diferentes factores que fueron adaptados a las necesidades, y los resultados se iban evidenciando día a día en el desarrollo del negocio.

La estrategia más importante, y que causó gran impacto, fue la de innovación como capacidad para construir y fortalecer, convirtiéndose en elemento importante para definir una ventaja competitiva (Charan y Lafley, 2009, 161). En una primera aproximación, innovación es sinónimo de cambio; la empresa innovadora es la que cambia, evoluciona, hace cosas nuevas (Escorssa C y Valls P, 2003).

En este sentido a partir del año 2011, la Dirección Ejecutiva del Comité de Cafeteros del Quindío tomó la decisión de realizar considerables cambios en los Almacenes, los cuales aparecen relacionados en este trabajo.

OBJETIVOS

GENERAL

Describir procesos de *marketing* relacional en los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío para aumentar la participación en el mercado local durante los años 2011 y 2012.

ESPECÍFICOS

- Identificar la calificación que los clientes asignaran al servicio ofrecido en los almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío en dichos años.
- Identificar las oportunidades que permitan aumentar la base de clientes con que cuentan los Almacenes del Comité de Cafeteros.
- Identificar herramientas de fidelización que permitieran incrementar la participación en el mercado de insumos agropecuarios en el Departamento.

MARCO REFERENCIAL

MARCO TEÓRICO

Con el fin de documentar este proyecto, se analizarán categorías que permitan resolver el problema planteado anteriormente.

Existen diversos modelos de gerencia y de administración que permiten mejorar la toma de decisiones; para Henry Mintzberg (1994) la planeación se identifica con cinco P:

1. Un Plan: que marca la dirección, guía o curso de acción en el futuro.
2. Una táctica (en inglés Ploy): generada como una amenaza para medir la reacción de las empresas rivales.
3. Un Patrón: que marca un comportamiento constante en el tiempo.
4. Una Posición: de los productos y servicios en mercados particulares.
5. Una Perspectiva: la forma como se hacen las cosas en una empresa.

En relación con lo anterior, se puede definir que las empresas orientan sus estrategias para realizar una serie de acciones que permitan la sostenibilidad y en mayor medida la rentabilidad. De igual forma, la gerencia debe plantearse una perspectiva, una visión de cómo va a ejecutar los procesos y hacia dónde desea llevar a su organización.

Asimismo, el autor define que existe un “paraguas” de oportunidades o estrategias, deliberadas y emergentes, que surgen y se aplican conforme las condiciones del ambiente de la empresa, es decir, la primera se relaciona con el aprendizaje y las segundas son las que están fuera de control, pero que se pueden predecir y reaccionar a ellas, en muchas ocasiones convirtiéndose en oportunidades; ejemplo de ello son los cambios de gerencia, que en algunos momentos se vuelven una oportunidad para las instituciones, ya que ayudan a generar cambios, muchas veces positivos, pues ante la incertidumbre los colaboradores sacan en muchas ocasiones su potencial.

De acuerdo a lo que indica Mintzberg, las empresas deberán hacer una planeación formal sólo cuando están en la etapa de inicio y cuando se encuentren en un proceso de transición o de ambientes turbulentos a aquellos de ambiente estable.

Teniendo en cuenta lo anterior, los Almacenes del Comité de Cafeteros, a través de una serie de estrategias de posicionamiento de imagen, remodelación de las instalaciones locativas, del cambio de identidad corporativa y del desarrollo de piezas publicitarias, buscaron aumentar el mercado llegando a nuevos públicos. La gran idea era lograr el cambio en el imaginario colectivo, el cual pensaba que los Almacenes del Comité solo eran para los cafeteros que presentaran la cédula cafetera, por ello, se generó el concepto de que “los Almacenes son de Todo y para Todos”, es decir, para aquellas personas que buscan buenos precios, diversidad, calidad y confianza en los insumos requeridos para cualquier actividad agropecuaria.

POSICIONAMIENTO DE MARCA

En el *marketing* el posicionamiento de la marca es un tema que ayuda a conocer la posición en el mercado y la importancia del producto para el consumidor. Por medio de esta categoría identificamos cuáles son las estrategias que permitieron aumentar la rentabilidad en los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío, a través del desarrollo de los siguientes interrogantes:

¿Cómo se posiciona una marca?

Para autores como Schiffman y Lazar (2010), “el posicionamiento se refiere al desarrollo de una imagen distintiva para el producto o servicio en la mente del consumidor, es decir, una imagen que diferenciará su oferta de la de los competidores, y comunicará fielmente al público la meta con que tal producto o servicio específico satisfará sus necesidades mejor que las marcas competidoras.

La anterior definición nos muestra la importancia del posicionamiento de una marca frente a la mente de los consumidores a la hora de adquirir un producto. La fidelización de los mercados como meta es muy importante, y el tener un servicio diferenciador, así como una imagen positiva, son elementos fundamentales para tener una marca poderosa.

Otros autores como Scott (2002), especifican como “el posicionamiento de una marca significa enfatizar las características distintivas que la hacen diferente de sus competidoras y la hacen atractiva para el público. Posicionar consiste en relacionar una marca con un conjunto de expectativas del consumidor, necesidades y deseos, es el resultado de un proceso analítico basado en las siguientes consideraciones:

1. ¿Una marca para qué?, se refiere a la promesa que hace la marca y el beneficio que proporciona al consumidor.
2. ¿Una marca para quién?, se refiere al aspecto de mercado objetivo.
3. ¿Una marca para cuándo?, se trata de la ocasión en la que el producto será consumido.
4. ¿Una marca contra quién?, en el contexto competitivo actual, esta pregunta define los principales competidores que pueden capturar a nuestros clientes”.

Según Scott (2002), la marca se asocia con los diferentes consumidores y su posicionamiento nos permitirá estar en un lugar privilegiado y diferenciador. En el caso concreto de los Almacenes del Quindío, la imagen siempre ha sido positiva frente a la compra de productos para el campo por parte de los caficultores, pero con el cambio de imagen se buscaba posicionar y dar nuevos valores a la marca que permitieran el reconocimiento de los distintos públicos meta.

De igual forma dicho autor plantea los principios básicos para el posicionamiento de la marca:

- El posicionamiento de una marca debe actualizarse cada tres a cinco años, o con tanta frecuencia como sea necesario para actualizar la estrategia general de crecimiento de la compañía.
- El posicionamiento debe marcar la pauta para todas las estrategias de administración de la marca como activo de la empresa y también flujo de ingresos y ganancias.

La dirección general tiene que encabezar la iniciativa cuando se trata de implementar estrategias para contribuir con el posicionamiento de una marca, y son los empleados, y no las agencias de publicidad, quienes hacen realidad el posicionamiento de una marca.

Un fuerte posicionamiento de marca responde a necesidades del cliente y se ajusta a las percepciones que el cliente tiene de la marca.

¿Qué beneficios trae para una empresa el cambio de imagen?

Para entender cuáles son los beneficios del cambio en la imagen de la identidad corporativa de la empresa, debemos definirla como “una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo” (Sánchez, et al, 2009).

En relación con lo anterior, la imagen corporativa hace parte del concepto que tiene el consumidor sobre la empresa, es la forma icónica de representar un producto. En muchas ocasiones esa imagen puede durar años. “Es difícil decidir cuándo ha llegado el momento de modificar la imagen corporativa; normalmente, acompaña a la empresa durante muchos años, el hábito y reconocimiento por una parte, y el miedo a no acertar, por otra, hacen que en ocasiones la decisión se vaya posponiendo durante

mucho tiempo. Otras veces sin embargo, surge alguna situación drástica que empuja a la compañía a cambiar su imagen” (Sánchez, et al, 2009).

El texto a su vez plantea por qué conseguir una buena imagen corporativa, las razones para lograrlo, determina el punto de partida, que debe ser siempre la realidad de la empresa, dado que es inútil intentar obtener una imagen que no refleja lo que la organización es, que no exhiba las políticas y los valores que quiere reflejar a sus consumidores. Para que la imagen sea fuerte se debe potencializar, buscando lograr una armonía entre lo que es y lo que está haciendo la empresa. Una buena imagen corporativa añade valor a la empresa de la siguiente forma:

- Aumenta el valor de sus acciones.
- Tiene más posibilidades de obtener buenas negociaciones en la adquisición de otros negocios o empresas.
- En mercados muy saturados, una empresa con buena imagen se diferencia mejor y alcanza un mayor grado de recordación sin mucho problema.
- Cuando la empresa ofrece nuevos productos, las actitudes del consumidor son más favorables, y está más dispuesto a comprar lo que se le ofrece.
- Ante los problemas, los consumidores reaccionan mejor y confían en las empresas con una imagen positiva.
- Los empleados se sienten orgullosos de trabajar en una empresa con buena imagen.

