

DETERMINACIÓN DE LA PERCEPCIÓN QUE LOS USUARIOS TIENEN
ACERCA DE LAS VACUNAS UTILIZADAS EN EL SECTOR PORCÍCOLA ANTIOQUEÑO

TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Paola Vanessa Hincapié Valencia

Horacio Castillo Fortich

Juan Gonzalo Londoño J., MBA, Profesor Asociado, Universidad EAFIT

Jaime Baby M., Ph. D., Profesor Investigador, Universidad EAFIT

ASESORES

Universidad EAFIT
Escuela de Administración – MBA

Medellín

2011

Tabla de contenido

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

INTRODUCCIÓN

1 PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

1.1 Definición del problema

1.2 Justificación

1.3 Objetivos

1.4 Metodología

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Valor percibido por el cliente (VPC)

2.2. Enfoques en la medición del VPC

3 DESARROLLO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL VPC

3.1 Fase cualitativa

3.2 Resultados de la fase cualitativa

3.3 Fase cuantitativa

3.4 Resultados de la fase cuantitativa

3.5 Análisis competitivo

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5 ANEXOS

5.1 ANEXO A. Guía de entrevista en profundidad

5.2 ANEXO B. Valor percibido – proveedores de vacunas en sector porcícola

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	Listado de atributos extraídos de las entrevistas en profundidad
TABLA 2	Listado de proveedores extraídos de las entrevistas en profundidad
TABLA 3	Ficha técnica de la encuesta
TABLA 4	Valoración asignada
TABLA 5	Posibles casos
TABLA 6	Resultado del peso relativo que los porcicultores dan a cada atributo
TABLA 7	Qué es <i>asistencia técnica</i> para usted
TABLA 8	Peso relativo de los atributos y calificación recibida por cada proveedor frente a cada atributo
TABLA 9	Peso relativo (desviación respecto al promedio) y calificaciones de los proveedores (desviación respecto al promedio)
Tabla 10	Desempeño de los proveedores, frente a los generadores de valor que tienen un peso relativo por encima del promedio

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Mapa de Valor para el Cliente (VPC)
GRÁFICO 2	Proposición total de valor
GRÁFICO 3	Características de las personas encuestadas
GRÁFICO 4	Características de las granjas encuestas
GRÁFICO 5	Menciones espontáneas de marcas de laboratorios que comercializan vacunas
GRÁFICO 6	Granjas que han utilizado las marcas de laboratorios evaluadas
GRÁFICO 7	Encuestados que nunca han utilizado estas marcas
GRÁFICO 8	Encuestados que utilizarían estas marcas en el futuro
GRÁFICO 9	Importancia porcentual de los atributos evaluados
GRÁFICO 10	Desempeño de los proveedores, frente a los generadores de valor por encima del promedio
GRÁFICO 11	Principales necesidades de los porcicultores
GRÁFICO 12	Calificación total (VPC) recibida por cada proveedor, presentada en términos porcentuales

GRÁFICO 13 Calificación de los proveedores (desviaciones) frente a los pesos relativos (desviaciones)

INTRODUCCIÓN

En Colombia, la porcicultura ha evidenciado un proceso de expansión dentro de la economía nacional, con señales de dinamismo reflejadas en el aumento sostenido del sacrificio porcino, el cual pasó de 1.198.224 cabezas en 2004 a 1.752.255 en 2009 (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), 2007). A pesar de lo anterior, existen muchos aspectos que se desconocen hasta ahora sobre las características de los sistemas de producción porcina, sus fortalezas y debilidades a nivel regional o nacional, sus indicadores de gestión y sus preferencias de compra de sus diferentes insumos.

Dentro de los insumos utilizados en la producción porcícola, se estima que más del 70 % pertenece a alimentación, el 10 % a manejo, el 7 % a los programas sanitarios y el resto a otro tipo de gastos. En cuanto a programas sanitarios, el principal componente es el uso de vacunas, ya sea para el control o la prevención de enfermedades que afecten la población.

En un estudio sobre caracterización de las principales granjas porcícolas del país, se determinó un alto porcentaje de uso de vacunas o biológicos en los sistemas de producción de la región de Antioquia, con casos hasta de un 90 % de uso de vacunas en la población de hembras de cría para *E.coli*, *PPC* y *Parvovirus*; y hasta del 100 % en el uso de vacunas en la población de lechones para *Mycoplasma*. Este estudio dice: “En general se puede concluir que Antioquia, siendo la región con mayor aporte a la producción nacional y mayor aporte a las regiones seleccionadas para el estudio, tiende a ser más tecnificada y a mostrar mejores prácticas de manejo zootécnico” (Díaz *et al.*, 2011: 131).

Debido a lo anterior, en la actualidad todos los proveedores de vacunas se esmeran en conocer las preferencias de sus clientes, para ofrecerles propuestas de valor diferenciadas que les permitan aumentar su participación en el mercado.

El mantenimiento de clientes satisfechos y fieles proporciona a las empresas un aumento de la efectividad y eficacia de las acciones estratégicas desarrolladas y, con ello, una mejora de su situación económica y competitiva en los mercados (Ravald y Grönross, 1996: 19). En este sentido, una clientela leal permite aumentar el volumen de ventas de la empresa (Gwinner, Gremler y Bitner, 1998: 101), reducir los costes de comunicación para atraer a nuevos clientes (Payne y Frow, 2005: 167) y crear capital de marca (Bhattacharya y Sen, 2003: 76). Una forma de abordar el conocimiento de los generadores de valor para los clientes es la determinación del Valor Percibido por el Cliente (VPC), el cual se conceptualiza como el resultado de la comparación por parte del consumidor de los beneficios percibidos y los sacrificios realizados (Zeithalm, 1998: 2).

El objetivo de esta investigación fue establecer las características que los porcicultores más valoran de sus proveedores actuales de vacunas y jerarquizarlas cuantitativamente, según el grado de importancia que tienen, para construir un indicador del Valor Percibido por el Cliente (VPC) cuya utilización les permita a los proveedores de vacunas del sector porcino tener ventajas competitivas en el mercado.

Como lo afirman Al-Sabbahy, H., Ekinci, Y. y Riley, M., en su trabajo de 2002, el VPC ha adquirido importancia y popularidad en el ámbito de los negocios por su efecto sobre el comportamiento del consumidor y sus implicaciones estratégicas para el éxito de las empresas. Estos autores plantean que el ofrecimiento de valor a cambio de dinero no solamente influye en el comportamiento de selección del producto en la fase de pre-compra, sino que también afecta la satisfacción, intención de re-compra y de recomendación, en la fase de pos-compra.

Este reporte se estructura de la siguiente manera: primero, una descripción del problema, seguido de un marco teórico en el que se explica el concepto de Valor Percibido por el Cliente (VPC), herramienta central de este trabajo; por último, el desarrollo del método usado para la estimación del VPC en el mercado de vacunas del sector porcícola en Antioquia y una sección de anexos.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

1.1 Definición del problema

La productividad de las granjas porcícolas, en Colombia y en el mundo, depende de cuatro factores principales: la genética, la alimentación, el manejo y el plan sanitario. Este último está enfocado en la prevención y tratamiento de enfermedades y, a pesar de representar solo aproximadamente el 7 % del costo de producción, tiene un impacto significativo sobre la eficiencia productiva de las granjas. Según la experiencia de los autores, debido al alto porcentaje de uso de vacunas en la región de Antioquia, en la actualidad los laboratorios farmacéuticos, principalmente multinacionales, saturan a los porcicultores con una gran cantidad de medicamentos que prometen mejorar los resultados de sus granjas.

En la industria farmacéutica se utilizan diferentes esquemas de negocio basados en la selección de clientes, definición y diferenciación de sus ofertas de producto, estrategias de posicionamiento, publicidad y distribución. Sin embargo, no se encontraron estudios o literatura que traten en forma conjunta el sector porcícola, el VPC y los laboratorios farmacéuticos, que estos últimos puedan usar para conocer las preferencias de los clientes en cuanto a las características de los productos y servicios ofrecidos.

En algunas granjas porcícolas, beneficios como un mejor precio puede significar la actual compra del producto; sin embargo, se ha observado que la mayoría de estas granjas continúan comprando productos al mismo proveedor, a pesar de la existencia en el mercado de otras ofertas comerciales más económicas.

La alta competencia obliga a los laboratorios a ofrecer servicios complementarios, tales como asesoría técnica, acompañamiento en granja y diagnósticos sanitarios, entre otros, para desarrollar y mantener su participación en el mercado. Debido a que no se conoce cuáles de estos servicios son más valorados o generan mayor satisfacción de las necesidades de los clientes, los recursos invertidos en ellos no se asignan eficientemente ni generan un alto grado de fidelidad de los clientes con sus proveedores.

1.2 Justificación

Los laboratorios farmacéuticos que participan en el mercado porcícola colombiano enfrentan el reto de entender por qué algunos clientes, que al parecer se encuentran satisfechos con sus productos y servicios, no muestran lealtad a sus proveedores.

El presente trabajo contribuirá a que las compañías farmacéuticas dedicadas a la producción y comercialización de productos para la explotación porcícola cuenten con la información de preferencias del consumidor, de modo que les permita el uso eficiente de sus recursos, aumentando al mismo tiempo el nivel de satisfacción de sus clientes. Así pues, al definir las características de los productos y servicios valorados por los clientes, se les facilitará a los laboratorios concretar estrategias más eficientes y efectivas de penetración y mantenimiento de sus mercados.

Con propuestas de valor asertivas y orientadas a las verdaderas necesidades de los poricultores, la porcicultura terminaría beneficiándose obteniendo productos y servicios de parte de los laboratorios farmacéuticos de mayor valor para ellos, que les permitirían o facilitarían lograr los resultados que esperan obtener en sus granjas.

Adicionalmente, los resultados de esta investigación podrán ser utilizados como material de consulta para estudiantes de pregrado y posgrado interesados, tanto en el sector farmacéutico, veterinario o porcícola, como en la metodología para la medición del VPC.

Para este estudio se ha escogido trabajar específicamente con los productos llamados *biológicos* o *vacunas*, debido a que la tendencia de los desarrollos de la industria farmacéutica, presentes y futuros, es la comercialización de productos para la prevención de enfermedades, y al alto porcentaje de uso de estos productos en la región de Antioquia.

1.3 Objetivos

General

Determinar la percepción que los poricultores de Antioquia tienen acerca de las vacunas de diferentes casas farmacéuticas, con el fin de proveer información a los fabricantes de estas, que les permitan diseñar planes estratégicos de mercadeo enfocados hacia la satisfacción del cliente, que puedan generar una mayor participación en el mercado.

Específicos

1. Identificar los atributos y beneficios que el sector porcícola tiene en cuenta al momento de comprar las vacunas empleadas para la prevención de enfermedades y el aumento de la productividad en las granjas, mediante mecanismos de exploración como las entrevistas en profundidad, de modo que los fabricantes de vacunas sepan en qué aspectos invertir para lograr la preferencia de los poricultores.
2. Establecer el peso relativo de los atributos y beneficios encontrados en la exploración cualitativa, para que los fabricantes de vacunas puedan comenzar a identificar prioridades entre las

distintas posibilidades de inversión para la satisfacción de los compradores, a través de una investigación cuantitativa.

