

FICHA TÉCNICA

TÍTULO : REESTRUCTURACION AREA COMERCIAL E IMAGEN CORPORATIVA

ESPECIALIZACIÓN: MERCADEO

PROMOCIÓN : XXX

PALABRAS CLAVES: Gestor Calidad de Vida, Subsidio Familiar

TEMAS CUBIERTOS: Imagen corporativa, servicio al cliente, producto, comunicación

RESUMEN DEL CASO

Caja de Compensación Familiar, con más de 50 años en el mercado, que pretende para el 2010 reestructurar su imagen y buscar mayores ingresos producto de una buena gestión de mercadeo. Para cumplir lo anterior se decidió contratar dos consultores de la ciudad de Bogotá, que le ofrecieron a la empresa todo un plan estratégico de mercado que involucraba un cambio de imagen y reestructuración del área comercial.

El plan se empezó a llevar a cabo, pero después de unos meses se descubrió que estos consultores no realizaron la gestión de manera planeada, ni tomando en cuenta los objetivos económicos de la empresa, terminando al final todo en una pérdida económica, una imagen equivocada y a pesar de la gran inversión no se lograron aumentar los ingresos ni las ventas de la empresa.

AUTORES	TELEFONO	E-MAIL
JHON DIAZ MOLINA	3117236697	jhondimo@hotmail.com

Especialización en Mercadeo

REESTRUCTURACION FALLIDA AREA COMERCIAL E IMAGEN CORPORATIVA¹

Comfacali, es una entidad sin ánimo de lucro, del sector privado, con funciones de seguridad social, controlada por el estado, forma parte de un sistema de Cajas de Compensación Familiar, a las cuales por ley, las empresas colombianas deben afiliar a sus trabajadores. Su objetivo es promover la seguridad social entre empleadores y trabajadores, mediante el otorgamiento de subsidios y la prestación de servicios a los trabajadores afiliados y sus familias.

Durante mas de cincuenta años ha ofrecido servicios en las areas de Subsidio Familiar, Salud, Educación y Cultura, Recreación, Vivienda, Mercadeo Social (Supermercados y Droguerías) y Fomento al Empleo y Desarrollo Empresarial, a la comunidad vallecaucana, principalmente a las personas menos favorecidas, contribuyendo asi al mejoramiento de su calidad de vida y participando significativamente en el desarrollo de la región, mediante proyectos que la consolidan día a día como una entidad socialmente responsable.

Este modelo se fundamenta principalmente en los aportes de las empresas a las Cajas de Compensación Familiar, equivalente al 4% de su nomina, para beneficiar a sus trabajadores a traves de subsidios en dinero y en especie y servicios sociales. Los recursos de las Cajas también incluyen los aportes de los trabajadores facultativos (2%) y los pensionados (2%).

Sobre el dinero obtenido del recaudo de aportes de las empresas, el gobierno ha establecido unas apropiaciones obligatorias a que las Cajas de Compensación transfieren directamente a fondos específicos de inversión social establecidos por

¹ Caso de grado realizado por Jhon Elver Diaz Molina para acceder al título de Especialista en Mercadeo. Este trabajo es propiedad intelectual de la Universidad Autónoma de Occidente.

Tutor: Lic. Sory Carola Torres. Santiago de Cali – Colombia. 21 de marzo de 2014

Especialización en Mercadeo

ley, tales como el Fondo de vivienda de interés social – FOVIS – el Fondo de Solidaridad y Garantía – FOSYGA, el Fondo para la Atención Integral a la Niñez – FONDE, así como los recursos destinados a la Superintendencia de Subsidio Familiar – SSF y los gastos de administración de la Caja, entre otros.

Comfacali, ha tenido un permanente crecimiento, asociado en todo momento a la prospera evolución del área de influencia donde opera en los campos social y económico.

SOCIOS ESTRATEGICOS.

Comfacali, tiene participación accionaría en varias entidades:

Eps Ayuda: entidad promotora de servicios de salud EPS, en la que Comfacali tiene el 77.3%.

Financiera uno a: Entidad de financiamiento comercial, cuyo objetivo es apoyar la creación de empleo y empresarialidad a través del otorgamiento de micro – crédito a empresas afiliadas y particulares. Comfacali participa con el 27.1%

Rápido: Operador de información de los aportes de las empresas al sistema de Seguridad Social. Comfacali participa con el 25%

ESTRUCTURA OPERATIVA.