Conseguir una imagen positiva es difícil y costoso, pero resulta rentable porque favorece muy significativamente a la empresa que la posee, beneficiándose los productos que fabrica o vende.

Con lo anterior se puede concluir que invertir en una imagen es necesario, teniendo en cuenta que al diseñar la identidad corporativa se debe tener coherencia en aspectos como el paso del tiempo, los medios gráficos, verbales, culturales, ambientales y la información de la empresa que se desee mostrar.

Los elementos que configuran la identidad corporativa son los siguientes:

Nombre o identidad verbal: nombre o razón social de la empresa.

Logotipo: traducción tipográfica del nombre legal.

Simbología gráfica: parte que se ve pero no se pronuncia.

Identidad cromática: color de la marca.

Identidad cultural: signos que definen el modo de actuar de la empresa.

Escenarios de la identidad: lugar físico donde se produce la relación entre el personal y el cliente.

Indicadores objetivos de la identidad: datos institucionales.

Lo anterior es sumamente importante, dado que son elementos que se deben tener en cuenta a la hora de realizar un cambio de imagen. En el caso específico de los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío, se tuvieron en cuenta ciertos aspectos con el fin de modernizar primero que todo el logotipo, para el cual se pensó en el color verde y rojo (fruto del café), en una tipografía más moderna, cambiar y enfatizar que los almacenes son del Comité de Cafeteros, con ello se consolida el respaldo y el nombre que tiene la entidad en el Quindío como una institución transparente y enfocada al bienestar de la zona rural.

Igualmente con la nueva identidad vinieron nuevas estrategias de publicidad que permitieron el posicionamiento en la mente de los consumidores del Quindío, con la realización de revistas promocionales que mostraban las líneas de productos ofrecidas.

¿Cómo se relaciona el posicionamiento de una marca y el aumento en la productividad?

Con el fin de mejorar el nivel de posicionamiento de marca y con ello aumentar el grado de fidelización de los clientes, en los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío se implementaron una serie de estrategias:

- Cambio de imagen.
- Cambio de horario de atención (se amplió a los días domingos y festivos).
- Remodelaciones internas y cambio de estanterías y vitrinas tanto para almacenamiento como para distribución.
- Recibo de tarjetas crédito y débito sin incremento en el costo de los productos.
- Fidelización de clientes, mediante *call center*.
- Alternativas de plazo sin financiación a través de alianzas comerciales con socios estratégicos de orden multinacional.
- Realización de eventos comerciales anuales denominados Ferias Agrocomerciales.
- Catálogo promocional (portafolio de productos y servicios).
- Premiación por compras basada en la rifa de artículos.
- Promoción a través del periódico regional e institucional y radio.
- Nuevas áreas de entretenimiento (Wifi y LCD).
- Visita a campo.
- Domicilio.
- Asesoría técnica a cargo de ingenieros agrónomos
- Vinculación emocional, mediante una profundización en la relación comercial

Teniendo en cuenta todos estos cambios, durante los años 2011 y 2012 se obtuvo un incremento en las ventas del 66%, donde estas pasaron de \$17 mil a \$26 mil millones; esto se explica a través de los diferentes cambios en varios frentes que apuntan a mejorar el posicionamiento de la marca dentro de los mercados existentes y, particularmente, a alcanzar nuevos mercados con una imagen renovada. La suma de todas las estrategias relacionadas permitió un mayor reconocimiento por parte del público en general. Para entender la forma en que se generó este cambio podemos empezar preguntándonos: ¿Cómo crean valor las marcas?

Según Salinas (2007), en términos económicos, las marcas crean valor impactando tanto en las curvas de oferta como de demanda. Por el lado de la demanda, permiten vender un producto a un precio superior dada una cantidad determinada de ventas. Las marcas fuertes también pueden incrementar los volúmenes de ventas y reducir las tasa

de abandono de clientes. En un mercado complejo y saturado, las marcas juegan un rol fundamental en la elección del consumidor vía atributos funcionales y emocionales. Por ello permiten alcanzar una demanda más estable. Esto provee beneficios económicos obvios, ya que el coste de adquirir nuevos clientes es 10 o 20 veces superior que el de retención. Las marcas fuertes también permiten transferir los valores asociados a la marca a nuevas tecnologías de productos o servicios.

Por el lado de la oferta, las marcas reducen los costos operativos incrementando la lealtad de los distribuidores, mejorando los costos de adquisición y retención de personal, los costos financieros del capital e incrementando las economías de escala a través de mayores volúmenes.

Con lo anterior, podemos definir que una marca se hace importante porque a través de un buen posicionamiento el nivel de productividad puede aumentar y la demanda por los productos de la empresa se incrementa. La imagen positiva es fundamental en el mercado meta.

Igualmente cabe citar a García M. (2005), quien en su libro *Arquitectura de Marcas* analiza a Aaker y la exposición en su libro *Construir marcas poderosas*, donde se analiza como

“El valor de la marca es un conjunto de activos... [...] La gestión del valor de la marca implica inversiones para crear e impulsar esos activos estableciendo como principales categorías de activos los siguientes:

Reconocimiento del nombre de la marca, establecido como el grado de conocimiento espontáneo o reconocimiento inducido que los consumidores tienen de la marca. Para Aaker, la elección de un producto o servicio es más fácil si la marca es conocida que si no lo es, ya que este conocimiento puede inducir asociaciones con conceptos de fiabilidad, calidad razonable y compromiso de la marca. La familiaridad con una marca incluso de su uso o disfrute genera confianza o, cuando menos, su consideración para efectuar la elección”.

Por último, en relación con la cita anterior podemos analizar que una marca permite aumentar la fidelidad de los mercados hacia el producto, es decir, en el caso de los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío, se buscaba aumentar el mercado, que otros públicos conocieran las diferentes líneas de productos. Este objetivo se cumplió a través de un cambio de mentalidad dentro de la organización, de la implementación de una serie de estrategias, donde los colaboradores jugaron una parte importante para lograr la satisfacción del cliente y el aumento de la rentabilidad durante el año 2011.

ASPECTOS HISTÓRICOS DE LOS ALMACENES DEL COMITÉ DE CAFETEROS

El primer Almacén del Comité de Cafeteros del Quindío inició sus labores en el año 1966, en un local tomado en arrendamiento en la ciudad de Armenia. Para el año 1970 el Comité tomó la decisión de abrir sucursales en los municipios de Calarcá, Circasia, Córdoba y La Tebaida, y en 1991 se abrieron sucursales en los demás municipios.

La sede principal sigue estando ubicada en la ciudad de Armenia, lugar donde se ubica el centro de distribución CEDI, gracias al gran formato implementado como parte de la estrategia de este Almacén de ventas al detal.

A pesar de la implementación de diferentes estrategias, los gastos por fletes son costeados por toda la operación, es decir, son iguales en todas las sucursales, con el objetivo de brindar mejores precios a todos los clientes, razón de ser de esta unidad de negocio.

Esta era la estrategia utilizada para lograr la confianza de los productores de café, impacto positivo que se dio en los municipios más pequeños y lejanos de la capital del Departamento.

Pese a lo anterior, los Almacenes continuaban dando pérdidas en su operación. Dicha situación fue analizada y discutida reiteradamente en el seno de la Junta del Comité durante los años precedentes y siempre se determinó que, pese a las pérdidas, debían continuar con el funcionamiento de estos puntos de venta, sustentando su argumento en dos razones: 1. El hecho de considerar como primordial el servicio social a la comunidad. 2. Ubicar a los Almacenes como reguladores de precios en el mercado local de las mercancías ofrecidas.

Ya en los 80 se estableció una estructura administrativa, la cual incluía la designación de un Jefe de Provisión Agrícola y un Almacenista General en la bodega de Armenia, entre otros.

Se presentó además el primer informe sistematizado de los Almacenes, mediante la implementación de un programa que sustituyó el tradicional “kardex” para control de inventarios, el cual era llevado manualmente. Igualmente, se realizó un análisis del desempeño financiero de los Almacenes, evidenciando pérdidas en su operación.

A inicios de los 90, si bien las ventas superaban los 2.000 millones de pesos, la operación del negocio aún no reflejaba rentabilidad; pese a esto, se continuó con la prestación del servicio, basados en los principios inspiradores de su creación ya mencionados.

En el año 1999 un gran terremoto estremeció los cimientos sociales y económicos de la región, alcanzando ligeramente a los Departamentos vecinos como Norte del Valle y Risaralda.

El mayor impacto estuvo representado en el tejido social dadas las pérdidas humanas, sumadas a las económicas, lo que definitivamente se reflejó en una disminución del empleo; la tranquilidad se vio interrumpida y la cohesión social se vio retada, situación que puso a prueba el liderazgo y capacidad tanto de los dirigentes estatales como los de la Federación y sus Almacenes.