3. Conocer la percepción que los compradores tienen del desempeño de los principales proveedores de vacunas frente a cada uno de los atributos establecidos, para facilitar el análisis competitivo, mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra representativa del mercado objetivo.

1.4 Método

Se realizó una investigación conformada por las siguientes fases:

1. *Fase cualitativa*

Las entrevistas en profundidad fueron el punto de partida para encontrar la lista de atributos y beneficios que los clientes (granjas porcícolas de Antioquia) aprecian de sus proveedores. Se realizaron 5 entrevistas, de aproximadamente 40 minutos cada una, tratando de recorrer durante la conversación todo el esquema que se encuentra en el anexo A. En estas entrevistas se tomó atenta nota de las menciones, espontáneas e inducidas por el entrevistador, que el entrevistado hacía de los atributos que buscaba en las vacunas y sus proveedores. De esta manera luego fue posible jerarquizar los atributos dependiendo del número de menciones y dando más peso a las menciones espontáneas que a las inducidas.

2. *Fase cuantitativa concluyente descriptiva*

A través de una encuesta estructurada de preguntas cerradas, aplicada a una muestra estadísticamente válida, que partió del resultado del punto anterior, se alcanzó a jerarquizar los atributos y beneficios según la importancia que los clientes manifiesten acerca de ellos. Con los datos recolectados se obtuvo un indicador para el VPC de cada atributo, beneficio y proveedor.¹

Durante esta fase el encuestado debía escoger de un juego de cartas (cada carta correspondía a un atributo específico) los atributos que le parecían más importantes al momento de escoger una vacuna para su granja. La manera como se realizó esta encuesta se encuentra descrita en el anexo B.

¹ Fuentes de la consulta:

Primaria: funcionarios de las granjas porcícolas de Antioquia que intervienen en la decisión de compra de vacunas o biológicos.

Secundaria: internet, libros de texto especializados y entrevistas a expertos.

Asesores: Jaime Baby Moreno. Ph. D., Profesor Investigador, Universidad EAFIT; y Juan Gonzalo Londoño Jaramillo, MBA, Profesor Asociado, Universidad EAFIT.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 El Valor Percibido por el Cliente (VPC)

En esta sección se hará referencia a algunas definiciones del VPC planteadas por varios autores y se definirá el VPC para los propósitos específicos de este estudio.

Aunque la literatura contiene múltiples definiciones de VPC, se pueden identificar la presencia de múltiples componentes del VPC, la subjetividad de las percepciones de valor y la importancia de la competencia como elementos comunes (Eggert y Ulaga, 2002: 109).

Presencia de múltiples componentes del VPC

La mayoría de las definiciones presentan el VPC como un balance entre beneficios y sacrificios percibidos en la oferta del proveedor. Los beneficios percibidos son generados por una combinación de atributos físicos, atributos de servicio y soporte técnico disponibles en relación con una situación de uso en particular. Los sacrificios percibidos se describen algunas veces en términos monetarios solamente, y otras veces en términos monetarios y no monetarios. La importancia de los sacrificios en las percepciones de valor es primordial, como lo afirma Monroe (1991: 46): los consumidores valoran más una reducción en sacrificios que un incremento en beneficios.

Subjetividad de las percepciones de valor

El valor es un constructo que se percibe subjetivamente. Distintos segmentos de consumidores perciben diferentes valores para un mismo producto. En adición a esto, diferentes individuos de los que participan en el proceso de compra, dentro de una misma organización, tienen diferentes percepciones de la entrega de valor por parte del proveedor.

Importancia de la competencia

Las empresas pueden crear una ventaja competitiva sostenible si encuentran un modo eficaz de ofrecer a sus clientes una relación entre beneficios y sacrificios asociados con un producto superior a la de la competencia.

El VPC puede ser la base de la mayoría de las decisiones estratégicas, tales como posicionamiento y segmentación del mercado, desarrollo de productos, precio, diseño y administración de canales, comunicaciones de mercadeo y gerencia de operaciones. Ropert y McDevitt (2000: 13) presentan un modelo sencillo llamado Mapa de Valor para el Cliente, que ayuda a visualizar los movimientos estratégicos que podrían realizarse a partir del informe de VPC

(Gráfico 1). El concepto de *valor competitivo* concibe la estrategia como algo más que una evaluación de fortalezas y debilidades, y establece cómo se compara un producto o servicio respecto a la competencia. Las empresas con una posición fuerte en el VPC tendrán mayor probabilidad de éxito.

GRÁFICO 1 Mapa de Valor para el Cliente (VPC)

DESEMPEÑO	Importancia promedio / Desempeño sobresaliente	Importancia crítica / Desempeño sobresaliente
	Importancia promedio / Desempeño promedio	Importancia crítica / Desempeño promedio
IMPORTANCIA DEL CRITERIO		

Fuente: Ropert, K. y McDevitt M. (2000). “A Strategic Cornerstone: Defining and Measuring Customer Value”. *The Contractors Management Journal*. Vol. 13.

Una empresa que muestra un desempeño sobresaliente frente a un atributo de importancia crítica (cuadrante superior derecho) deberá permanecer allí y capitalizar su fortaleza. Sin embargo, si un competidor muestra un mejor desempeño, la empresa tendrá un campo de acción para el mejoramiento. Por otra parte, una empresa con un desempeño promedio frente a un atributo no tan importante (cuadrante inferior izquierdo) ameritará alguna acción solamente después de haber agotado oportunidades más promisorias.

Si una empresa se desempeña de forma sobresaliente ante un atributo de importancia promedio (cuadrante superior izquierdo), podría pensar en transferir recursos que actualmente se estén invirtiendo en esa área, a otra con mejores perspectivas de retorno. Otra opción para esta empresa sería estudiar la viabilidad de “vender” al mercado la idea de la importancia del atributo.

Finalmente, un desempeño promedio ante un atributo de alta importancia (cuadrante inferior derecho) ameritará emprender acciones de mejoramiento en cuanto al atributo, teniendo presente la calificación que la competencia está recibiendo en ese aspecto.

Anderson y Narus (1990: 75) señalan la importancia que el ofrecimiento de servicios suplementarios a la oferta básica tiene para los proveedores, como respuesta a la valoración que sus clientes asignan a dicho ofrecimiento, teniendo en cuenta las exigencias individuales de los clientes.

Mcmurrian, R. y Wilson, E. (1996) observan la importancia que han adquirido a través de los años las relaciones entre compradores y vendedores en los mercados industriales. En la actualidad estas relaciones se han vuelto estratégicas, y su desarrollo se acelera a medida que las

organizaciones hacen esfuerzos para crearlas como ayuda para el logro de sus metas. La creación de valor de relación “es un proceso mediante el cual las habilidades competitivas del ente generado por la relación proveedor-fabricante y de sus componentes se aumenta por el hecho de hacer parte de la relación”. El autor presenta una lista de variables asociadas con la relación, cuyo manejo puede aportar valor a los asociados: compromiso, confianza, cooperación, metas comunes, interdependencia y poder, satisfacción de desempeño, lazos estructurales, nivel de comparación de las alternativas, adaptación, inversiones no retirables,² tecnología compartida y lazos sociales. La lista mencionada no es limitativa ni excluyente, y por lo tanto tan solo debe ser considerada como una lista de referencia, ya que algunas de las variables podrían ser eliminadas y otras adicionadas para reflejar una situación específica.

Lapierre (2000: 123) acoge la afirmación de Mazumdar (1993) en el sentido de que los empresarios no se enfocan solamente en comprar el producto de la mejor calidad ni el de mejor precio, sino que tienen en cuenta simultáneamente ambos aspectos para valorar las ofertas que reciben. Este autor desarrolla medidas y prueba dos estructuras de VPC usando datos de la literatura existente y también datos recolectados de clientes empresariales de la industria de la tecnología de la información, estableciendo dos Dominios: beneficios y sacrificios. Así, define el alcance de su constructo en términos de producto, servicio y relaciones; de estos tres campos se deriva una proposición de valor que consta de trece generadores de valor, de los cuales diez se identifican como beneficios y tres como sacrificios (Gráfico 2).

GRÁFICO 2 Proposición total de valor

Alcance Dominio	PRODUCTO	SERVICIO	RELACIONES
BENEFICIOS	Soluciones alternativas Calidad del producto Producto a la medida	Habilidad de respuesta Flexibilidad Confiabilidad Competencia técnica	Imagen Confianza Solidaridad
SACRIFICIOS	Precio	Precio	Tiempo/esfuerzo/ energía Conflicto

Fuente: Lapierre. J. (2000). “Customer perceived value in industrial contexts”. *Journal of Bussiness & Industrial Marketing*, Núm. 15, pág. 123.

² Si se terminara la relación, las inversiones hechas por el proveedor no le serían reembolsadas.

Eggert y Ulaga (2002) sintetizan la situación en que se encuentran las dos partes de una negociación. Por un lado, los clientes necesitan decidir en cuanto a invertir en una nueva relación de suministro, conservar y mejorar la que tienen, o discontinuar alguna que no consideran conveniente. Por el otro, los proveedores se enfrentan a la “comoditización” de sus productos y buscan diferenciar su oferta mediante el suministro de valores agregados.

Para propósitos de este trabajo, se adoptará la siguiente definición de VPC, dentro de los lineamientos de Zeithaml (1998: 14) y Swaddling y Miller (2002: 66), y Eggert y Ulaga (2002: 79):

El Valor Percibido por el Comprador industrial es la evaluación global, por parte del mismo, de la utilidad y desempeño de un producto con relación a la competencia y basada en las percepciones de lo que se recibe y de lo que se da a cambio.

2.2 Enfoques en la medición del VPC

Las primeras mediciones del VPC se hicieron mediante técnicas cualitativas, pero más recientemente se han incorporado técnicas cuantitativas.

Zeithaml (1988: 14) usó grupos focales y entrevistas en profundidad para entender las percepciones de clientes en cuanto a precio, calidad y valor, con referencia a jugos de frutas.

Woodruff y Gardial (1996: 99) sugieren que en algunos casos las técnicas cualitativas podrían ser mejores herramientas para capturar la esencia del VPC. Proponen utilizar entrevistas en profundidad, así como también grupos focales y métodos de observación para aprender acerca de los niveles de la jerarquía de valor de los clientes.

Anderson, A. y Narus, J. (1990) reportan el uso de nueve métodos de evaluación del valor para el cliente, por parte de un grupo de las más grandes empresas industriales y de investigación de mercados en Estados Unidos. Uno de ellos es la Importancia Relativa de los Atributos, el cual, junto con los resultados de las correspondientes calificaciones de desempeño de los proveedores frente a los atributos ofrecidos, genera un entendimiento del valor de una oferta de producto.

Swaddling y Miller (2002: 65) recogen el método esbozado y explican los tres componentes que operacionalizan el VPC: atributos, importancia relativa y desempeño relativo.

Un *atributo* es cualquier factor que los clientes usen para comparar una oferta con otra (Swaddling y Miller, 2002: 65). Por ejemplo: calidad, comodidad con la imagen de marca, accesibilidad a los vendedores, facilidad de negociación.

Un *beneficio* es un tipo de atributo de más alto nivel de abstracción. Indica lo que el cliente realmente busca al hacer una compra. No se debe ir muy lejos en la jerarquía conceptual de

requerimientos del cliente al tratar de medir necesidades básicas tales como ganar dinero, ahorrar tiempo, reducir riesgo, etc. Son importantes, pero muy poco específicos.