La estructura operativa de la Comfacali, cuenta con un Staff que depende directamente del Director Administrativo, cuatro subdirecciones que están divididas por Departamentos y a su vez, están conformados por secciones y

Especialización en Mercadeo

coordinaciones. Adicionalmente, se tienen Directores Regionales en ciudades donde otras Cajas de Compensación se han fusionado con Comfacali.

EMPLEO Y SOSTENIBILIDAD LABORAL

El total de empleados a diciembre de 2012 fue de 5562, de los cuales el 84% son empleados directos y el 16% son contratados a través de cooperativas de Trabajo Asociado CTA o empresas de empleos temporales.

En el año 1998 Comfacali incursiona en la creación de la primera área con visión comercial y fue destinada específicamente para el Departamento de Recreación, desde allí se inicia una carrera por fortalecer esta área y se incursiona en la implementación de una plataforma (recurso humano) que llegue a las empresas afiliadas de manera directa.

El personal abastecía las empresas de publicidad escrita y a través de charlas, lo cual les permitía conocer los servicios de Comfacali, logrando que muchos hicieran usos de ellos. Para muchas empresas fue una excelente oportunidad poder contar con personal calificado que diera apoyo al área de gestión humana y se creara una alianza entre la empresa y Comfacali para suplir las necesidades del trabajador y su familia.

En el año 2008 y por diversas manifestaciones de mercado, se lanza una nueva propuesta y se ajusta el Departamento de Gestión Comercial dando apertura y fortaleciendo diversas áreas como son comunicaciones, inteligencia de mercados, abordaje de Pymes y el lanzamiento de programas fundamentales de apoyo a la comunidad, los trabajadores y el sector empresarial.

Especialización en Mercadeo

En el 2010 por iniciativas de nuevos ejecutivos se incursiona en diferentes medios de comunicación y se cambia el concepto de mercadeo institucional y se lanzo una estrategia para reactivar sus servicios y productos con la imagen de una modelo y presentadora reconocida llamada Andrea Solis.

Esta campaña llego no solo a miles de espacios de concurrencia en la ciudad de origen de Comfacali, sino a todas las regiones donde opera Comfacali. Andrea Solis, que ha sido destacada por participar como imagen de varias marcas a nivel nacional fue llamada por Comfacali para iniciar una serie de comerciales y ser durante un año la imagen de la empresa.

Muchos se preguntaron por qué se escogió a Andrea Solis, pues bien de todo lo que se ha logrado conocer la modelo tiene mucha afinidad con la filosofía de Comfacali, es empresaria, su origen es de la misma región de Comfacali, una mujer emprendedora con mucho sentido de responsabilidad social, a través de su empresa brinda un sin número de empleos a la región y más aun trabaja en alianza con varias fundaciones que ayudan a desarrollar habilidades en madres cabezas de hogar para ayudar a su sustento y el de sus familias, por estas y muchas otras cualidades Comfacali decidió que fuera ella quien les acompañara en su nueva imagen, porque consideraron que era una persona con una trayectoria similar a la de la organización, sin obviar el posicionamiento y carisma que tiene con la gente.

Esta estrategia estuvo apoyada con la creación de un comercial y la instalación de más de 14 vallas en la ciudad de origen de Comfacali, esta campaña le dio la vuelta a la ciudad ya que en paraderos, cartillas, revistas y pantallas publicitarias estaba presente la imagen de Andrea Solís con la marca Comfacali.

Especialización en Mercadeo

Comfacali, tuvo esta iniciativa de imagen de marca gracias a su jefe del Dpto Comercial Carlos Arango, esta persona fue contratada en 2010, después de ofrecer sus servicios al Director de Comfacali Andres Quintero.

Andres Quintero, llego a Comfacali como director administrativo en el año 2003, siendo una persona de un amplio recorrido profesional y que ha ocupado altos cargos directivos durante toda su vida, lo que le ha permitido tener excelentes relaciones en el campo empresarial y político, sin embargo su carácter es fuerte, lo que le ha generado poseer poca empatía con sus colaboradores, pero se le reconoce su amplia visión para la administración, hecho que se evidencio en el momento en que llego a la empresa, ya que Comfacali era una empresa solida, pero con varios problemas financieros, de operatividad y eficiencia administrativa.