A pesar de estas dificultades, una de las capacidades puestas a prueba fue la empresarial y comercial, por ello los Almacenes retomaron rápidamente sus servicios, prestando además sus instalaciones físicas como depósito para la gran ayuda que provino de todos los rincones de la patria y del mundo; estos espacios físicos se pusieron a disposición de toda la comunidad, por consiguiente los servicios comunitario y comercial siguieron de la mano en la institución cafetera.

En el año 2000, un año después del terremoto, se reanudaron las ventas de fertilizantes en algunos municipios del Departamento y se realizó la primera feria agrocomercial. Estas medidas continuaron hasta el año 2009, estrategias que no significaron en el mejor de los casos crecimientos superiores al 10% anual en las ventas.

Por su parte, la competencia se mantuvo baja en la zona rural pero bastante amplia en la capital, parte de la cual abusaba de los clientes, dado que cuando los Almacenes terminaban su jornada laboral, los vendedores minoristas que ofrecían productos similares subían considerablemente sus precios, incluso se proveían de algunos artículos de los mismos almacenes para después revenderlos y en algunos casos fiarlos a aquellos clientes que no podían comprarlos de contado.

Los porcentajes de ventas entre los años 2003 y 2010 no crecieron por encima del 10% en el mejor de los ejercicios. Por consiguiente, al no generarse valor a ninguna de las partes involucradas en el negocio, no existía motivación para sus empleados como bonificaciones, incremento en vinculaciones, ascensos y capacitaciones, entre otros.

GRANDES CAMBIOS

A finales del año 2010, un nuevo Gerente llega al Comité de Cafeteros del Quindío, quien, previo al conocimiento del estado de la institución, enfoca sus esfuerzos en hacer de los Almacenes una unidad de negocio rentable.

Es así como dio inicio a un cambio en la orientación del negocio, teniendo como foco central lo aprendido en el desarrollo de su Maestría en Administración. Todos los temas estudiados en el marco de su programa de estudios del MBA fueron base fundamental para la mejora en la medición y eficiencia de la empresa, como costos, operaciones, finanzas, tecnologías de la información y por supuesto todas las correspondientes al énfasis de mercadeo.

En este proceso, el punto de partida fue la propuesta de una segmentación de mercado, en la cual se analizaron diferentes elementos como los comportamientos y necesidades de los clientes de los Almacenes.

Los Almacenes se centraron entonces en la realidad económica y en la rentabilidad para alcanzar la sostenibilidad y el crecimiento del negocio, así se eliminó el rol paternalista que jugaba la Federación y el manejo débil en cuanto al desempeño económico que había sido uno de los factores desencadenantes de la crisis.

Este cambio no solo era la única vía de cara al futuro, sino también una singular manera para que con rentabilidad se continuara sirviendo en los propósitos sociales y misionales de la organización, tendientes a apoyar a todos los caficultores, en especial a los más pequeños.

De esta manera, se dio inicio a la implementación de diferentes estrategias de *marketing*, basados en el análisis de exhibición aplicando criterios de *merchandising* y mejores prácticas de almacenamiento de los productos, así como el cambio de la imagen corporativa, instalaciones locativas y de servicio (ver foto Anexo 1).

CAMBIOS EN LAS VARIABLES DE MERCADEO 6 P´S

1. Precio: la estrategia para la fijación de precios, se realizó a través de la obtención de un margen muy pequeño en las ventas que mediante la economía de escala lograra la disminución de los costos operativos e incrementar la rentabilidad del negocio. Por tal motivo, se evolucionó a compras al contado en grandes volúmenes y distribución directa de los fabricantes, transfiriendo gran parte de los descuentos obtenidos a los clientes. Se incursionó además, por primera vez en la historia de los Almacenes, en operaciones de comercio internacional, importando fertilizantes: se importaron 15.000 sacos de urea, lo que permitió ofrecer precios más bajos de este producto; esta estrategia continuará implementándose en el futuro en otras líneas de productos.

2. Plaza: se cambió la imagen corporativa de cada uno de los puntos de venta, asimismo se realizaron obras de mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura física (ver Anexo 1). En el almacén principal se abrió un espacio de entretenimiento para los clientes y acompañantes, a través de zonas de equipos de cómputo con Wifi y LCD. Ampliación de los parqueaderos, triplicando su capacidad en el punto de venta principal. Se dio apertura a un nuevo punto de venta en el corregimiento de Barcelona, paso obligado para los agricultores de los municipios ubicados en la cordillera del Departamento, así como municipios del vecino Departamento del Valle.

3. Producto: el traslado de mercancías a las empresas de los clientes se realiza en una gran proporción a través del servicio a domicilio. Se invirtieron importantes recursos para el mejoramiento de las condiciones de almacenamiento (CEDI) para el manejo de inventario, distribución y disposición de los productos en *racks* industriales (ver Anexo 2). Se han disminuido gradualmente los portafolios de hogar, tuberías y accesorios de PVC, buscando su eliminación del inventario en el corto plazo. Los productos en cada uno de los puntos de venta se reubicaron de forma que los insumos agrícolas tuvieran mejor visualización y apreciación por parte de los clientes.

4. Promoción: mediante la realización de publicaciones de revistas promocionales se logró dar a conocer los productos y servicios de los Almacenes. Asimismo se realizaron rifas de apoyo y se abrió un espacio en el periódico institucional y programa radial para dar a conocer los nuevos servicios y mejoras de los Almacenes, con el objetivo de informar e incentivar la compra en los mismos. En el corto plazo, se tiene dispuesto abrir un portal web para posicionar la marca y permitir la compra *on-line* de productos y así llegar a un mercado agrícola nacional. Se ubica *Skyline (Backing)* en el Almacén principal en Armenia, a través del cual se da la bienvenida a todos los visitantes y clientes de este punto de venta, lo que permite de paso dar a conocer los servicios de la entidad.

5. Personal: gracias a convenios comerciales, se cuenta de manera permanente con la asesoría de dos ingenieros agrónomos, quienes recorren de manera constante cada uno de los puntos de venta del Departamento para atender y asesorar a los clientes. Capacitación del talento humano en servicio al cliente, servicio feliz y cambio en el proceso de contratación a personal técnico. Vinculación en la modalidad de prácticas a estudiantes universitarios y del SENA en las disciplinas de servicio y atención al cliente: a la fecha se cuenta con practicantes, quienes atienden vía telefónica las inquietudes y necesidades de los clientes, brindando de manera permanente atención, asesoría e información requerida por los clientes. Convenio comercial para la vinculación de un profesional en Medicina Veterinaria, quien presta asistencia técnica en campo, así como en mostrador en los 13 puntos de venta, apoyando de esta manera necesidades de los clientes, lo que permite otra segmentación relacionada con el campo.

6. Procesos: los horarios de atención al público se ampliaron a los días domingos y festivos, al igual que la implementación de una jornada continua en el almacén principal. Se iniciaron una serie de alianzas estratégicas con proveedores. Se implementaron nuevos sistemas de pago para clientes. Se involucra a todos los colaboradores de la empresa (Servicio de Extensión, Administrativos, Fontaneros y Almacenistas) para ampliar no solo el conocimiento de los servicios prestados sino la