El *costo* es otro tipo de atributo. Incluye el precio de compra más los demás costos asociados con la adquisición y el uso del producto. No hay necesidad de excluir el precio de compra de la lista de atributos, apartándolo de la definición de *valor*. Algunos autores no incluyen el precio dentro de los atributos, por considerar que hace parte de lo que el consumidor “da” y no de lo que “recibe”. Lo más importante para usar el VPC exitosamente es la habilidad para identificar qué es lo que los clientes prospectos usan como un atributo del VPC.

En cuanto a la *importancia relativa*, se puede decir que no todos los atributos serán igualmente importantes para los entrevistados. Es necesario, entonces, incluir una pregunta en el instrumento de medición, que indague sobre la importancia de los rubros manifestados por los entrevistados.

El *desempeño relativo* se refiere a que, además de indagar sobre la importancia de cada rubro, se debe obtener información de la calificación que los entrevistados dan a cada proveedor frente a cada ítem. Aquí es donde se puede visualizar el comportamiento futuro del cliente. Después de todo, lo que en última instancia importa en una decisión de compra, es cuál de las ofertas es percibida como la que ofrece mayor valor.

3 DESARROLLO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL VPC

3.1 Fase cualitativa

Para el presente estudio, el modelo seleccionado fue el de Jozé Lapierre (2000). Se establecieron dos dominios: beneficios y sacrificios, y se definió el alcance de su constructo en términos de producto, servicio y relaciones (véase el Gráfico 2). Para seleccionar los atributos del producto, servicio y relaciones que las granjas porcícolas consideran de mayor importancia, se procedió a realizar cuatro entrevistas a decisores claves dentro de las granjas seleccionadas al azar. Estas entrevistas fueron diseñadas bajo el formato de entrevistas en profundidad.³

3.2 Resultados de la fase cualitativa

El resultado de las entrevistas en profundidad fue tabulado, y se tuvo en cuenta el número de menciones y el tipo de mención (espontánea por parte del entrevistado o inducida por el entrevistador) para determinar qué atributos serían los más relevantes para calcular el VPC. De todos los factores de decisión nombrados se seleccionaron aquellos atributos elegidos con mayor frecuencia por parte de los decisores claves entrevistados.

A través del valor ponderado de las menciones, se definió cuáles y cuántas se trabajarían como atributos para evaluar durante la fase cuantitativa de este estudio. El valor ponderado se halló multiplicando por un valor de 3 la suma de las menciones espontáneas, y por un valor de 2 la suma de las menciones inducidas; y la cantidad de atributos se definió como el 80 % de la suma del peso porcentual de los valores ponderados.

Posteriormente estos atributos fueron clasificados según su relación con el producto, el servicio y la relación, de acuerdo con la propuesta de Lapierre (Tabla 1).

³ V. 4.1. Anexo A.

TABLA 1 Listado de atributos extraídos de las entrevistas en profundidad

CLASIFICACIÓN ATRIBUTO	ATRIBUTOS	TOTAL MENCIONES		VALOR PONDERADO	%	% ACUMULADO
		Espontánea	Inducida			
PRODUCTO	Que mejore resultados productivos y de rentabilidad para la granja	19	14	85	13 %	13 %
SERVICIO	Prestación de asistencia técnica	17	10	71	11 %	23 %
PRODUCTO	Que el producto funcione para la enfermedad para la que fue diseñado	14	9	60	9 %	33 %
RELACIÓN	Preocupación por las necesidades y problemas de los productores	11	9	51	8 %	40 %
PRODUCTO	Que tenga demostración de resultados	7	8	37	6 %	46 %
SERVICIO	Capacitación de los asesores técnicos	8	6	36	5 %	51 %
SERVICIO	Servicios adicionales al acompañamiento técnico	8	5	34	5 %	56 %
RELACIÓN	Afinidad con el representante de ventas	7	6	33	5 %	61 %
SERVICIO	Disponibilidad del producto	6	4	26	4 %	65 %
PRODUCTO	Precio del producto	7	2	25	4 %	69 %
RELACIÓN	Prestigio de la marca	5	5	25	4 %	73 %
RELACIÓN	Que cumplan con las promesas y compromisos	6	3	24	4 %	76 %
SERVICIO	Agilidad del laboratorio en la respuesta a problemas	6	2	22	3 %	80 %

Fuente: elaboración de los autores.

Por último, de las entrevistas en profundidad se construyó el listado de proveedores para evaluar en la fase cuantitativa. Fueron nombrados en total once laboratorios, de los cuales cuatro no

son proveedores de vacunas; por lo tanto, no se tuvieron en cuenta para el presente estudio (Tabla 2).

TABLA 2 Listado de proveedores extraídos de las entrevistas en profundidad

LABORATORIOS MENCIONADOS	
Pfizer	Proveedores de vacunas
Bioara	
Hypra	
Schering Intervet	
Merial	
Vecol	
Boeringher	
Carval	Distribuidor de Merial
Contegral	No tiene vacunas
Bayer	No tiene vacunas
Elanco	No tiene vacunas

Fuente: elaboración de los autores.

3.3 Fase cuantitativa

Con los resultados obtenidos de la fase cualitativa se construyó el cuestionario que permite recoger la información de la fase cuantitativa.⁴ Este constó de preguntas acerca del encuestado (cargo, experiencia o nivel de escolaridad) y acerca de la granja (tamaño o ubicación geográfica). Este tipo de preguntas sirvió para inferir si la opinión sobre el valor percibido está relacionada con alguno de estos datos.

Se preguntó a los encuestados acerca de los atributos que consideran de mayor importancia al momento de elegir una vacuna para comprar, comparándolos en primera instancia contra otros de su misma categoría (producto, servicio o relación) y luego contra todos en general. Estos atributos fueron hallados con las entrevistas a profundidad.

Por último, al encuestado se le hicieron preguntas sobre cuáles laboratorios se desempeñan mejor en aquellos atributos que consideró importantes. De esta manera, se calculó el VPC de cada uno de ellos. Cabe destacar que los laboratorios que se tuvieron en consideración, al igual que los atributos, fueron los más mencionados por los entrevistados durante la fase cualitativa. En el Anexo

⁴ V. 4.2. Anexo B.

B se encuentra el cuestionario utilizado en la fase cuantitativa, que incluye las preguntas anteriormente mencionadas.

TABLA 3 Ficha técnica de la encuesta

Diseño y realización	Elaboración de los autores para la realización de este trabajo
Universo	Todas las granjas porcícolas del departamento de Antioquia (estimado:145)
Tamaño de la muestra	53 granjas porcícolas
Muestreo	Aleatorio
Recolección de datos	Entrevista personal
Número de preguntas formuladas	25
Fecha de realización	Enero-agosto de 2011

Fuente: elaboración de los autores.

Una vez realizadas las encuestas se procedió a calcular los pesos relativos de cada uno de los atributos, mostrando con dichos pesos relativos la valoración que los entrevistados hicieron de cada uno de los generadores de valor. La información requerida para el cálculo del peso relativo se obtuvo mediante dos preguntas del cuestionario: una, la P3, solicitaba señalar y ordenar los dos ítems más importantes de cada una de las tres categorías definidas (Producto, Servicio y Relación); y otra, la P4, pedía señalar y ordenar los dos ítems más importantes entre los seis generados de la pregunta anterior.

Con el objetivo de reconocer mayor valoración a la segunda selección (P4) que a la primera (P3), se procedió a valorar cada posible respuesta en términos de una serie de Fibonacci, convirtiendo el grado de importancia dado por los encuestados en valores en secuencia creciente (Tabla 4).

TABLA 4 Valoración asignada

SELECCIÓN	Pregunta P3			Pregunta P4		
	No	2°	1°	No	2.	1°
Valor asignado (serie de Fibonacci)	1	2	3	5	8	13

Fuente: elaboración de los autores.

Esta sustitución resuelve el problema de que un atributo elegido en primer lugar, en la pregunta P3 y, posteriormente elegido en segundo lugar, en la pregunta P4, tendría una ponderación idéntica (por producto) al elegido en segundo lugar en la pregunta P3 y en primer lugar en la pregunta P4, si se conservan los valores originales de 1 y 2, o cualquier otra secuencia que corresponda a una serie de razón constante. También le da valor diferente de 0 (1 en la pregunta P3 y 5 en la pregunta P4) a los ítems que no fueron elegidos en alguna o en ambas de las preguntas.

En la Tabla 5 se ilustran los posibles resultados. La columna (c) contiene el grado de importancia relativa obtenido para cada caso, según resultado del producto de las columnas (P3) y (P4).

Las filas en color rojo son casos imposibles, pues ningún atributo no seleccionado en la primera pregunta (compitiendo en su categoría) puede ser considerado para la segunda.

TABLA 5 Posibles casos

PREGUNTA P3		PREGUNTA P4		(a) x (b)	(c)
Selección	(a) Valor	Selección	(b) Valor		
Primera		Segunda		Producto	Importancia
1°	3	1°	13	39	1
2°	2	1°	13	26	2
No	1	1°	13	13	6
1°	3	2°	8	24	3
2°	2	2°	8	16	4
No	1	2°	8	8	8
1°	3	No	5	15	5
2°	2	No	5	10	7
No	1	No	5	5	9

Fuente: elaboración de los autores.

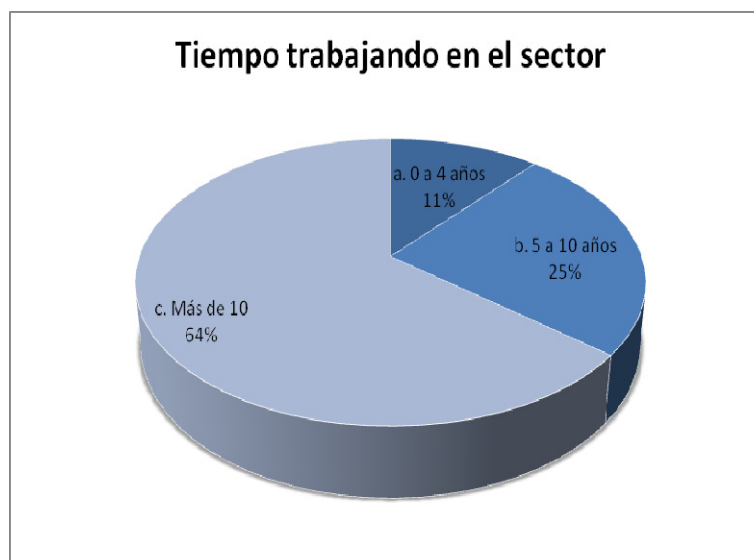
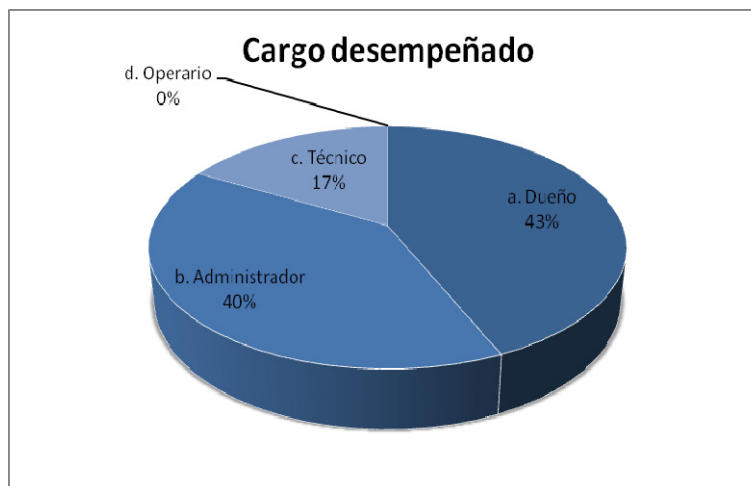
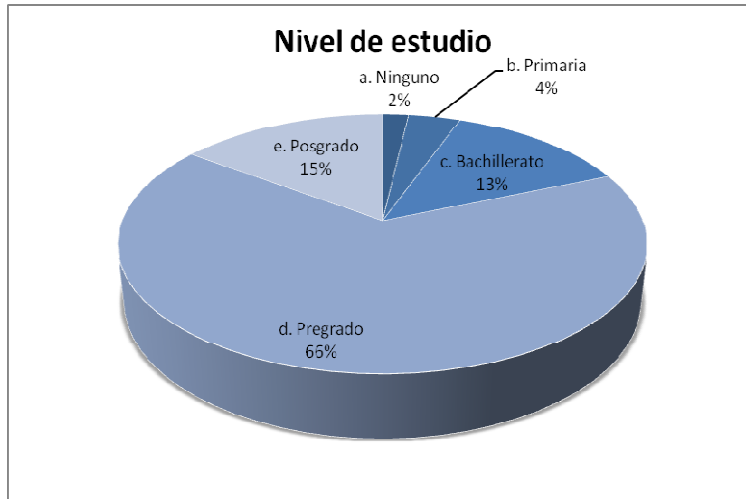
Con la Pregunta 6 (P6) se realiza una comparación entre los diferentes proveedores de vacunas que fueron seleccionados. Con los seis atributos elegidos como los más importantes, el encuestado indica el primer, segundo y tercer proveedor que considera mejor para cada uno de los atributos considerados.