Durante la administración de Andres se logró implantar una cultura de eficiencia y ahorro en gastos y costos, lo que se reflejo en unos resultados económicos que generaron superavit a la empresa, además gracias a sus relaciones con el sector empresarial y el sector público, en especial con el gobierno nacional, le ha permitido traer proyectos y recursos a Comfacali de orden nacional y con el apoyo de instituciones de gobierno.

Andres implanto una nueva forma de ver los negocios en Comfacali, convirtiéndola en una empresa de mayor proyección nacional, además de modernizar a la empresa desde el punto de vista tecnológico al adquirir un moderno sistema ERP, que le permitió agilizar y optimizar procesos administrativos.

Al escuchar la propuesta de Carlos Arango, persona especialista en mercadeo con una trayectoria amplia en la capital, pero sin experiencia en la ciudad de origen de Comfacali, presento una propuesta que podía dar solución a la coyuntura

Especialización en Mercadeo

comercial que presentaba Comfacali, para el año 2010, debido a las fuerzas del mercado y de gobierno en ese momento.

Sin vacilar Andres Quintero, invito a escuchar dicha propuesta a dos de sus subdirectores Jose Machado y Fernando Ardila, al igual que a sus jefes de Departamento Comercial actual Juan Preciado y la Jefe de Dpto de Gestión Humana, Blanca Nieto. Estas personas muy atentas a lo que presentaba Carlos Arango, se deslumbraban con las posibilidades que representaba para Comfacali, entre los puntos planteados por Carlos Arango estaban:

- Cambio de imagen Corporativa
- Reestructuración Dpto Comercial
- Proyección nacional de Comfacali
- Apoyo de instituciones gubernamentales
- Atraer grandes clientes corporativos

Estos objetivos se pretendían obtener bajo una estrategia comercial solida y agresiva que garantizaba aplicar exitosamente Carlos Arango. Igualmente, apoyo esta propuesta con referencias comerciales de clientes de reconocimiento nacional e internacional con los cuales había sido exitoso con estrategias de este tipo.

Por lo anterior, Andres Quintero le propuso el cargo de Jefe Dpto Comercial de la empresa para que ejecutara todas estas estrategias, a cambio Carlos Arango, solicitud disposición para contratar y conformar un equipo de su confianza bajo los lineamientos y parámetros que el necesitaba para el proceso, por lo anterior, Andres dio la orden a la Jefe de Gestión Humana para que procediera a contratar el equipo de personas que él necesitaba.

Especialización en Mercadeo

El proceso de vinculación fue rápido y se procedió inmediatamente a seleccionar a su equipo, el cual solicitaba que fueran los siguientes cargos:

- Un jefe de comunicaciones
- Dos comunicadores sociales
- Un coordinador de diseño gráfico
- Dos diseñadores gráficos
- Quince asesores comerciales
- Un Jefe de Ventas.

Como es normal Comfacali ya tenía estos cargos con personal a cargo, sin embargo, Carlos solicitó la desvinculación de este personal y que se procediera a contratar las nuevas personas a ocupar estos cargos, pero la selección debía ser supervisado por él. Blanca Nieto, se ocupó de organizar todo este proceso, el cual duró aproximadamente un mes entre la selección y posterior contratación de este nuevo personal, además del proceso de indemnización y retiro de los actuales.

Esto era una total reestructuración del Dpto Comercial, todos los esfuerzos del Dpto de Gestión Humana durante ese mes se enfocaron en este proceso, las entrevistas a los candidatos las realizaba personalmente Carlos Quintero y era él quien daba la última palabra frente al seleccionado.

Una vez conformado el equipo, Carlos Quintero comenzó con un proceso de ejecución de todos los objetivos propuestos, comenzando por una estrategia publicitaria sin precedentes para Comfacali, la cual incluía relaciones públicas y difusión por diferentes medios de material gráfico y visible de los servicios de

Especialización en Mercadeo

Comfacali, dentro de estas estrategias estaba el cambio de imagen que incluída la contratación de una modelo famosa como lo fue Andrea Solís.

Esto era algo muy nuevo para Comfacali, que ha sido una empresa muy tradicional y poco agresiva en el ámbito comercial, su principal participación está dada por una red de supermercados y droguerías ubicadas estratégicamente en su ciudad de origen y municipios cercanos.