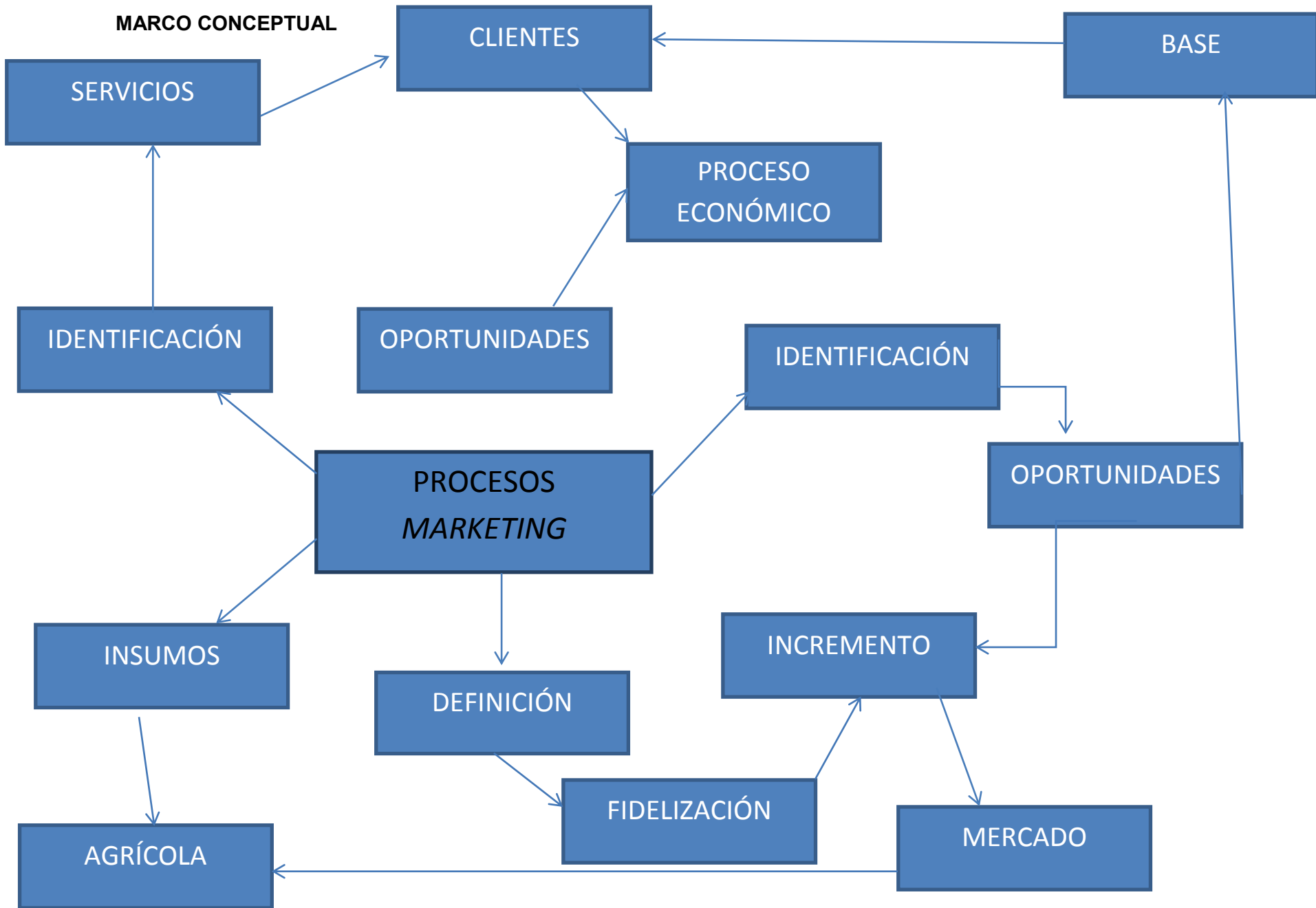
promoción de los mismos. Se profundizó en el análisis del uso del suelo para determinar las diferentes actividades empresariales desarrolladas por los agricultores, evidenciando un aumento de diversificación de cultivos en la zona.

ALCANCE Y MARCO ESPACIAL

El presente trabajo hace referencia al estudio, análisis y aplicación de diferentes conceptos de *marketing* relacional y de fidelización de clientes, durante los años 2011 y 2012 en los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío.

Con el alcance de dichos propósitos, se ha logrado financiar a la organización en un momento en el que no se cuenta con suficientes recursos para el cumplimiento de su actividad misional.

Los resultados han sido analizados por los entes de control y las cifras, aunque pueden presentar imprecisiones frente a la contabilidad de costos, no pueden señalarse de no ser exitosas en los dos últimos años, resaltando un crecimiento cercano al 80% en los años 2011 y 2012, con el objetivo claro de duplicar las ventas del 2010 para el cierre del año 2013.



PLAN PROCEDIMENTAL

ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de investigación del proyecto se basará en el empírico – analítico.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación se enfocará en descriptivo.

POBLACIÓN Y MUESTRA

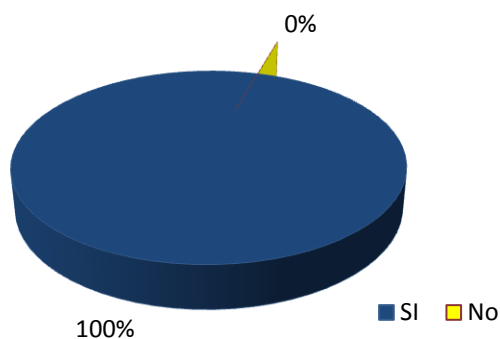
Se basará en una muestra aleatoria de 150 encuestas que fueron aplicadas, permitiendo conocer las falencias y a su vez las estrategias a establecer para ofrecer un mejor servicio en los Almacenes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN Ver Anexo 3

Identificación de cómo califican los clientes el servicio en los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío.

1. Análisis del cliente habitual en los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío.

Gráfico 1: ¿Es usted cliente de los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío?

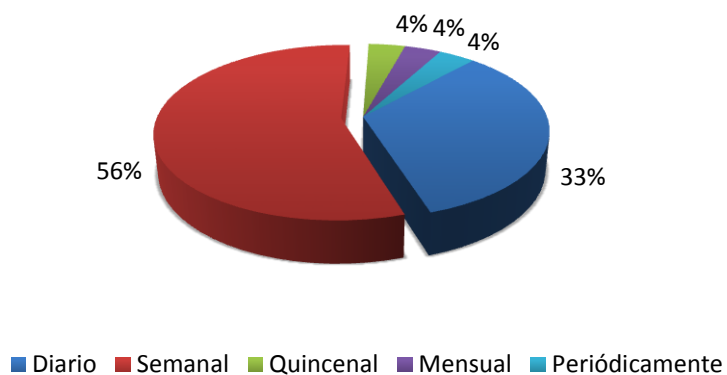


Fuente: El Autor, 2013

En primera instancia se estableció que el 100% de los encuestados es cliente habitual de los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío.

2. Frecuencia de compra en los puntos de venta.

Gráfico 2: ¿Cuál es su frecuencia de compra en los puntos de venta?

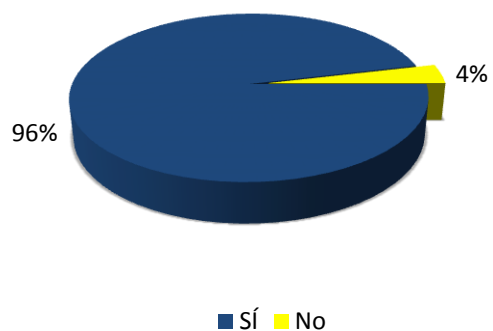


Fuente: El Autor, 2013

El 56% de los encuestados realizan sus compras en los Almacenes del Comité Departamental de Cafeteros semanalmente, seguido de un 33% que efectúan sus compras diariamente. El resto de los clientes realiza sus compras de manera quincenal, semanal y periódicamente, lo cual representa 1% para cada una de las frecuencias de compra enunciadas.

3. Nivel de satisfacción con el servicio que presta los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío.

Gráfico 3: ¿Está satisfecho con el servicio que le presta los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío?

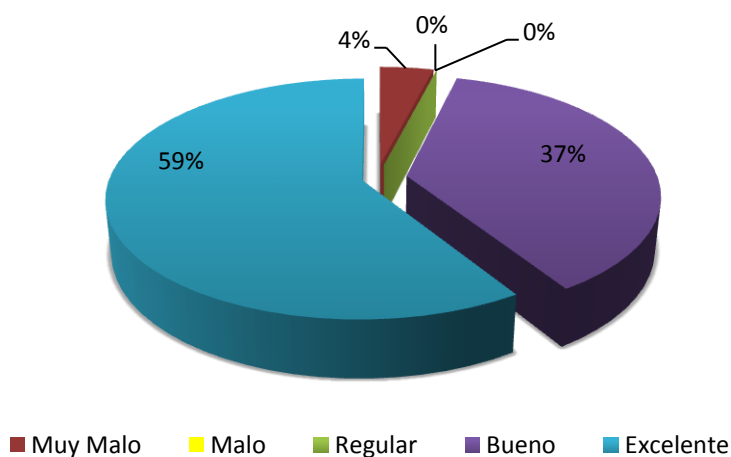


Fuente: El Autor, 2013

El nivel de satisfacción de los caficultores encuestados es del 96%, frente a solo un 4% que manifiestan no estar satisfechos con el servicio.

4. Calificación de 1 a 5 del servicio que se presta en los almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima.

Gráfico 4: Calificación del servicio prestado por los almacenes del Comité del Quindío.



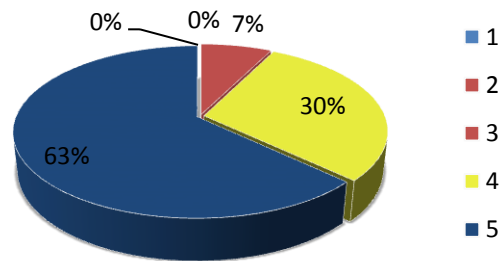
Fuente: El Autor, 2013

El 59% de los encuestados calificaron el servicio prestado con una puntuación de 5 y el 37% establecieron una calificación de 4 en el servicio prestado.

Mientras uno de los encuestados calificó con una puntuación de 1 el servicio prestado, lo que representa el 4% de la población.