3.4 Resultados de la fase cuantitativa

Se encuestaron un total de 53 personas vinculadas con el sector porcícola del departamento de Antioquia. En el gráfico 3 se encuentran las características de esta población en cuanto a sexo, edad, niveles de estudio, cargo y experiencia en el sector.

GRÁFICO 3 Características de las personas encuestadas

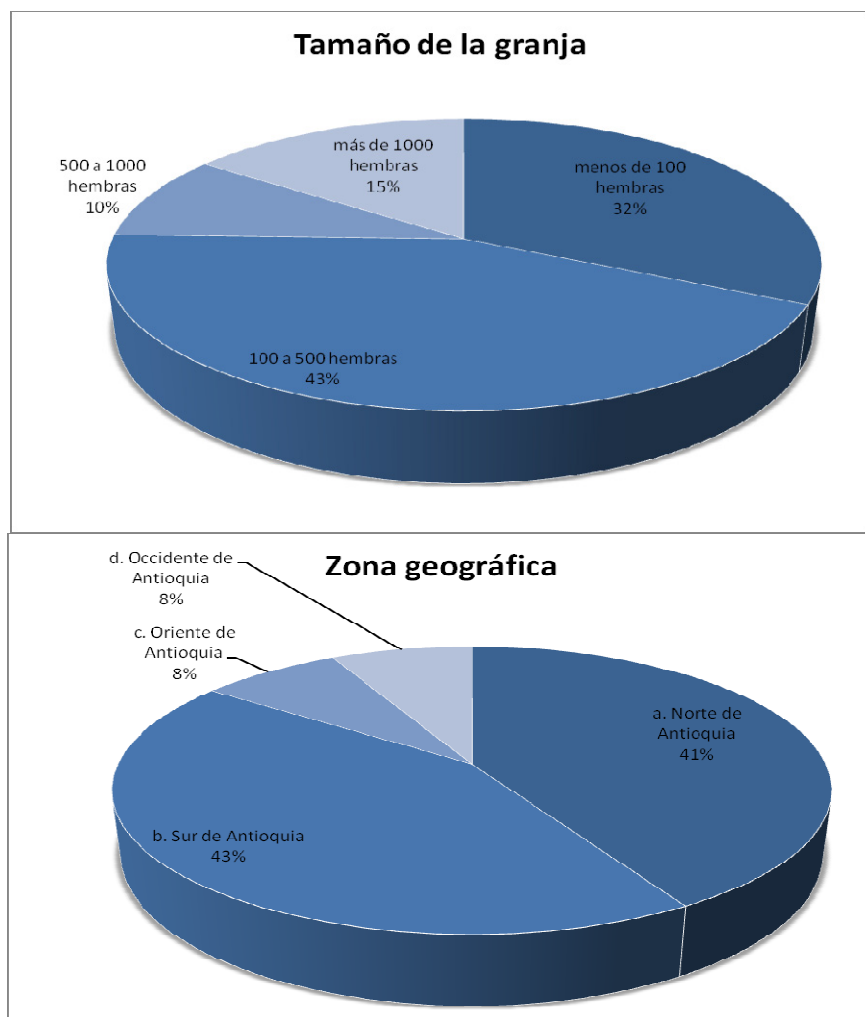




Fuente: elaboración de los autores.

En el Gráfico 4 se encuentra la distribución de granjas encuestadas según su tamaño y ubicación

GRÁFICO 4 Características de las granjas encuestadas



Fuente: elaboración de los autores.

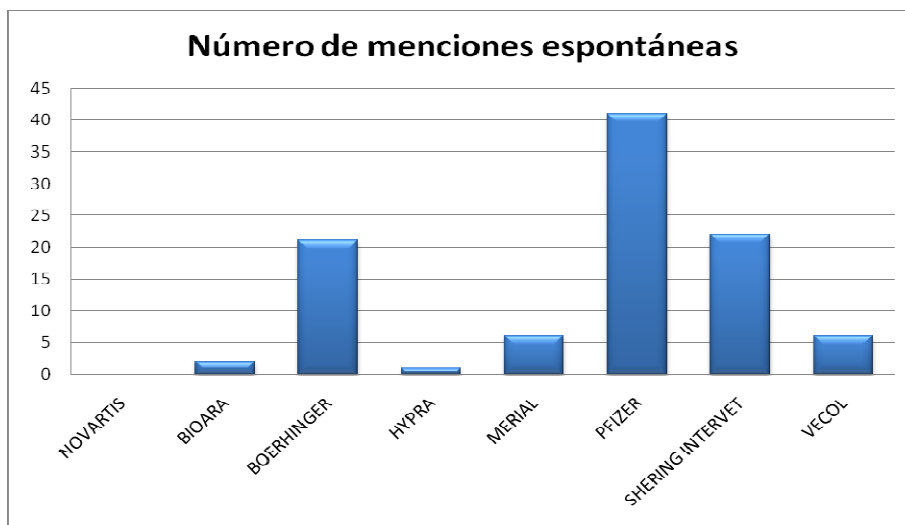
Cuando se les preguntó a los encuestados acerca de que marcas de vacunas conocen, 41 nombraron la marca Pfizer, 22 Shering/Intervet y 21 Boehringer. Es importante aclarar que los encuestados podían nombrar más de un laboratorio a la vez, esta es la razón por la que la suma de estos resultados no es igual al número de personas encuestadas. (Gráfico 5).

Respecto a qué marcas de vacunas habían utilizado, el 87 % de los encuestados respondió Pfizer, seguida por el 66 % de Shering/Intervet y el 55 % de Boehringer (Gráfico 6).

Las marcas menos utilizadas por los encuestados son Bioara con un 94 %, Hypra con un 81 % y Merial con un 68 % (Gráfico 7).

Frente a la pregunta ¿Si mañana fuera a comprar vacunas, que marca compraría?, el 89 % de los encuestados comprarían vacunas de la marca Pfizer, el 72 % Shering/Intervet y el 51 % Boehringer (Gráfico 8).

GRÁFICO 5 Menciones espontaneas de marcas de laboratorios que comercializan vacunas



Fuente: elaboración de los autores.

GRÁFICO 6 Granjas que han utilizado las marcas de laboratorios evaluadas



Fuente: elaboración de los autores.

GRÁFICO 7 Encuestados que nunca han utilizado estas marcas



Fuente: elaboración de los autores.

GRÁFICO 8 Encuestados que utilizarían estas marcas en el futuro



Fuente: elaboración de los autores.

En la Tabla 6 se pueden observar los atributos de las categorías Producto, Servicio y Relación, así como el peso relativo que los porcicultores dan a cada una. El puntaje obtenido por cada atributo corresponde a la sumatoria del producto de los valores asignados para la Selección 1 y 2 (véase la Tabla 5).

TABLA 6 Peso relativo que los porcicultores dan a cada atributo

	ATRIBUTO	Peso relativo por categoría	Peso relativo total
PRODUCTO	Que mejore resultados productivos y de rentabilidad para la granja	40 %	16,03 %
	Que el producto funcione para la enfermedad para la que fue diseñado	30 %	12,07 %
	Que tenga demostración de resultados	19 %	7,47 %
	Precio del producto	12 %	4,78 %
	TOTAL CATEGORÍA	100 %	40,35 %
SERVICIOS	Prestación de asistencia técnica	31 %	9,03 %
	Capacitación de los asesores técnicos	20 %	5,83 %
	Servicios adicionales al acompañamiento técnico	16 %	4,59 %
	Disponibilidad del producto	25 %	7,25 %
	Agilidad del laboratorio en la respuesta a problemas	9 %	2,54 %
	TOTAL CATEGORÍA	100 %	29,24 %
RELACIÓN	Preocupación por las necesidades y problemas de los productores	34 %	10,30 %
	Afinidad con el representante de ventas	17 %	5,08 %
	Prestigio de la marca	24 %	7,28 %
	Que cumplan con las promesas y compromisos	25 %	7,73 %
	TOTAL CATEGORÍA	100 %	30,40 %

Fuente: elaboración de los autores.

Las Características del producto pesan en conjunto el 40,35 %, siendo el grupo más importante de los tres. Servicios y Relación pesan, por su parte, el 29,24 y el 30,4 %, respectivamente. Aunque los tres grupos tienen importancias relativamente similares, en cada uno de ellos existe un atributo que los porcicultores valoran notoriamente más que los demás: que mejore resultados productivos y de rentabilidad para la granja (40 % en su categoría), en el caso de Productos; prestación de asistencia técnica (31 % en su categoría), en el caso de Servicios; preocupación por las necesidades y problemas de los productores (34 % en su categoría), en el caso de Relación.