En el año 2006 busco mejorar su rentabilidad, incursionando en el manejo de marcas propias buscando equilibrio entre el precio y la calidad para beneficiar a los clientes de los supermercados y droguerías de la cadena. Con relación a la calidad se busca que estos productos sean iguales o superiores al líder de la categoría, en el precio se pretende ofrecer uno más económico que los líderes de las marcas comerciales de las categorías.

La contratación de Andrea Solís como imagen corporativa fue un hito para esta empresa, Carlos Arango, solicitó su contratación y la empresa inició inmediatamente las negociaciones con la presentadora.

Al terminar el primer mes de gestión de Carlos Arango se podía evidenciar una completa reestructuración de personal en el Dpto Comercial, ya el paso siguiente fue la inmediata contratación de la modelo, la cual se logró en quince días.

Al mismo tiempo se realizaban inversiones millonarias en publicidad exterior, hasta el momento la estrategia de Carlos para obtener más clientes y mayor participación de mercado por parte de Comfacali se basaba en un reposicionamiento publicitario.

Especialización en Mercadeo

En el año 2010 Comfacali lanza su campaña promocional con la modelo y presentadora Andrea Solís, imagen que dio bastante de que hablar y mucha controversia por parte de la comunidad afiliada, sin embargo, estas piezas se utilizaron en el relanzamiento de las líneas de negocio Comfacali y la dirección de arte de las plantillas oficiales de las nuevas líneas.

Las ventajas de esta nueva imagen fueron:

- Comfacali hizo presencia en la ciudad de una manera más agresiva y gracias a la imagen de Andrea Solís que ayudo a que personas de diferentes edades conocieran de la existencia de Comfacali.
- El reconocimiento, buen nombre y trayectoria que ha tenido la empresa y la fama de Andrea Solís han sido una alianza perfecta para dar a conocer los productos.
- Se hizo un mejoramiento en el ingreso de visitantes a la página web de Comfacali a raíz de los paquetes promovidos con la campaña.

Todos estos resultados se evidenciaron un mes después de lanzada la campaña, hasta ese momento parecía que se cumplían los objetivos.

Sin embargo después de un mes y medio se empezaron evidenciar que en crecimiento de mercado los resultados no eran los esperados para el primer mes de campaña, dos meses más tarde y después de un gasto de aproximadamente 5.000 millones de pesos en publicidad se realizo una reunión entre el Director Andres Quintero y sus subdirectores para verificar los resultados de las estrategias, llegando a las siguientes conclusiones:

- Para muchas personas la imagen de Andrea Solis no tenia afinidad con los

Especialización en Mercadeo

objetivos y marca Comfacali.

- La inversión que se hizo en la campaña no fue equivalente a los ingresos obtenidos en los paquetes que se promueven con la campaña.

Comfacali logro enviar nuevos mensajes al mercado de una empresa renovada, con una imagen actual, haciendo uso de Andrea Solis, como representando de la marca. En la ciudad se instalaron muchas vallas con la nueva publicidad, muy pronto la ciudad y los afiliados empezaron a relacionar la marca con la famosa presentadora de televisión.

Ante estos hallazgos se empezó a cuestionar entre los ejecutivos la efectividad de la campaña frente a la tasa de retorno de la inversión. No obstante, Andres Quintero, considero que era muy apresurado llegar a conclusiones sobre el tema y se debía esperar un poco más de tiempo para evaluar con mas objetividad los resultados.

Por otro lado, el resultado de esta reestructuración de imagen y del Dpto Comercial de Comfacali, reflejaban las siguientes cifras a dos meses de iniciado este proceso:

- Quince asesores despedidos, con el objetivo de contratar quince nuevos
- Jefe de comunicaciones despedido, con el objetivo de contratar una nueva
- Tres cargos nuevos de Coordinador de diseño y dos diseñadores gráficos
- 5.500 millones en inversiones en publicidad
- 250 millones en indemnización laborales

Especialización en Mercadeo

Ante estos resultados, se empezaron a evidenciar otros problemas internos y operativos relacionados con costos laborales y de clima laboral debido a estas medidas.