5. Calificación de los servicios: Asesoría Especializada, Disponibilidad de Productos y Atención ofrecidos en los Almacenes del Comité, siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima.

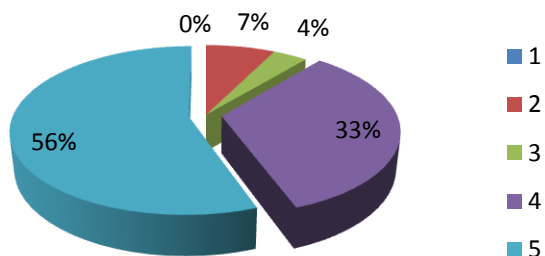
Gráfico 5: Calificación de 1 a 5 a la Asesoría Especializada prestada por los Almacenes del Comité Departamental de Cafeteros del Quindío.



Fuente: El Autor, 2013

La asesoría especializada prestada por los almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío recibió por parte de los encuestados en un 63% una calificación de 5, un 30% la calificó con 4 puntos y solo dos calificadores le dieron un puntaje de 3, representando un 7%. (Ver gráfico 5).

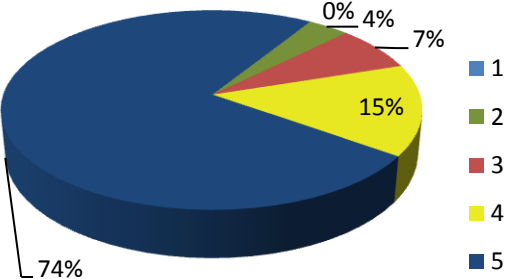
Gráfico 6: Calificación de 1 a 5, a la Disponibilidad de Productos que presentan los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío.



Fuente: El Autor, 2013

En cuanto a la disponibilidad de los productos solicitados en los almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío, 15 de los encuestados calificaron esta variable con 5, lo que representa un 56%, nueve de ellos (33%) le dieron una puntuación de 4, uno de ellos (4%) calificó este servicio con 3. Asimismo, el 7% le dieron una calificación de 2. (Ver Gráfico 6).

Gráfico 7: Calificación de 1 a 5 a la Atención prestada en los almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío.

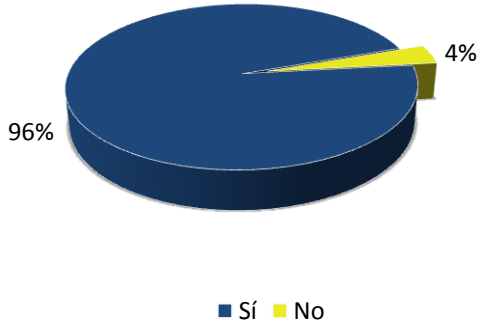


Fuente: El Autor, 2013

Por último en cuanto a la Atención del Servicio, esta variable es la mejor evaluada por los encuestados: el 74% de los caficultores calificó esta variable con 5, el 15% con 4, el 7% con 2 y el 4% con 1 (Ver Gráfico 7).

6. Aceptabilidad del horario de atención de los Almacenes en relación con la disponibilidad de tiempo de los clientes.

Gráfico 8: Horario de atención de los Almacenes del Comité Departamental en relación con la disponibilidad de tiempo de sus clientes.

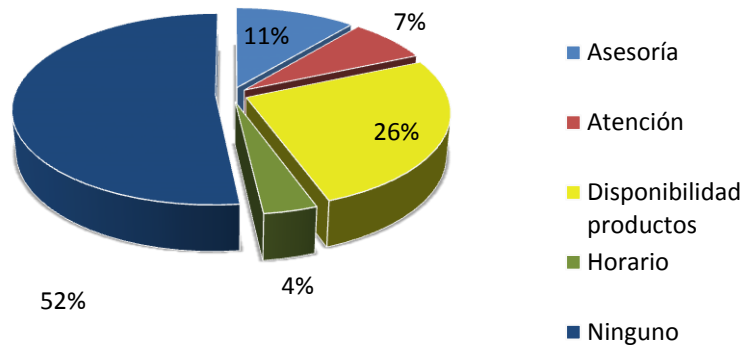


Fuente: El Autor, 2013

En cuanto al horario en el que se presta el servicio, aspecto este relacionado también con la atención, el 96% de los encuestados piensan que es adecuado con su disponibilidad de tiempo, y solo para uno de ellos, el 4%, el horario no es adecuado a su disponibilidad de tiempo.

7. Servicio a mejorar en los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío.

Gráfico 9: Servicios que se deben mejorar en los almacenes del Comité Departamental de Cafeteros del Quindío.

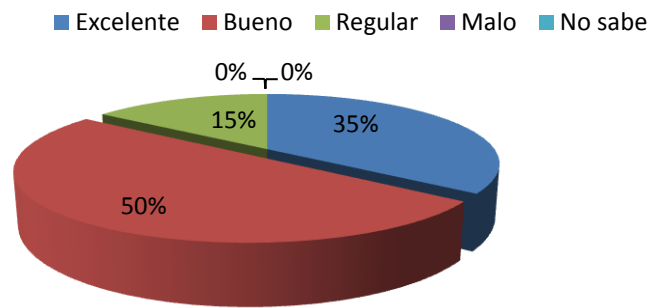


Fuente: El Autor, 2013

El 52% de los encuestados piensan que no hay necesidad de mejorar algún aspecto del servicio, sin embargo, el 26% de los encuestados están de acuerdo con que la disponibilidad de productos debería mejorarse, un 11% piensa que la asesoría brindada por los vendedores debe ser mejorada al igual que la atención prestada, la cual no es adecuada para un 7% de los caficultores encuestados, y el último aspecto evaluado fue el horario, el cual debe ser mejorado para uno (4%) de los caficultores encuestados.

8. Calificación en la variedad de productos que ofrecen los Almacén del Comité.

Gráfico 10: Calificación de los productos que se ofrecen en los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío.

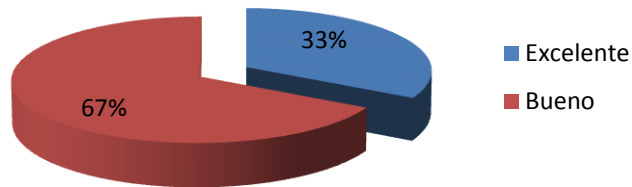


Fuente: El Autor, 2013

El 35% de los encuestados consideran que los productos que se ofrecen en los Almacenes son excelentes, mientras que el 50% los califica como buenos y un 15% piensa que los productos ofrecidos son regulares.

9. Calificación de la asesoría especializada que ofrecen los Almacenes del Comité.

Gráfico 11: Calificación de la Asesoría Especializada que se ofrece en los almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío.



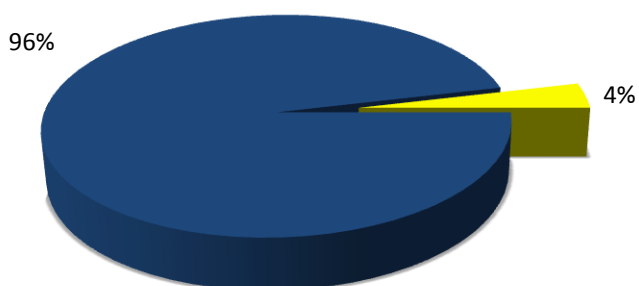
Fuente: El Autor, 2013

Se aprecia que los clientes califican la asesoría brindada en los Almacenes del Comité como buena en un 67% y un 35% considera que es excelente.

Identificación de las oportunidades que permitan aumentar la base de clientes con que cuentan los almacenes del Comité de Cafeteros.

1. Frecuencia de compra en los puntos de venta.

Gráfico 12: Satisfacción en el servicio prestado en los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío.



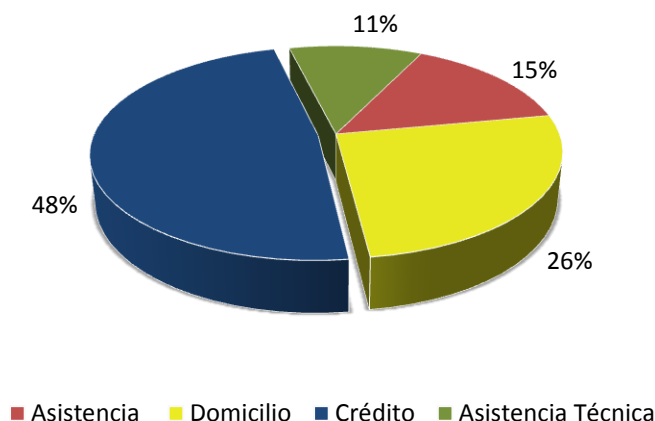
Fuente: El Autor, 2013

■ SÍ ■ No

Aspecto relevante en la encuesta realizada resulta ser el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios prestados en los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío; el nivel de satisfacción de los caficultores encuestados es del 96%, frente a solo un 4% que manifiestan no estar satisfechos con el servicio.