Sin embargo, estos no son los tres atributos más importantes al calcular el peso relativo total, pues el segundo atributo de Producto supera a todos los de las demás categorías en el cuadro

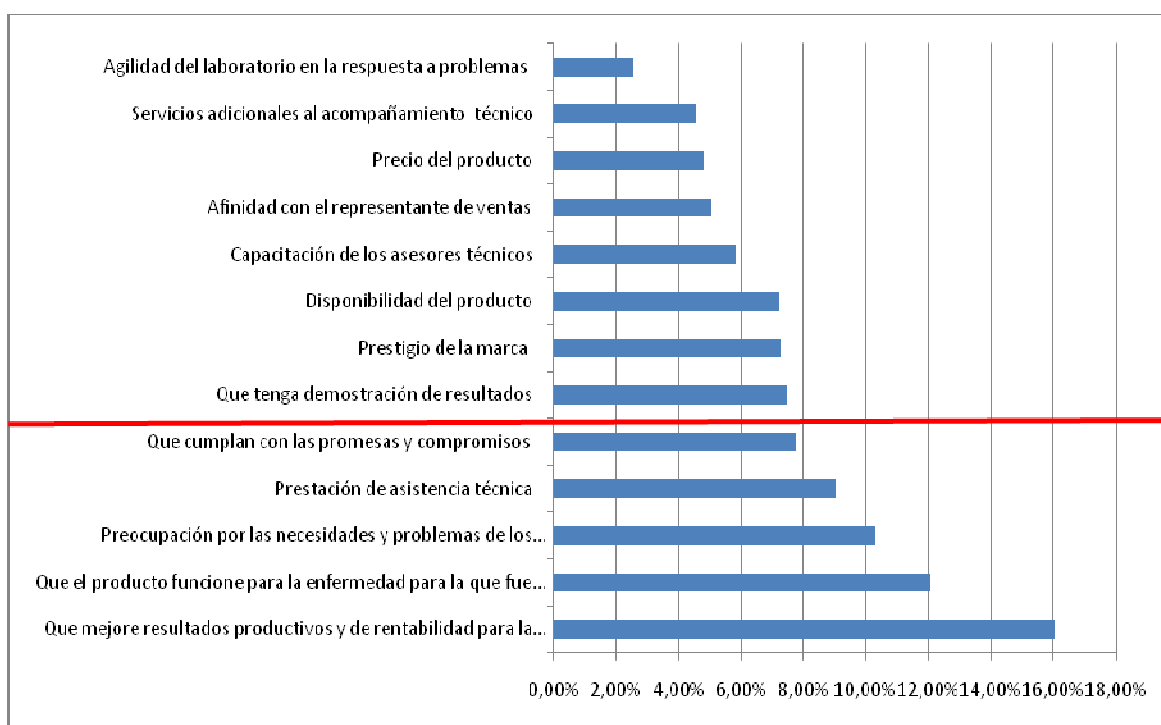
general, lo que confirma una vez más la gran importancia que los porcicultores dan a las características intrínsecas de las vacunas.

Los dos atributos con mayor peso relativo total son de la categoría Producto:

1. Que mejore resultados productivos y de rentabilidad para la granja (16 %).
2. Que el producto funcione para la enfermedad para la que fue diseñado (12,1 %), seguido por Preocupación por las necesidades y problemas de los productores (10,3 %), de la categoría Relación, y Prestación de asistencia técnica (9 %), de la categoría Servicios.

Si se aplica el modelo de Lapierre, son, precisamente, los cuatro atributos anteriores, más uno adicional, los que superan en importancia al promedio (Gráfico 9).

GRÁFICO 9 Importancia de los atributos evaluados



Fuente: elaboración de los autores.

Cabe resaltar que el precio del producto obtiene la calificación más baja en su categoría y una de las más bajas en general, a pesar de haber sido mencionado con alta frecuencia durante las entrevistas en profundidad de la fase cualitativa.

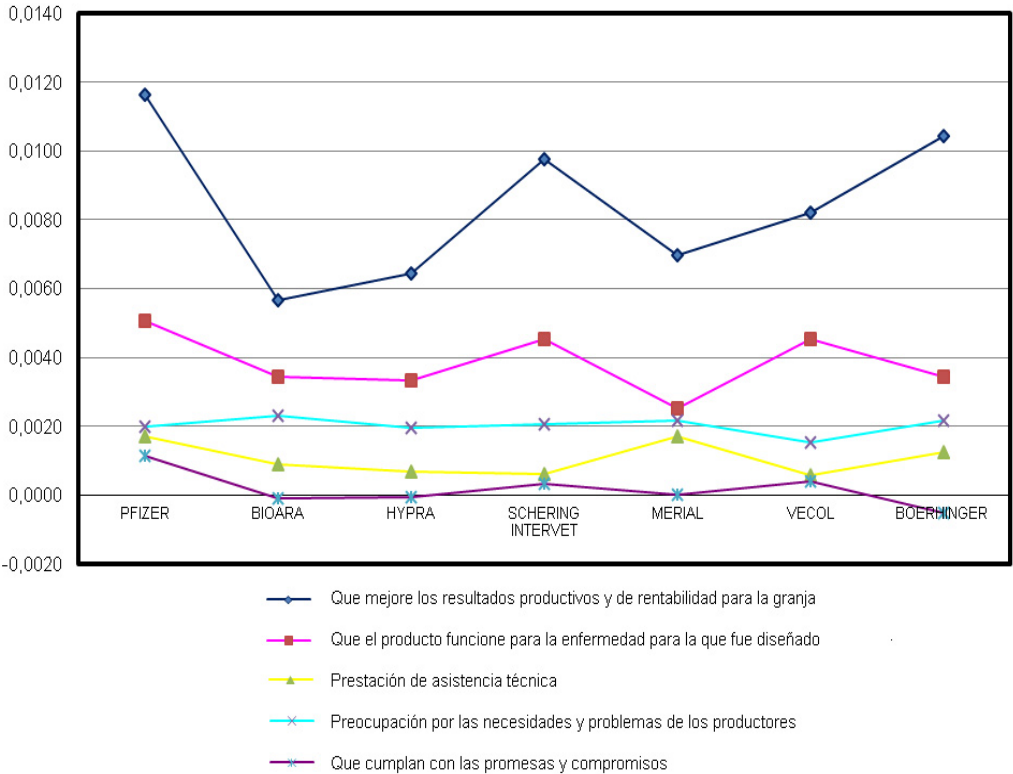
En cuanto al desempeño de los laboratorios proveedores de vacuna frente a los generadores de valor que están por encima del promedio, se puede observar en el Gráfico 10 cómo los atributos

del Producto son los que muestran mayores diferencias entre los laboratorios evaluados. Pfizer es el que presenta mejor *performance* frente a los demás, en los atributos que mejoran los resultados productivos y de rentabilidad en la granja, en los que hacen referencia a que el producto funcione para la enfermedad que fue creado y también que cumplan con las promesas y compromisos.

Para el atributo Prestación de asistencia técnica, los mejores resultados los obtienen los laboratorios Merial y Pfizer, con la misma calificación.

Por último, en el atributo Preocupación por las necesidades y problemas de los poricultores, el laboratorio Bioara obtiene la mejor calificación, con una leve diferencia frente a sus competidores.

GRÁFICO 10 Desempeño de los proveedores frente a los generadores de valor, con peso relativo por encima de su promedio



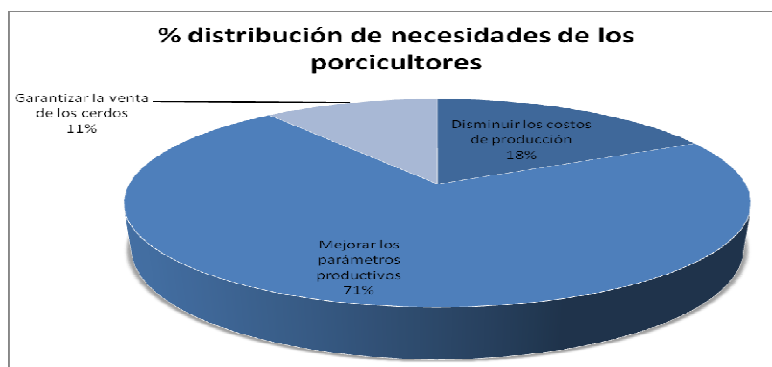
Fuente: elaboración de los autores.

En el transcurso de la encuesta fue necesario realizar preguntas aclaratorias acerca de algunos atributos; de los cinco atributos calificados por encima del promedio, solo dos necesitaron esta profundización. Las respuestas de los encuestados fueron las siguientes:

Preocupación por las necesidades y problemas de los poricultores

El 71 % de los encuestados que consideraron este atributo como de gran valor, opina que la mayor necesidad es mejorar los parámetros productivos, seguida por disminuir los costos de producción, con el 18 % busca (Gráfico 11).

GRÁFICO 11 Principales necesidades de los porcicultores



Fuente: elaboración de los autores.

Prestación de asistencia técnica

Para profundizar en este atributo, se les realizó la pregunta *¿qué es asistencia técnica para usted?* Debido a que la pregunta es abierta, todas las respuestas obtenidas se encuentran en la Tabla 7.

Tabla 7 *¿Qué es asistencia técnica para usted?*

Resolver problemas, visualizar, factores de riesgo y que solucionen
Ayuda en el comportamiento de la granja desde la sanidad animal
Estar pendientes de la granja y sus problemas
Acompañamiento para ayudar dentro de la granja en determinados problemas
Acompañamiento por el veterinario
Visitas técnicas continuas, capacitación a los trabajadores e invitación a charlas técnicas
Que me presten un servicio adicional para el beneficio de la granja
Orientación por parte de un técnico del laboratorio en un tema que no conozco
Acompañamiento por parte del proveedor al técnico de la granja
Que brinden acompañamiento en algún problema con el plan de vacunas
Respaldo postventa del producto en cuanto a su buen uso
Compromiso del laboratorio frente a los medicamentos, la administración de la granja y donde analicen los efectos adversos
Asesoría y capacitación a los trabajadores de la granja. que les ayuden con esquemas de resultados y manejo de problemas específicos
Acompañamiento y asesoría
Es el apoyo que nos rindan en diferentes temas para mejorar conocimientos
Capacitación en la granja desde el dueño hasta los empleados

Fuente: elaboración de los autores.

3.5 ANÁLISIS COMPETITIVO

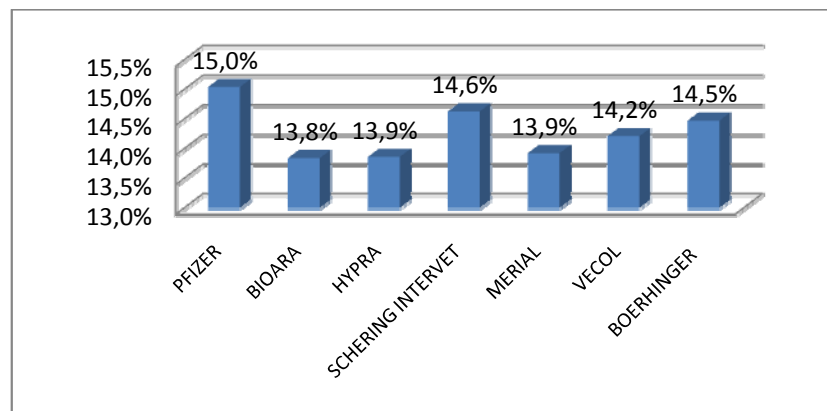
Como se indicó en la Introducción del presente trabajo, el objetivo de esta investigación fue recoger las características que los porcicultores más valoran de sus proveedores actuales de vacunas, y jerarquizarlas cuantitativamente según el grado de importancia que tienen para construir un indicador del Valor Percibido por el Cliente (VPC).

Así pues, el análisis competitivo se realizará teniendo en cuenta la posición relativa del VPC total de cada marca, el desempeño relativo de las marcas frente a cada uno de los atributos generadores de valor, y el análisis gráfico, que relaciona los generadores de valor y sus correspondientes pesos relativos, con las calificaciones de desempeño de las marcas que se quieran comparar.