Ante este panorama, Andres Quintero ordeno al Jefe De Auditoría Bernardo Urbano, realizar una investigación de los recursos asignados al Departamento de Gestión Comercial en cabeza de Carlos Arango sobre las inversiones realizadas con los recursos asignados.

Los hallazgos de la auditoría fueron:

- Presunta contratación con agencia de publicidad donde Andres Quintero era accionista
- El presupuesto del año 2011 a febrero ya se había ejecutado en un 85%.
- Procedimientos de contratación de personal irregulares
- Contratación de proveedores sin licitación.

A lo anterior se suma que los resultados de participación de mercado no habían alcanzado los objetivos propuestos e igualmente se realizo un encuesta de percepción de la nueva imagen corporativa de Comfacali, encontrándose en sus resultados que los afiliados no sentían cercana esa nueva imagen, ya que Comfacali durante más de 50 años ha mantenido una imagen en sus cabezas de una empresa de familiar, que vela por el bienestar de la comunidad, el trabajador y sus familias.

Estos resultados fueron muy decepcionantes para Andres Quintero quien confió en las estrategias y la trayectoria de Carlos Arango, quien estaba evidenciando un fracaso en las estrategias planteadas, basado en falta de planeación y control

Especialización en Mercadeo

administrativo y desconocimiento del comportamiento del consumidor y su percepción de imagen hacia Comfacali.

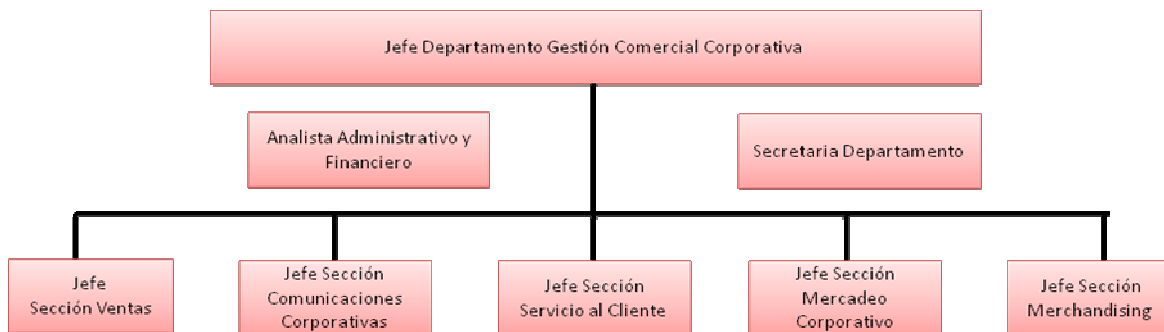
Por lo anterior era evidente que la imagen de Comfacali estaba en peligro, ya que no se podía cambiar de la noche a la mañana una imagen posicionada de más de cincuenta años y que además llevaba consigo unos valores que los afiliados clientes valoraban y reconocían en su top o mind de la marca Comfacali.

Ante este panorama solicito explicaciones a Carlos Arango, quien en un reunión llevada a cabo cuatro meses después de su contratación y ante estos resultados y evidencias, tenía mucho que explicar y justificar, sin embargo, el argumento los gastos en la necesidad urgente de la modernización de imagen de Comfacali, pero Andres quintero, solicitud los soportes de investigación de mercados de que se realizaron y que debieron sustentar esta decisión. Ante esto Andres no supo explicar y en conclusión se determino que no se había hecho investigación y fueron decisiones hechas de manera empírica.

Ante las circunstancias, Andres pidió la carta de renuncia a Carlos Arango, quien inmediatamente acepto y se procedió a retirar de la oficina y de la empresa el mismo día. Posteriormente en los siguientes quince días comenzó un proceso de desvinculación del personal contratado y supervisado por Carlos Arango.

Anexo No 1¹

Organigrama área comercial



¹ Caso de grado realizado por Jhon Elver Diaz Molina para acceder al título de Especialista en Mercadeo. Este trabajo es propiedad intelectual de la Universidad Autónoma de Occidente.

Tutor: Lic. Sory Carola Torres. Santiago de Cali – Colombia. 21 de marzo de 2014

Anexo No 2

Nuevas campaña e imagen



Anexo No 3

TOTAL EMPRESAS AFILIADAS A LA CAJA DE COMPENSACION	
2009	5011
2010	4991
2011	5001
2012	5014
2013	5047