2. Otros servicios que les gustaría encontrar en los Almacenes.

Gráfico 12: Servicios que deberían prestar los Almacenes del Comité de Cafeteros.

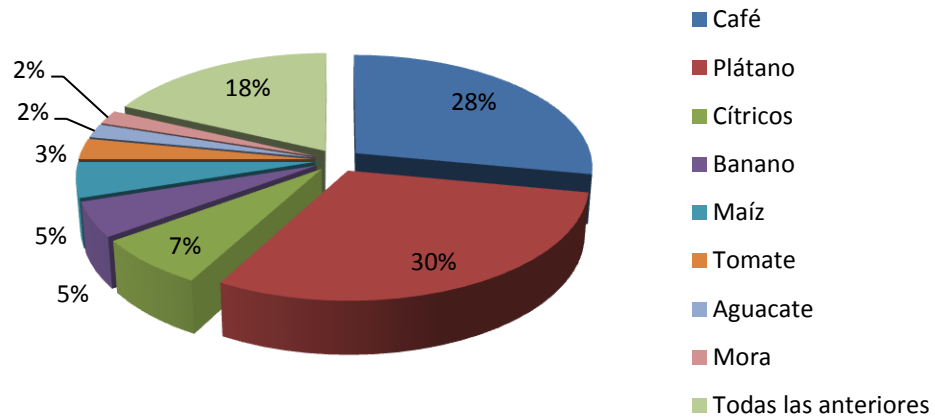


Fuente: El Autor, 2013

En el mismo sentido de la anterior pregunta, se planteó a los clientes cuáles servicios les gustaría encontrar en los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío, pregunta ante la cual el 48% respondió que le gustaría que se prestara un servicio de crédito en los almacenes, un 26% considera que el servicio a domicilio debería prestarse, el 15% están de acuerdo con que debería existir una asistencia personalizada y un 11% planteó que es necesario prestar asistencia técnica.

3. Actividades agropecuarias a las que se dedican principalmente los clientes de los Almacenes del Comité.

Gráfico 13: Actividades agropecuarias de los clientes de los Almacenes del Comité de Cafeteros.

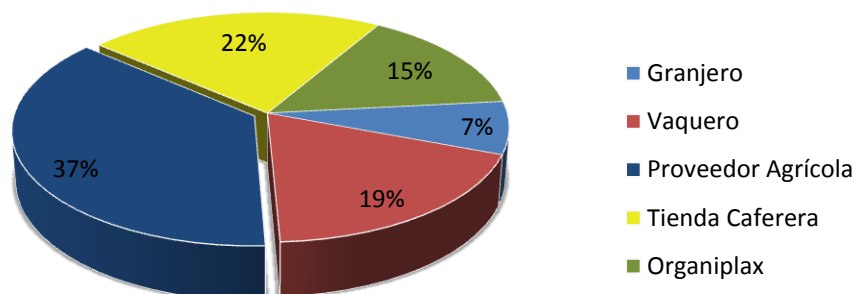


Fuente: El Autor, 2013

Definición de herramientas de fidelización que permitan incrementar la participación en el mercado de insumos agropecuarios en el Departamento.

1. Otros almacenes agropecuarios del Quindío, donde los clientes realizan sus compras.

Gráfico 14: Otros almacenes a los que acuden los clientes.

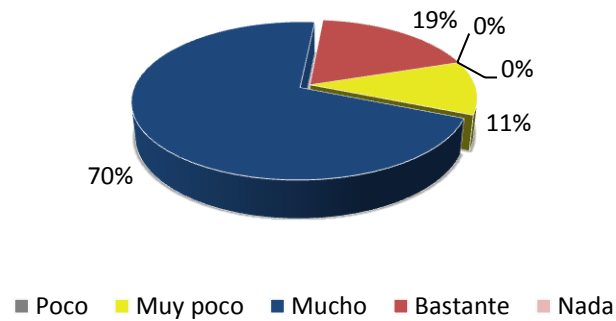


Fuente: El Autor, 2013

Se establece que los almacenes a los cuales más acuden los clientes de los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío es el Proveedor Agrícola con un 37%, seguido del Almacén Tienda Cafetera con un 22% y el almacén El Vaquero con una participación del 19%. Finalmente los almacenes Organiplax y el Granjero se encuentran en los últimos lugares con un 15% y 7% respectivamente.

2. Evaluación del conocimiento de los vendedores de los Almacenes del Comité en relación con los productos ofrecidos, donde 1 es En absoluto, 2 Muy poco, 3 Mucho y 4 Bastante.

Gráfico 15: Conocimiento que tiene el vendedor sobre los productos ofrecidos en los Almacenes del Comité de Cafeteros.

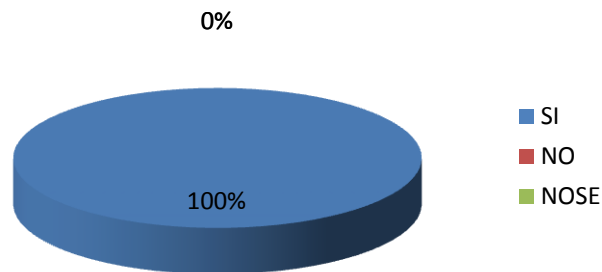


Fuente: El Autor, 2013

Un 70% de los encuestados califican que los vendedores de los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío tienen mucho conocimiento en relación con los productos, un 19% considera que tienen bastante conocimiento y un 11% manifiesta que muy poco.

3. El precio como factor determinante en el momento de la decisión de compra.

Gráfico 16: El precio como factor determinante en el momento de la compra.

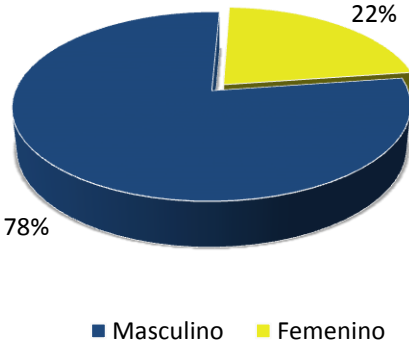


Fuente: El Autor, 2013

El 100% de los encuestados consideraron el precio como factor determinante en el momento de la compra de productos en los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío.

4. Conocimiento del género de las personas encuestadas. Femenino o Masculino.

Gráfico 17: Sexo de los clientes encuestados.

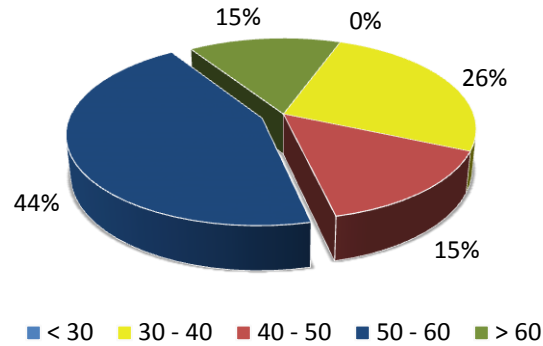


Fuente: El Autor, 2013

El 78% de los encuestados representa el género Masculino, mientras que el 22% constituye el grupo conformado por el sexo femenino. Ver Gráfico 17.

5. Rango de edad en el que se encuentran los clientes encuestados.

Gráfico 18: Rango de edad de las personas encuestadas.



Fuente: El Autor, 2013

El grupo por edades principal que hace parte de los clientes del Comité de Cafeteros es el comprendido entre los 50 años y 60 años, este grupo representa el 44%; le sigue el grupo entre los 30 y 40 años de edad con un 26%; el grupo entre los 40 y 50 años representa el 15%, mientras que los mayores de 60 años de edad son el 15% de los clientes que visitan los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío.

CONCLUSIONES

Se busca que la institución cafetera, en este caso el Comité de Cafeteros del Quindío, continúe con el diseño, implementación y desarrollo de estrategias, que de manera continuada mediante el aprendizaje propendan por un mejor servicio relacional, que más allá de cómo administrarlo, trabaje en la búsqueda de relaciones de largo plazo con los clientes de los Almacenes.

En la postrimería del año 2010 e inicios del 2011, se dio inicio a una nueva visión comercial de los Almacenes, con miras a alcanzar la mayor rentabilidad dentro del mínimo costo operativo, basado en la eficiencia logística, el mejor servicio y la mayor variedad de artículos para la industria agrícola, y contribuir así con la rentabilidad de la actividad de los empresarios del sector agropecuario.