Posición relativa del VPC total de cada marca

Los resultados de este estudio muestran que para la población encuestada, el laboratorio con la mayor calificación en VPC en términos porcentuales fue Pfizer, con el 15 %, seguido por Schering/Intervet, con el 14,6 %, Boehringer, con el 14,5 %, y Vecol, con el 14,2 %. Los laboratorios con menor calificación en VPC fueron Merial e Hypra, con el 13,9 %, y Bioara, con el 13,8 % (Gráfico 12). No existe diferencia entre los laboratorios con menor calificación, lo cual puede estar relacionado con su poca participación en el mercado (véase el Gráfico 7), donde el 81 % en promedio de los encuestados nunca han utilizado estas marcas. Por el contrario, el mayor porcentaje de VPC para Pfizer está relacionado con el mayor número de menciones espontáneas realizadas (véase el Gráfico 5) y el mayor porcentaje de uso de sus vacunas respecto a los demás proveedores (véase el Gráfico 6).

GRÁFICO 12 Calificación total (VPC) recibida por cada proveedor, presentada en términos porcentuales



Fuente: elaboración de los autores.

Desempeño relativo de las marcas frente a cada uno de los atributos generadores de valor

En la Tabla 8 se observa, en su segunda columna, la importancia relativa de cada uno de los atributos evaluados, seguida de la calificación que los encuestados dieron a cada laboratorio proveedor de vacunas frente a su desempeño en cada uno de los atributos evaluados.

TABLA 8 Peso relativo de los atributos y calificación (x 1.000) recibida por cada proveedor frente a cada atributo

ATRIBUTOS	PESO RELATIVO	Pfizer	Bioara	Hypra	Schering Intervet	Merial	Vecol	Boehringer	
Que mejore resultados productivos y de rentabilidad para la granja	16,0 %	17,74	11,79	12,54	15,86	13,08	14,33	16,55	
Que el producto funcione para la enfermedad para la que fue diseñado	12,1 %	11,18	9,54	9,44	10,65	8,63	10,63	9,55	
Que tenga demostración de resultados	7,5 %	5,89	5,49	5,63	6,08	5,81	6,10	5,82	
Precio del producto	4,8 %	2,25	3,72	3,74	2,88	3,48	3,42	3,46	
Prestación de asistencia técnica	9,0 %	7,81	7,02	6,81	6,75	7,82	6,69	7,35	
Capacitación de los asesores técnicos	5,8 %	3,91	4,45	4,39	4,58	4,17	4,02	4,01	
Servicios adicionales al acompañamiento técnico	4,6 %	2,09	3,37	3,46	2,67	3,28	3,28	2,95	
Disponibilidad del producto	7,3 %	6,47	5,74	5,47	6,26	5,19	5,47	5,91	
Agilidad del laboratorio en la respuesta a problemas	2,5 %	1,69	1,97	1,99	1,68	2,07	1,95	1,75	
Preocupación por las necesidades y problemas de los productores	10,3 %	8,12	8,43	8,06	8,19	8,27	7,63	8,27	
Afinidad con el representante de ventas	5,1 %	2,71	3,74	3,83	2,76	3,89	3,44	3,73	
Prestigio de la marca	7,3 %	6,55	5,76	5,70	6,57	5,67	5,58	5,60	
Que cumplan con las promesas y compromisos	7,7 %	7,27	6,01	6,05	6,45	6,11	6,52	5,59	
TOTAL		83,68	77,01	77,12	81,38	77,47	79,07	80,53	556

									26
		15,0 %	13,8 %	13,9 %	14,6 %	13,9 %	14,2 %	14,5 %	100 %

Fuente: elaboración de los autores.

Con el objetivo de representar la tendencia del comportamiento futuro de los porcicultores frente a la compra de vacunas, se realizó el cálculo de las desviaciones, tanto del peso relativo como de la calificación de los proveedores respecto al promedio (Tabla 9). Adicionalmente, se graficaron estos resultados. Las coordenadas de cada uno de estos puntos corresponden al peso relativo de un atributo y a la calificación recibida por cada marca respecto a dicho atributo (Gráfico 13).

TABLA 9 Peso relativo (desviación respecto al promedio) y calificaciones de los proveedores (desviación respecto al promedio)

ATRIBUTOS	PR-PR promedio	Pfizer	Bioara	Hypra	Schering Intervet	Merial	Vecol	Boehringer
Que mejore resultados productivos y de rentabilidad para la granja	8,3%	11,63	5,67	6,43	9,75	6,96	8,22	10,44
Que el producto funcione para la enfermedad para la que fue diseñado	4,4 %	5,07	3,43	3,33	4,54	2,52	4,52	3,44
Que tenga demostración de resultados	-0,2 %	-0,23	-0,62	-0,48	-0,03	-0,30	-0,01	-0,29
Precio del producto	-2,9 %	-3,86	-2,40	-2,37	-3,24	-2,63	-2,69	-2,66
Prestación de asistencia técnica	1,3 %	1,70	0,90	0,70	0,63	1,71	0,58	1,24
Capacitación de los asesores técnicos	-1,9 %	-2,20	-1,67	-1,72	-1,53	-1,94	-2,09	-2,10
Servicios adicionales al acompañamiento técnico	-3,1 %	-4,02	-2,74	-2,65	-3,44	-2,83	-2,83	-3,17
Disponibilidad del producto	-0,4 %	0,36	-0,38	-0,64	0,15	-0,92	-0,65	-0,21
Agilidad del laboratorio en la respuesta a problemas	-5,2 %	-4,43	-4,14	-4,13	-4,44	-4,04	-4,17	-4,36
Preocupación por las necesidades y problemas de los productores	2,6 %	2,01	2,32	1,95	2,08	2,16	1,52	2,16
Afinidad con el representante de ventas	-2,6 %	-3,41	-2,38	-2,28	-3,35	-2,22	-2,67	-2,38

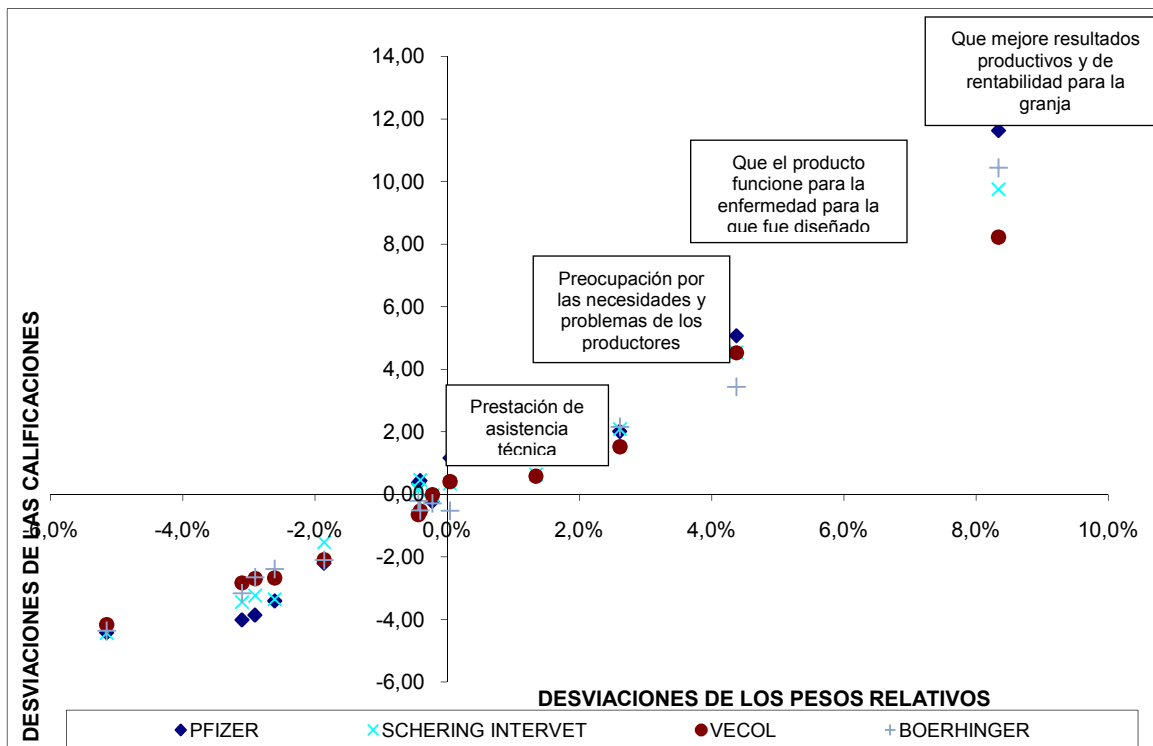
Prestigio de la marca	-0,4 %	0,43	-0,36	-0,41	0,46	-0,45	-0,53	-0,52
Que cumplan con las promesas y compromisos	0,0 %	1,16	-0,11	-0,06	0,34	0,00	0,41	-0,52

Fuente: elaboración de los autores.

En la primera columna de la Tabla 9 (PR-PR promedio) se encuentran los resultados de restar al peso relativo de cada atributo el peso relativo promedio. Aquellos atributos para los que el resultado es positivo en esta columna, se ubicarán a la derecha del eje vertical de Gráfico 13, significando que son atributos generadores de valor de mayor importancia para los clientes, que pueden interpretarse como los generadores de valor que ofrecen una ventaja competitiva, tanto en la compra actual como en la futura de los clientes.

Para cada calificación obtenida por los laboratorios en todos los atributos, también se restó la calificación promedio; en este caso, los resultados positivos (ubicados en el Gráfico 13, por encima del eje horizontal) significan un desempeño superior al promedio de cierto laboratorio en un atributo dado.

GRÁFICO 13 Calificación de los proveedores (desviaciones) frente a los pesos relativos (desviaciones)



Fuente: elaboración de los autores.

En el Gráfico 13 se observa cómo los generadores de valor *Que mejore resultados productivos y de rentabilidad para la granja, Que el producto funcione para la enfermedad para la que fue diseñado, Preocupación por las necesidades y problemas de los productores y la Prestación de asistencia técnica*, son los que logran ubicarse en el tramo positivo del eje X (el peso relativo del atributo), como en el tramo positivo del eje Y (calificación de desempeño en cada atributo de los proveedores). Para facilidad de lectura, se incluyeron en este gráfico solo los cuatro laboratorios con mejor desempeño.

Teniendo en cuenta el concepto de *valor competitivo*, los proveedores con una posición fuerte en el Mapa de Valor para el Cliente tendrán mayor probabilidad de éxito. Laboratorios como Pfizer, que muestran desempeños sobresalientes frente a los atributos de importancia crítica (cuadrante superior derecho), deberán permanecer allí y capitalizar sus fortalezas en el mercado. En este estudio, Pfizer muestra un desempeño destacado frente a la mayoría de atributos calificados, con lo que se podría inferir que su alta participación en el mercado se debe al aprovechamiento de sus fortalezas en los generadores de valor hallados en esta investigación.

Vecol presenta un buen *performance* respecto a los generadores de valor asociados con el producto, pero tiene un campo de acción para el mejoramiento en los generadores de valor relacionados con el servicio y la relación. Por otra parte, los proveedores que presentaron un desempeño promedio frente a los atributos menos importantes (cuadrante inferior izquierdo) ameritarán alguna acción solamente después de haber agotado oportunidades más promisorias.

Es de anotar que Bioara, a pesar de ser un laboratorio poco conocido (véase el Gráfico 5) y con un bajo porcentaje de participación en el mercado (véase el Gráfico 6), es calificado por los encuestados como el laboratorio con mejor desempeño frente a la *Preocupación por las necesidades y problemas de los productores*.

Los laboratorios Shering/Intervet y Boehringer presentan un desempeño promedio frente a los más importantes generadores de valor (cuadrante inferior derecho), siendo esto una oportunidad para emprender acciones de mejoramiento, teniendo presente la calificación que la competencia está recibiendo en ese aspecto.

Por último, se puede concluir de este gráfico que los proveedores evaluados tienen en este momento una inversión apropiada de sus recursos, pues ninguno de ellos presentó un desempeño sobresaliente ante un atributo de importancia promedio (cuadrante superior izquierdo), lo que podría hacer pensar en la necesidad de transferir recursos que actualmente se estén invirtiendo en esa área, a otra que ofrezca una mayor ventaja competitiva y por lo tanto mejores perspectivas de retorno.

Con el objetivo de facilitar la visualización del desempeño de los proveedores frente a los generadores de valor que tienen los pesos relativos por encima al promedio, se presenta la Tabla 10.

TABLA 10 Desempeño de los proveedores, frente a los generadores de valor que tienen un peso relativo por encima del promedio

ATRIBUTOS	Pfizer	Bioara	Hypra	Schering intervet	Merial	Vecol	Boehringer
Que mejores resultados productivos y de rentabilidad para la granja	11,6287	5,6735	6,4315	9,7500	6,9638	8,2214	10,4359
Que el producto funcione para la enfermedad para la que fue diseñado	5,0703	3,4276	3,3285	4,5387	2,5178	4,5216	3,4362
Prestación de asistencia técnica	1,6960	0,9033	0,6974	0,6336	1,7076	0,5784	1,2422
Preocupación por las necesidades y problemas de los productores	2,0103	2,3186	1,9482	2,0820	2,1610	1,5194	2,1583
Que cumplan con las promesas y compromisos	1,1618	-0,1053	-0,0615	0,3390	0,0012	0,4068	-0,5247

Fuente: elaboración de los autores.

En la tabla anterior se evidencia cómo los atributos relacionados con el producto (*Que mejores resultados productivos y de rentabilidad para la granja, Que el producto funcione para la enfermedad para la que fue diseñado*) son los atributos ante los cuales los proveedores se encuentran mejor calificados y en los que existe una mayor diferenciación. En cambio, en los atributos relacionados con el servicio y la relación (*Preocupación por las necesidades y problemas de los productores y Prestación de asistencia técnica*), los proveedores poseen un comportamiento similar entre sí, sin presentar diferencias competitivas evidentes.

Para concluir, este trabajo ilustró el uso del VPC como una de las herramientas disponibles para determinar aquellos aspectos que los productores de porcinos tienen en cuenta para evaluar las ofertas de los distintos proveedores de vacunas en el departamento de Antioquia, e, igualmente, para llevar a cabo un análisis competitivo por parte de dichos proveedores. La información recabada y su análisis posibilitan la toma de decisiones conducentes a un uso más eficiente de los recursos de las empresas, por cuanto evidencian no solo los aspectos más importantes para los porcicultores al comprar esta clase de insumos, sino que muestran la percepción que estos tienen del desempeño relativo de los laboratorios.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

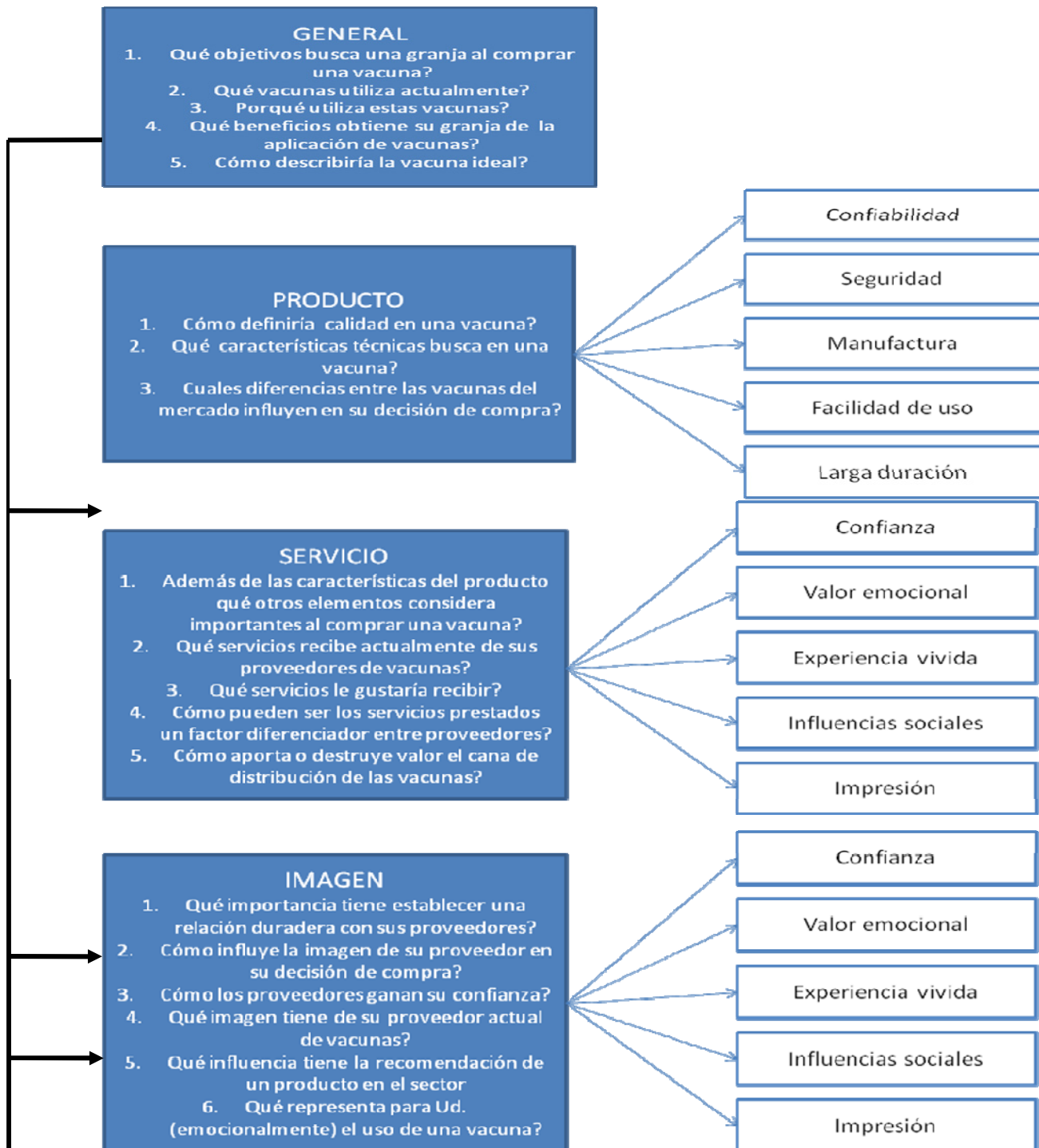
La medición del valor percibido por el cliente se convierte en una herramienta supremamente valiosa para las compañías que compiten por participación de mercado con recursos limitados en cualquier sector de la economía. En el caso particular de este trabajo, vacunas porcícolas, se observa como la compañía con mayor recordación se desempeña sobresalientemente en los generadores de valor a los que los clientes dan mayor importancia; aunque no necesariamente en todos. Esto significa que sus esfuerzos están encaminados acertadamente a suplir las necesidades que los clientes consideran cruciales y que conllevan a fidelidad.

Debido a que los mercados actuales son muy dinámicos, se puede esperar que tanto los generadores de valor como sus pesos relativos cambien con el tiempo; por ello se recomienda hacer seguimiento al VPC, de tal manera que la información utilizada por las compañías para la toma de decisiones esté vigente y represente la realidad del mercado. Sería interesante para un trabajo futuro tratar de establecer para ciertos mercados como se modifican con el tiempo los generadores de valor y sus pesos relativos y como luego de que las empresas realizan acciones de mercadeo, cambian las percepciones que el mercado tiene de su desempeño en ciertos generadores de valor.

5.1 ANEXO A. Guía de entrevista en profundidad

Preguntas

Temas tratados



5.2 ANEXO B. Valor percibido – proveedores de vacunas en el sector porcícola

Buenos días. Mi nombre es.... Soy estudiante de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad EAFIT, y estoy llevando a cabo un estudio sobre las opiniones que los porcicultores del departamento de Antioquia tienen acerca de las vacunas utilizadas en el sector. Su opinión es muy importante, y sus respuestas solo serán utilizadas para propósitos académicos. Le agradecemos por anticipado toda su colaboración.

Su nombre _____
Dirección _____
Municipio _____
Teléfono _____

1. ¿Desde hace cuánto tiempo trabaja en el sector porcícola? (*Marque con una X*).

- a. De 0 a 4 años _____
- b. De 5 a 10 años _____
- c. Más de 10 años _____

2. ¿Cuántas hembras tiene la granja en que trabaja? (*Marque con una X*).

- a. Menos de 100 _____
- b. De de 100 a 500 _____
- c. De 500 a 1.000 _____
- d. Más de 1.000 _____

3. ¿En qué municipio y región del departamento está ubicada la granja donde trabaja?

Municipio _____

Región:

- a. Norte de Antioquia _____
- b. Sur de Antioquia _____
- c. Oriente de Antioquia _____
- d. Occidente de Antioquia _____

4. ¿Qué marcas de vacunas conoce? ¿qué otra? (*Marque todas las respuestas en la columna C3*).

5. Le voy a leer otras posibilidades ¿De cuáles marcas ha oído hablar también? (*Lea las que no mencionó espontáneamente. Marque la respuesta en la columna C4*).

6. ¿Utiliza diferentes proveedores de vacunas para su producción porcícola? (*Si la respuesta es Sí, continúe con la siguiente pregunta en plural; si la respuesta es No, haga la siguiente pregunta en singular*).

a. Sí _____

b. No _____

7. Actualmente, ¿qué marcas de vacuna utiliza? (*Marque la respuesta en la columna C5*).

8. ¿Cuál de estas marcas nunca ha comprado? (*Pase la tarjeta circular; marque las respuestas en la columna C6*).

9. ¿Por qué no ha comprado vacunas de esta marca? _____

10. Si mañana fuera a comprar vacunas, ¿qué marca compraría? (*Pase la tarjeta circular; marque las respuestas en la columna C7*).

	C3			C4	C5	C6	C7
	Menciones espontáneas			Ayudado	Compraron	No ha comprado	Compraría
	1°	2°	3°				
Bioara							
Boeringher							
Hypra							
Merial							
Pfizer							
Shering Intervet							
Vecol							

Hablemos de vacunas en general

11.a De las siguientes características asociadas con vacunas, ¿cuál considera la de mayor importancia en el momento de elegir un proveedor de vacunas?

Señor encuestador: pase el juego de preguntas azules juego de tarjetas, espere que la persona elija la primera y sepárela del juego. Marque con el número 1 en la columna P3 la opción elegida.

11.b Ahora, de las que quedan en su mano, ¿cuál considera la más importante al momento de elegir un proveedor de vacunas?