Es así como la gran capacidad de adaptación de los involucrados, el interés por la innovación, la pasión por el servicio, el entendimiento de la actividad, las ganas de cambiar, fueron determinantes para lograr un cambio dramático en la forma de relacionarnos con los clientes, proveedores y Estado, lo que se ha traducido a la fecha en un incremento del 70% de las ventas.

Se integraron dos piezas fundamentales: el crecimiento y la rentabilidad. Si bien era el *retail* más grande de la región, dicho tamaño no se reflejaba en la rentabilidad: mucho esfuerzo, gran capital invertido y sin resultados a destacar no solo para los socios del negocio, sino para todos los participantes.

Bajo la óptica financiera, en los años anteriores al 2011 se evidenció una pérdida permanente y continua del valor del capital invertido, un deterioro de los inventarios de propiedad de los Almacenes debido a la baja rotación y mínimo crecimiento. En resumen, la creación de valor para los participantes era inexistente, y clientes, propietarios, proveedores y comunidad tendían cada vez más a cero.

Precios poco competitivos, bajo nivel de servicio, ninguna nueva contratación por estancamiento del negocio, baja contribución impositiva por estancamiento en las ventas, pérdida del valor del capital por baja rotación de inventarios, alejamiento y pérdida de clientes y desconfianza de su nivel de precios, dado, entre otros factores, por la sensibilidad a los mismos, eran los efectos encontrados.

En resumen podría decirse que los Almacenes se habían quedado congelados en el tiempo frente a una competencia feroz, enfrentándolos con las estrategias de hace 40 años: el “así lo hemos hecho siempre”, los modelos mentales rígidos, guardaban vigencia y eran el ingrediente necesario para que se uniera al que fuera el epitafio de muchas empresas industriales y comerciales que ignoraron o cerraron los ojos a un mundo cambiante, a una modernidad líquida al decir de Bauman (Bauman, 2012). Se dio paso así a los modelos mentales sistémicos, mediante los cuales es posible enfrentar la competencia, realizando, entre otros aspectos, transacciones transparentes, honestas y éticas con nuestros clientes y proveedores.

Estos valores corporativos inspiran la forma de hacer negocios y demuestran que sí es posible crecer sobre estos principios, lo que beneficia a todos los integrantes de la cadena. Pagar impuestos honesta y cumplidamente beneficia e irriga desarrollo a toda la comunidad; prestar un servicio oportuno ayuda a los clientes a crecer responsable y eficientemente en su negocio.

Estamos igualmente aumentando y afianzando cada vez más nuestros cimientos comerciales y de rentabilidad, capacitando a nuestros funcionarios: el capital humano formado, responsable, comprometido, honesto, unido a la capacidad de asesoramiento en ventas, cambian decididamente la forma de hacer negocios.

Finalmente, los beneficiarios de toda esta actividad están compuestos por todos los caficultores agremiados, así como por los empresarios agropecuarios en

general: los primeros reciben en servicios y obras la rentabilidad obtenida de una operación seria, responsable y comprometida con toda la sociedad sin diferencia de ocupación, en tanto que las ganancias son transversales para la comunidad en general, y los segundos con una mayor participación en el mercado, lo que se debe traducir en mayores ventas y economía de escala, logrando así unos ciclos de refuerzo en crecimiento de toda la cadena.

Luego del análisis de los diferentes conceptos de servicios, *marketing* de servicios y relacional, la integración del concepto de *Marketing* Relacional en los servicios cafeteros debe ser un modelo relevante para este sector, de manera que en las labores de la institución cafetera, en este caso de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, se desarrollen estrategias que propendan por las relaciones no solo de servicio, sino más allá de cómo administrarlo entablar una relación eficaz de largo plazo.

Es evidente entonces que este tipo de *Marketing* Relacional se ha venido implementando en la Federación Nacional de Cafeteros de forma indirecta, puesto que no se cuenta con un área o proceso continuo que genere herramientas que optimicen los canales de servicio con el productor de café colombiano.

La integración del concepto de *Marketing* Relacional es indispensable para la buena gestión y resultados de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: esta transición ha de ser soportada por una metodología consistente que permita implementar herramientas correctas de medición que reflejen la inversión en esfuerzo humano y monetario. Ya no es solo servicio, son relaciones, y de cómo se adecúe el Comité de Cafeteros a través de sus “Almacenes” determinará definitivamente sobre su éxito o fracaso.

La implementación de un *Marketing* Relacional requerirá del compromiso completo de todos, tanto de los directivos como del personal de la Federación Nacional de

Cafeteros de Colombia, y también de los entes relacionados con el gremio cafetero.

Todos los usuarios de la Federación Nacional de Cafeteros no son iguales, por lo tanto cada uno requerirá servicios y atenciones específicas y diferentes; es imprescindible entonces que la institución cafetera vigile el trato a estos con el fin de evitar perderlos, y permita pasar así de una filosofía transaccional a una filosofía relacional.

RECOMENDACIONES

Luego del análisis de los diferentes conceptos de servicio presentes en los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío, la integración del concepto del *marketing* relacional debe ser un modelo relevante para estos, de manera que en las labores de la institución se desarrollen estrategias que propendan por las relaciones no solo de servicio, sino más allá de cómo administrarlo para así entablar una relación eficaz de largo plazo.

La integración del concepto de *Marketing* Relacional es indispensable para la buena gestión y resultados de los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío; esta transición ha de ser soportada por una metodología consistente que permita implementar herramientas correctas de medición que reflejen la inversión en esfuerzo humano y monetario. Ya no es solo servicio, son relaciones y de cómo se adecúe la institución: para ello se estará hablando de éxito o de fracaso.

Todos los clientes de los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío no son iguales, por lo tanto cada uno requerirá servicios y atenciones específicas y diferentes, es imprescindible entonces que la institución cafetera vigile el trato a estos con el fin de evitar perderlos, y pasar así de una filosofía transaccional a una filosofía relacional.

Es importante continuar con los procesos de fidelización. Los clientes visitan frecuentemente los Almacenes, es importante continuar con el acercamiento del asesor con el cliente.

Realizar campañas de cultura de servicio para aumentar la satisfacción de los clientes del Almacén del Comité de Cafeteros de Armenia, realizando protocolos de atención, clínicas de servicio al cliente, manejo de clientes difíciles.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide Juan Carlos, Soriano Claudio, Tebe Ignasi, Arrechea Ignacio y Mesa Rafael. (Enero 2004). Tendencias del Marketing de Servicios. *MK Marketing+Ventas*, 26-33.
- Charan Ram y Lafley A. G. . (2009). *Cambio de Juego*. Bogota: Norma.
- Christopher Martin - Payne Adrian - Ballantyne David. (1994). *Marketing Relacional: integrando la calidad en el servicio al cliente y el marketing*. España: Diaz de Santos.
- Kotler Philip y Amstrong Gary. (2001). *Marketing*. Mexico: Pearson.
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: reinterpretao la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 83-96.
- Bastos, A. I. (2006). *Fidelizacion del clientes: introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*. Madrid: Vigo 1 Ideas Propias Ediciones.
- Bauman, Z. (2012). Modernidad Liquida. 139-175.
- Cosimo, C. d. (2009). *Las cinco piramides del marketing relacional*. Barcelona: Deusto.
- Davis, S. (2002). *La Marca: máximo valor de su empresa*. México: Pearson Educacion.
- Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Norma.
- Esteban, I. G. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC Editorial.
- K. Douglas Hoffman - John E, G. Bateson. (2002). *Fundamentos del marketing de servicios, la etica en el marketing de servicios*. Mexico: Thomson editores S.A.
- Kotler Philip , Boom Paul y Hayes Thomas. (2004). *El Marketing de servicios profesionales*. Barcelona: Paidos Ibérica S.A.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing, conceptos esenciales*. Mexico: Pearson.
- Lindstrom, M. (2009). *Compradicción*. Bogotá: Norma.
- Lindstrom, M. (2011). *Brandwashed*. Bogotá: Norma.
- Mintzberg Henry. (1991). *Mintzberg on management*. España: Diaz Santos S.A.
- Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce y Lampel Joseph . (2003). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Pere Escorssa Costells y Jaume Valls Pasola. (2003). *Innovación en la empresa*. Barcelona: UPC.

- Pere Escorssa Costells, Jaume Valls Pasola. (2003). *Innovación en la empresa*. Barcelona: UPC.
- Puente, R. (2000). Servicios: las nuevas armaas del mercadeo. *Estudios gerenciales*, 43-48.
- Rivas, J. I. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ruiz, B. L. (2008). *Los pilares del marketing*. Cataluña: UPC ediciones.
- Salinas, G. (2007). *Valoración de marcas: revisión de enfoque, metodologías y proveedores*. Deustos.
- Sanchez Herrera, Joaquin y Pintado Blanco Teresa. (2009). Imagen Corporativa: influencia en la gestión empresarial. *ESIC*, 32.
- Schiffman, Leon G, Kanuk Lazar y Leslie Lazar. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Pearson.
- Tse, L. (1998). *Libro clásico de la sabiduría china*. Barcelona: Pérez Galdós.
- Z, B. (2012). *Modernidad Líquida*.