Señor encuestador: tan pronto la persona encuestada elija la tarjeta, sepárela del juego y póngala con la tarjeta elegida anteriormente; marque con el número 2 en la columna P3 la opción elegida. Recíbale las tarjetas no elegidas que aún tiene en su mano la persona encuestada y pase a la pregunta siguiente.

11.c De las siguientes características asociadas con vacunas, ¿cuál considera la de mayor importancia al momento de elegir un proveedor de vacunas?

Señor encuestador: pase el juego de preguntas amarillas, espere que la persona elija la primera y sepárela del juego; luego, póngala con las dos elegidas anteriormente. Marque con el número 1 en la columna P3 la opción elegida.

11.d Ahora, de las que quedan en su mano, ¿cuál considera la más importante al momento de elegir un proveedor de vacunas?

Señor encuestador: tan pronto la persona encuestada elija la tarjeta, sepárela del juego y póngala con las tres tarjetas elegidas anteriormente; marque con el número 2 en la columna P3 la opción elegida. Recíbale las tarjetas no elegidas que aún tiene en su mano la persona encuestada y pase a la pregunta siguiente.

11.e De las siguientes características asociadas con vacunas, ¿cuál considera la de mayor importancia al momento de elegir un proveedor de vacunas?

Señor encuestador: pase el juego de tarjetas verdes, espere a que la persona elija la primera y sepárela del juego; luego, póngala con las cuatro elegidas anteriormente. Marque con el número 1 en la columna P3 la opción elegida.

11.f Ahora, de las que quedan en su mano, ¿cuál considera la más importante al momento de elegir un proveedor de vacunas?

Señor encuestador: tan pronto la persona encuestada elija la tarjeta, sepárela del juego y póngala con las cinco tarjetas elegidas anteriormente; luego, marque con el número 2 en la columna P3 la

opción elegida. Recíbale las tarjetas no elegidas que aún tiene en su mano la persona encuestada y pase a la pregunta siguiente.

Señor encuestador: en este momento se debe verificar qué tarjetas tienen un número en la esquina inferior derecha y se deben realizar las preguntas aclaratorias correspondientes a cada una.

12

Señor encuestador; entréguele las seis tarjetas elegidas en las preguntas anteriores a la persona encuestada.

12.a De estas seis características asociadas con vacunas, ¿cuál considera la de mayor importancia al momento de elegir un proveedor de vacunas?

Señor encuestador: espere a que la persona elija la primera y sepárela del juego. Marque con el número 1 en la columna P4 la opción elegida y pase a la pregunta siguiente.

12.b Ahora, de las que quedan en su mano, ¿cuál considera la más importante al momento de elegir un proveedor de vacunas?

Señor encuestador: tan pronto la persona elija la segunda, sepárela del juego y póngala con la tarjeta elegida anteriormente; marque con el número 2 en la columna P4 la opción elegida. Recíbale las tarjetas no elegidas que aún tiene en su mano la persona encuestada y pase a la pregunta siguiente.

13.a A continuación le voy a leer una serie de características asociadas con vacunas (*lea solo las seis características más importantes marcadas en la columna P3*). Indique lo siguiente: ¿cuál de estas marcas (*pase la tarjeta circular*) considera usted que es mejor respecto de cada una de ellas? (*marque con el número 1 en la columna P5 la opción elegida*).

13.b ¿Cuál es la segunda mejor en esa misma característica? (*Marque con el número 2 en la columna P5 la opción elegida*).

13.c ¿Cuál es la tercera mejor en esa misma característica? (*Marque con el número 3 en la columna P5 la opción elegida*).

Producto

13.d ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted debe tener en cuenta un laboratorio para demostrar resultados de una vacuna? (*Marque una X encima de la letra de la respuesta*).

- a. Tener estudios científicos publicados por el laboratorio o por una entidad reconocida
- b. Realizar una prueba del producto en mi granja
- c. Tener datos de campo que confirmen lo que ofrecen en el país
- d. Otro. ¿Cuál? _____

14. ¿Cuál de las siguientes definiciones concuerda mejor con lo que usted considera que es un buen precio para una vacuna? (*Marque una X encima de la letra de la respuesta*).

- a. Que sea el precio más económico del mercado
- b. Que el precio no sea más alto que las otras marcas (promedio)
- c. Que el precio corresponda con los resultados obtenidos con el uso de la vacuna
- d. Otro. ¿Cuál? _____

Relación

15. De la siguiente lista de necesidades, elija las dos opciones que considera son las más relevantes para usted como porcicultor (*Marque con el número 1 el que elija primero, y con 2 el siguiente*).

Mejorar los parámetros productivos

Disminuir los costos de producción

Garantizar la venta de los cerdos

Aumentar las utilidades de la porcícola

Otro. ¿Cuál? _____

16. De las siguientes características, ¿cuál considera usted que no le puede faltar a un vendedor con el que sienta afinidad? (*Marque una X encima de la letra de la respuesta*).

- a. Ser amable y educado
- b. Tener una buena presentación personal
- c. Interés por su vida personal

- d. Interés por el estado de la granja y sus animales
- e. Otro. ¿Cuál? _____

17. Si una marca tiene un buen prestigio, no le debe faltar... (indique solo la que usted considera más importante de las opciones) (*Marque una X encima de la letra de la respuesta*).

- a. Que tenga mucho tiempo de permanencia en el mercado
- b. Que se hable bien de ella
- c. Que tenga fama de vender buenos productos
- d. Que se hable bien de sus vendedores
- e. Que sea multinacional
- f. Otro. ¿Cuál? _____

Servicio

18. ¿Qué es *asistencia técnica* para usted? _____

19. Vamos a hablar de lo que es un asesor técnico está bien capacitado; voy a leerle varias opciones para que usted me indique cuál de ellas se acerca más a lo que usted piensa que es un asesor técnico está bien capacitado (*Marque una X encima de la letra de la respuesta*).

- a. Sabe de los productos que vende
- b. Sabe de enfermedades y su diagnóstico
- c. Sabe del manejo de la porcícola
- d. Sabe analizar los datos de la porcícola
- e. Otro. ¿Cuál? _____

20. Adicional a la asistencia técnica, ¿cuáles podrían ser los servicios adicionales que le puede brindar un laboratorio?

- a. Diagnóstico con laboratorio _____
- b. Diagnóstico en planta de sacrificio _____
- c. Capacitación a los operarios _____
- d. Asesoría en la certificación de granjas _____
- e. Análisis económicos de la porcícola _____

Otra _____

21. ¿Cuál de las siguientes opciones considera usted define mejor la agilidad un laboratorio en la respuesta a sus problemas? (Marque una X encima de la letra de la respuesta).

- a. Que conteste el teléfono siempre que lo llamen
- b. Que visite la granja el mismo día que se solicita
- c. Que visite la granja el día y la hora que prometieron
- d. Que ofrezca la solución el mismo día que se solicita
- e. Otro. ¿Cuál? _____

Datos de clasificación

22. ¿Sexo del encuestado?

- a. Femenino _____
- b. Masculino _____

23. ¿Rango de edad?

- a. Entre los 15 y 30 años _____
- b. Entre los 31 y 45 años _____
- c. Más de 46 _____

24. Cargo

- a. Dueño _____
- b. Administrador _____
- c. Técnico _____
- d. Operario _____

25. ¿Nivel de estudios?

- a. Ninguno _____
- b. Primaria _____
- c. Bachillerato _____
- d. Pregrado _____
- e. Posgrado _____

Nombre del encuestador _____

Fecha de la encuesta _____

Observaciones / comentarios: _____

Muchas gracias por su colaboración.

BIBLIOGRAFÍA

Al-Sabbahy, H. Z., Ekinici, Y., Riley, M. (2002) "An Examination of Perceived Value Dimensions in the Hospitality Industry". Paper presented at the Capitalizing on Travel Research for Marketing Success, Arlington, Virginia: Travel and Tourism Research Association.

Anderson, A. y Narus, J. (1990). "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership". *Journal of Marketing*. Vol. 54, págs. 42-58.

Baby, J. y Londoño, J. (2007). "Valor Percibido por el cliente (VPC) como una herramienta para el análisis competitivo". *Revista Ad Minister*. Universidad EAFIT. Núm. 6, págs. 1- 24.

Bhattacharya, C. B. y Sen, S. (2003). "Consumer-company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies". *Journal of Marketing*. Vol. 67, núm. 2, págs. 76-88.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). (2007). Encuesta Nacional Agropecuaria. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Departamento de Planeación Nacional. URL: <http://www.dane.gov.co>, págs. 197-200.

Díaz, C. *et al.* (2011). "Caracterización de los sistemas de producción porcina en las principales regiones porcícolas colombianas". *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*. Núm. 24, págs. 131-144.

Eggert, A. y Ulaga, W. (2002). "Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets". *The journal of Business & Industrial Marketing*. Núm. 17, págs. 107-118.

Gounaris, S., Tzempelikos, N. y Chatzipanagiotou, K. (2007). "The relationships of customer perceive value, satisfaction, loyalty and behavioral intentions". *Journal of Relationship Marketing*. Vol. 6, núm. 1. págs. 63- 87.

Gwinner, K. P., Gremler, D. D. y Bitner, M. J. (1998). "Relational benefits in services industries: The customer's perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 26, núm. 2, págs. 101-114.

Hui, H., Kandampully, J. y Juwaheer, T. (2009). "Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study". *The Service Industries Journal*. Vol. 29, No.2, págs.111-125.

Lapierre, J. (2000). "Customer perceived value in industrial contexts". *Journal of Bussiness & Industrial Marketing*, Núm. 15, págs. 122-140.

Mazumdar, T. (1993). "A value-based orientation to new product planning". *Journal of Costumer Marketing*. Vol. 10, No. 1, págs. 28 – 41.

Monroe, K. (1991). *Pricing-making profitable decisions*. Nueva York. Mc-Graw Hill.

Paulssen, M. y Birk, M. (2007). "Satisfaction and repurchase behavior in a business to business setting: Investigating the moderating effect of manufacturer, company and demographic characteristics". *Industrial Marketing Management*. Núm. 36, págs. 983-997.

Payne, A y Frow, P. (2005). "A strategic framework for customer relationship management". *Journal of Marketing*. Vol. 69, núm. 4, págs. 167-176.

Ravald, A. y Grönross, C. (1996). "The Value Concept and Relationship Marketing". *European Journal of Marketing*. Vol. 30, núm. 1, págs. 19-30.

ROPER, Kenneth S. (2003) "A Strategic Corner Stone-Defining and Measuring Customer Value". *Journal of Construction Accounting and Taxation*. January/February 2003.

Ruiz, M. (2009). Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista. *Universia Bussines Review*. Vol: Primer trimestre 2009. ISSN 1698-5117.

Swaddling, D. y Miller, C. (2002). "Don't measure customer satisfaction-customer perceived value is a better alternative to traditional customer satisfaction measurements". *Quality progress*. Mayo 2002, págs. 62

Mcmurrian, R. and Wilson, E. (1996). "A trade of analysis of value added customer service dimensions in supplier choice". Working Paper Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University. No.2 págs 335.

Woodruff, Robert B. Gardial S. F. (1996) "Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction". Cambridge, MA: Blackwell Publishers. Vol 99

Zeithalm, V. A. (1988). "Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence". *Journal of Marketing*. Núm. 52, págs. 2-22.