GLOSARIO

Servicios: se dice que los servicios son intangibles porque son más actuaciones que objetos. No se pueden tocar ni ver como se hace con los objetos (Douglas, Bateson, 2002). Dado que los servicios son intangibles, es difícil evaluarlos antes de comprarlos; de allí que sus principales atributos sean credibilidad, fe y experiencia (Puente, 2000). Identificar y clasificar los servicios es más difícil que hacerlo con los bienes (Esteban, 2005).

Marketing: es el propósito de conocer y entender al cliente, también que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo, el resultado del *marketing* debe ser un cliente que está listo para comprar (Kotler, 2002). El *marketing* es la función comercial que identifica las necesidades y los deseos de los clientes, determina qué mercados meta puede atender mejor la organización y diseñar productos, servicios y programas apropiados para atender a esos mercados. Sin embargo, el *marketing* es mucho más que una función aislada de los negocios: es una filosofía que guía a toda la organización (Kotler y Armstrong, 2001).

Fidelización del cliente: es alargar la vida media de un cliente, es una variable clave que puede ejercer un gran impacto en una empresa desde el punto de vista de la facturación. Por ello una vez más hay que sensibilizar a toda la organización de la necesidad de alargar la vida media de un cliente a través de la fidelización (Cosimo, 2009).

Mercado: se define como el lugar físico o ideal donde se produce una relación de intercambio; desde el punto de vista de mercadeo lo definen como los elementos que determinan su existencia, conjunto de personas individuales u organizadas, que necesitan un producto o servicio determinado, que desean o pueden desear comprar y que tienen capacidad económica y legal para comprar (Ruiz, 2008).

Orientación al mercado: los servicios necesitan de enfoques e instrumentos de *marketing* distintos a los de las cuatro P's del *marketing* tradicional (Alcaide, Soriano, Tebe, Arrechea y Mesa, 2004).

Segmentación del mercado: identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían preferir o requerir distintos productos y mezclas de *marketing*. Los segmentos de un mercado se pueden identificar al examinar las diferencias demográficas, pictográficas y de comportamiento de los consumidores, luego la compañía decide qué segmento presenta la mejor oportunidad: aquellos cuyas necesidades la compañía puede satisfacer mejor (Kotler, 2002).

Marketing relacional: está surgiendo como el nuevo punto focal que integra el servicio a la clientela y la calidad con la orientación al *marketing*. Tradicionalmente, gran parte del énfasis de las actividades de *marketing* se ha puesto en “captar” clientes y no en “retenerlos”. El *marketing* relacional pretende cerrar el ciclo (Christopher, Payne, Ballantyne, 1994).

Necesidad: describe las cosas básicas que la gente requiere: alimentos, aire, agua, ropa y abrigo. La gente también tiene necesidades intensas en cuanto a esparcimiento, educación y entretenimiento. Estas necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacerlas (Kotler, 2002).

Motivación: el término motivación, como la mayor parte de las palabras interesantes, encierra muchos significados. De esta manera, entendemos por motivación laboral aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar. Todo el que obra lo hace movido por algo. La definición de motivación laboral se completa haciendo referencia a la finalidad, a la meta: trabajar. Es, por tanto, esa finalidad la encargada de orientar y especificar la energía genérica que supone el

impulso motivacional de alguna forma; podemos decir que la motivación en sentido estricto se refiere exclusivamente al mero impulso a actuar (Rivas, 1996).

Comportamiento del consumidor: ¿por qué compra un cliente, qué lo lleva a realizar dicha actividad, de manera normal o compulsiva?, ¿qué pone a los clientes compradores en el “modo comercial”? Debemos tomar decisiones más inteligentes, más sólidas y más informadas acerca de lo que estás comprando y por qué (Lindstrom, 2011). Comprar es una parte enorme de nuestra vida cotidiana; una palabra que lo pueda resumir: la boutique para el campo, lo que su empresa necesita. El punto es que nuestro cerebro recopila y filtra información todo el tiempo (Lindstrom, 2009).

Ciente: es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas (Bastos, 2006).

Competencia: factor crucial en la administración del *marketing*, incluye todos los ofrecimientos rivales y sustitutos, reales y potenciales, que un comprador podría considerar (Kotler, 2002).

Atributos básicos: son los atributos imprescindibles que debe tener un bien o servicio y pueden ser tanto tangibles como intangibles (Cosimo, 2009).

Atributos esperados o deseados: atributos relacionados que esperamos que existan según la categoría del producto o del prestador del servicio (Cosimo, 2009).

Atributos inesperados o sorprendidos: son aquellos que superan las expectativas del cliente, son atributos sorprendidos de poco valor económico y que

predisponen muy favorablemente al cliente hacia nuestra empresa (Cosimo, 2009).

Atributos de la excelencia: son los que consisten en una serie de detalles continuos que indican al cliente que el objetivo de la empresa es lograr su continua satisfacción (Cosimo, 2009).

Retail: el detal o venta al detalle (en inglés *retail*) es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Se pueden incluir todas las tiendas o locales comerciales que habitualmente se encuentran en cualquier centro urbano con venta directa al público.

ANEXO 1



ANEXO 2



- Compra de equipos (Hand held, Impresoras y antenas Wifi,).
- Consultoría y capacitación.
- Implementación módulos WM (Logística) y SD (ventas).
- Interfaz SAP-POS.
- Licencias.



ANEXO 3

ENCUESTA PERSONAL

APLICADA A COMPRADORES DEL ALMACÉN DEL COMITÉ DE CAFETEROS DEL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO

1. ¿Es usted cliente habitual de los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío?
1) Sí () 2) No ()

2. ¿Cuál es su frecuencia de compra en los puntos de venta?
1) Diario () 2) Semanal () 3) Quincenal () 4) mensual ()
5) Otra (cuál): _____

3. ¿Está satisfecho con el servicio que le presta los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío?
1) Sí ()
2) No ()
Porque _____
—

4. Califique de 1 a 5 el servicio que le presta los Almacenes del Comité de Cafeteros del Quindío, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

5. ¿En qué otros almacenes agropecuarios realiza sus compras?
 1. Vaquero ()
 2. Proveedor Agrícola ()
 3. Tienda Cafetera ()
 4. Otro (cuál): _____

6. Califique las características de la prestación del servicio de los siguientes almacenes agropecuarios, siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima.

Características	El Vaquero					Proveedor Agrícola					Comité de Cafeteros				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Calificación															
Asesoría especializada															
Disponibilidad de productos															
Atención															

7. ¿El vendedor que lo atiende tiene conocimiento de los productos que ofrece el Almacén?

1) En absoluto () 2) Muy poco () 3) Mucho () 4) Bastante ()

8. ¿El horario de atención de los Almacenes es adecuado en relación a su disponibilidad de tiempo?

1) Sí () 2) No ()

9. ¿Qué servicio considera que se debería mejorar?

1) Asesoría () 2) Atención () 3) Disponibilidad de productos ()
4) Horario () 5) Otro. ¿Cuál? _____

10. ¿Qué otros servicios le gustaría encontrar en los Almacenes?

1) Asistencia personalizada () 2) Domicilio () 3) Crédito ()
4) Asistencia Técnica ()

11. ¿Cómo califica la variedad de productos que tiene actualmente el Almacén de Armenia del Comité?

Excelente.....1

Bueno.....2

- Regular.....3
- Malo.....4
- No sé.....5

12. ¿Cómo califica la asesoría especializada que ofrecen los Almacenes del Comité?

- Excelente.....1
- Bueno.....2
- Regular.....3
- Malo.....4
- No sé.....5

13. ¿Identifique de las siguientes actividades agropecuarias, a cuál se dedica usted actualmente?

- Café.....1
- Plátano.....2
- Cítricos.....3
- Banano.....4
- Maíz.....5
- Tomate.....6
- Aguacate.....7
- Mora.....8
- Todas las anteriores....9

14. ¿El precio de los productos del Almacén del Comité de Cafeteros es determinante en el momento de su decisión de compra?

- Sí.....1
- No.....2
- No sé.....3

15. Sexo: F () M ()

16. En qué rango de edad se encuentra

- 1) Menor de 30 años
- 2) 30 – 40
- 3) 40 – 50

- 4) 50 -60
- 5) 60 y más

17. Me podría proporcionar los siguientes datos:

- 1) Nombre: _____
- 2) Ocupación: _____
- 3) Dirección _____
- 4) Teléfono _____
- 5) Email _____
- 6) Nombre del Predio _____
- 7) Propietario () Administrador ()

Observaciones:
