

Plan anual de mercadeo para el aumento de los clientes y el mejoramiento de las ventas en la comercialización de tecnologías avanzadas para purificación ambiental

Ana María Colmenares Pareja

**Trabajo de grado
Maestría en Mercadeo**

Ana María Arboleda Arango

Profesora tiempo completo Dpto. de Mercadeo y Negocios Internacionales

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Mayo 2013

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	5
1. Análisis de la situación – Matriz DOFA	9
2. Estrategia y Memoria de Inteligencia Organizacional	19
3. Mezcla de mercadeo	23
3.1 Productos: Guardian Air, BBlaster y la competencia	23
3.2 Canal: venta directa y distribuidores autorizados	27
3.3 Promoción: push, pull, ferias y referidos	29
3.4 Precio: administrado y Premium	30
4. Plan anual de mercadeo	31
5. Conclusiones	37
6. Recomendaciones	38
Bibliografía	
Anexos	

Resumen

La División Ambiente, basada en el proceso de innovación y creada con el fin de motivar el crecimiento y la diversificación de Proquimes, se dedica a la comercialización de tecnologías avanzadas para purificación ambiental, ofreciendo soluciones integrales, innovadoras y confiables para garantizar la inocuidad y obtener un entorno seguro. Como ventajas competitivas se identifican el ser pionero en el mercado industrial y contar con la representación exclusiva en Colombia para la distribución de los productos, los cuales cuentan con sinergia tecnológica, generando un mayor valor agregado en conjunto. El principal objetivo estratégico de la División Ambiente es incrementar la rentabilidad de la empresa, para lo cual, se hace necesario plantear un plan anual de mercadeo para el aumento de los clientes y el mejoramiento de las ventas. A partir del análisis de la información recolectada sobre la situación del negocio, que incluye la matriz DOFA, así como la estrategia y la mezcla de mercadeo actual, el plan anual de mercadeo propone la evaluación periódica de las tendencias del mercado y la escucha activa al cliente directo.

Palabras claves:

Innovación. Estrategia de mercadeo. Mercado industrial. Purificación ambiental. Inocuidad.

Abstract

The Environmental Division, based on the process of innovation and created looking for the growth and diversification of Proquimes, is compromised with the commercialization of advance technologies for environmental purification, offering global, innovative and reliable solutions to guarantee the innocuousness and to obtain a safe environment. The competitive advantages found are being the pioneer in the industrial market and having the exclusive representation for the distribution of the products in Colombia, which come with technological synergy, providing a higher aggregated value. The Environmental Division's main objective is to increase the profitability of the business, so outlining an annual marketing plan is required to raise the amount of clients and to improve the sales level. Based on the analysis of the information collected about the business situation, which includes the SWOT matrix, and the current strategy and marketing mix as well, the annual marketing plan propose a regular evaluation of the market tendencies and the active listening to the customer.

Key words:

Innovation. Marketing strategy. Industrial market. Environmental purification. Innocuousness.

Introducción

Proquimes S.A. es una empresa familiar con más de 30 años de existencia ofreciendo soluciones innovadoras en productos químicos especializados y purificación ambiental, para las necesidades de la industria en general. La empresa cuenta con dos modelos de negocio: la División Manufactura y la División Ambiente. La primera división nace con la compañía con el propósito de diseñar y fabricar productos químicos especializados, de acuerdo con la solicitud del cliente. Así mismo, ofrece a nichos de mercado en las industrias de alimentos y farmacéutica servicios de proceso y maquilas: mezclado de líquidos, reacciones químicas, filtración, esterilización, secado y micro pulverización.

Para conseguir el crecimiento y la sostenibilidad del negocio se requiere innovar constantemente en productos o servicios (Grant, 2008). Para el desarrollo de nuevos productos y la explotación de nuevas tecnologías la empresa crea en el 2009 una nueva unidad de negocio que brinda infraestructura para las nuevas ideas. Con esta responsabilidad organizacional, la propuesta de un plan de mercadeo para la División Ambiente es el objeto del presente trabajo. Así, este documento comienza con el análisis de la situación (matriz DOFA), posteriormente se presenta un mapa conceptual de la División Ambiente con la estrategia y la mezcla de mercadeo actuales. Se concluye con el plan anual de mercadeo propuesto.

La División Ambiente se dedica a la comercialización de equipos para purificación ambiental en diversas industrias, con una tecnología más avanzada y eficiente que las encontradas en el mercado nacional: la Tecnología de Photohydroionization (PHI) o Fotohidroionización - Guardian Air. La estrategia de crecimiento de este negocio consiste en adicionar líneas de productos complementarias o afines a la tecnología actual para consolidar y fortalecer el portafolio, como la Tecnología Descarga de Corona – BBlaster. La ventaja competitiva se centra en la sinergia, ya que los productos se complementan y generan un mayor valor agregado en conjunto.

El principal producto de la División Ambiente es el Guardian Air, el cual es distribuido de manera exclusiva¹ por Proquimes. Este producto es realmente una oportunidad de negocio porque es único en la purificación ambiental, ya que sanitiza integralmente y de manera continua el sistema de aire acondicionado y el ambiente asociado al sistema. Otro producto que comercializa la división es el BBlaster, también único ya que permite realizar sanitizaciones puntuales de manera más eficiente y, al igual que el Guardian Air, no utiliza químicos que generan residuos contaminantes, son tecnologías limpias y seguras para las personas. Igualmente, Proquimes cuenta con la representación exclusiva² para la distribución y comercialización del BBlaster en el país.

¹ RGF Environmental Group, Inc. de Estados Unidos es la empresa productora del Guardian Air

² Prozone Solutions de Estados Unidos es la empresa productora del BBlaster

La innovación, basada en la comercialización de nuevos productos, libera a Proquimes de los procesos de producción y le permite centrar sus esfuerzos y recursos en el mercadeo y el servicio. Aprovechar al máximo esta ventaja competitiva implica para Proquimes expandir su know-how en producción hacia procesos de comercialización y comunicación con el cliente entendiendo que el producto está unido a un proceso continuo de servicio y asesoría. De esta manera, y de acuerdo con las condiciones internas y externas del negocio, se necesita establecer un plan de mercadeo, objetivo del presente trabajo, incluyendo estrategias de corto, mediano y largo plazo.

Antecedentes: Proquimes enfrentó una de las crisis más fuertes, cuando en el 2008 las ventas disminuyeron en un 50%, por la entrada en el mercado de productos de origen chino, muy competitivos en precios. El 70% de los ingresos estaban centrados en una sola línea de negocio, la maquila de citrato de calcio (TCC), producto que se vende principalmente a un solo cliente. Al no cumplirse los planes de ventas de TCC, la empresa vio la necesidad de buscar nuevos mercados y productos. Paralelamente, durante la investigación de alternativas para el control microbiológico de la planta, se encontró una nueva oportunidad de negocio para atender necesidades insatisfechas en diversas industrias. Así, Proquimes crea la División Ambiente ofreciendo una tecnología innovadora para garantizar la inocuidad y obtener un entorno seguro. La tecnología y la innovación son herramientas para establecer una ventaja competitiva y de esta manera aumentar la rentabilidad de la empresa (Grant, 2008). Por su carácter innovador

en el mercado, la División Ambiente tiene un gran potencial para fortalecer el desempeño en ventas de la organización.

Sin embargo, desde sus inicios la empresa se ha enfocado principalmente en las actividades de producción y calidad de los productos y los procesos, sin hacer mucho énfasis en las estrategias de ventas y en conseguir nuevos clientes. El departamento de mercadeo se estableció hace relativamente poco y sus estrategias aún no están afinadas para conseguir los objetivos de ventas. Las ventas de la División Ambiente aún no han llegado al punto de equilibrio y la Junta Directiva exige que empiece a generar ganancias próximamente, de lo contrario, habría la necesidad de cerrar la nueva división. Esto supone un gran esfuerzo en términos de mercadeo, es decir en estrategias comerciales con relación a la promoción del producto y la forma de llegar al consumidor y al canal.

1. Análisis de la situación- Matriz DOFA

Para elaborar el plan anual de mercadeo se analiza la situación externa, con sus oportunidades y amenazas, y la situación interna, con sus fortalezas y debilidades. Así mismo, es necesario identificar las fortalezas y debilidades de la empresa como recursos que posibilitan implementar actividades de mercadeo eficientes. Analizar la posición de la empresa en cuanto a sus recursos y capacidades permite determinar las opciones estratégicas, estableciendo la relación entre los recursos y su rentabilidad y la forma en que se administra la posición de la empresa respecto a esos recursos (Wernerfelt, 1984). Ver Figura 1. Matriz DOFA.

Oportunidades: 1. Creciente conciencia sobre la necesidad de soluciones para garantizar la inocuidad más avanzadas y eficientes que las convencionales, en sectores grandes como el industrial, comercial y salud. La oportunidad del negocio está en la importancia que tiene la calidad microbiológica del aire en espacios interiores para la salud de las personas que en ellos habitan. Es el caso de los edificios con oficinas, donde los empleados permanecen expuestos a estos ambientes hasta 12 horas al día o más, situación especialmente crítica cuando hay sistemas de aire acondicionado con ductos que distribuyen los microorganismos por todas las áreas. La principal causa de enfermedades respiratorias se debe a la exposición de las personas a ambientes contaminados por virus, bacterias, hongos, etc.

La situación es aún más crítica cuando se presenta el “síndrome del edificio enfermo”, problema con la calidad del aire que ocurre cuando los ocupantes del edificio presentan síntomas (tos, irritación de mucosas, rasquiña) que se vuelven graves y con una persistencia inusual. Estos síntomas se asocian, entre otros, a factores microbiológicos (bacterias y hongos), físicos (mala ventilación, falta de mantenimiento del aire acondicionado) y químicos (olores y compuestos volátiles orgánicos). Actualmente la Organización Mundial de la Salud estima que el 30% del total de edificios tienen problemas con la calidad del aire y entran en la definición del “síndrome del edificio enfermo” (Olesen). De acuerdo con la información del mercado en el sector comercial³, la preocupación por la calidad del aire empieza a aumentar.

En el sector hospitalario, donde se presentan infecciones nosocomiales⁴, a pesar de que el principal factor en la contaminación cruzada lo constituyen las manos del personal de la salud y las superficies, los microorganismos presentes en el ambiente y a través del aire acondicionado también son causa importante de estas infecciones que afectan a pacientes, al personal de salud o a personas visitantes (Ministerio de la Protección Social, 2010). La calidad microbiológica del aire también juega un papel importante para garantizar la calidad del producto en plantas de alimentos y laboratorios, donde se requieren certificaciones de calidad que exigen un estricto control microbiológico. Si bien es cierto que los

³ Información suministrada por el departamento de Mercadeo de la División Ambiente

⁴ Enfermedades que son adquiridas en este tipo de edificaciones.

procedimientos de sanitización convencionales garantizan un ambiente libre de contaminantes, inmediatamente después de su aplicación las áreas tratadas tienden a acumular nuevamente contaminantes en el aire y en las superficies, que son transportados por los sistemas de aire acondicionado o ventilación, pudiendo llegar a comprometer la calidad microbiológica requerida en el ambiente del área de interés⁵.

Finalmente, no existen en el mercado nacional equipos y servicios con el mismo valor agregado del Guardian Air y del BBlaster. En espacios con sistemas de aire acondicionado o ventilación, las técnicas convencionales son insuficientes: los filtros para retener algunos microorganismos o la inyección de aire exterior para diluir el ambiente contaminado no evitan el crecimiento microbiológico al interior de la edificación. Para ello, existen diferentes alternativas como la nebulización (aspersión de compuestos químicos), las lámparas de luz ultravioleta (principalmente para el serpentín de la manejadora de aire acondicionado), y la limpieza y sanitización de ductos (Proquimes S.A., 2011).

2. Empresas que realizan sanitización de aires acondicionados interesadas en conocer la tecnología del ozono para complementar su portafolio, y empresas de aire acondicionado o afines a la purificación ambiental que quieren tener acceso a tecnologías con mayor valor agregado para sus clientes. **3.** TRM: la tendencia a la revaluación del peso colombiano desde 2008 a 2012, con una

⁵ Información recolectada por la División Ambiente

variación de 21%, baja los costos de importación de los equipos, al igual que el TLC con Estados Unidos, gracias al cero arancel. Los productos no requieren certificación del Invima, no se consideran como dispositivos para la salud sino como accesorios del aire acondicionado, esto también baja los costos de los equipos. Y 4. Aumento de la inversión extranjera para la construcción de grandes proyectos, por lo general incluyen varios sistemas de aire acondicionado.

Amenazas: 1. Barreras de entrada al mercado: dado que el ciclo de vida de los productos se encuentra en etapa de introducción, existe baja credibilidad y resistencia a cambiar tecnologías conocidas por nuevas. Los clientes tienen ya en su mente el concepto de la sanitización convencional, por lo tanto el éxito del Guardian Air y del BBlaster requiere de una alta inversión en comunicación, educación de los clientes en el nuevo concepto y tiempo para que los consumidores asimilen nuevos conceptos. Las normas establecidas son difíciles de cambiar, el aprendizaje de nuevas tecnologías lleva tiempo y las personas tienden a cerrarse para aceptar nuevos conceptos (Grant, 2008), y además, está la dificultad que representa vender tecnología, ya que se maneja información compleja y los tiempos de venta son largos. El volumen de ventas se concentra en los proyectos que duran desde menos de un mes hasta seis meses (85%), pero los proyectos de mayor duración, hasta 18 meses, presentan un mayor monto en promedio (68%). Adicionalmente, en las clínicas exigen estudios difíciles de conseguir que demuestren en la vida real la efectividad de la Tecnología PHI en

instituciones hospitalarias para validar que otras instituciones han tenido éxito al implementarla (Grant, 2008).

2. No existe una legislación de purificación ambiental en el sector comercial, donde hay clientes sensibles al precio y/o con poca cultura sobre la calidad del aire interior. **3.** Existencia de productos y servicios de menor precio a corto plazo en comparación con las nuevas tecnologías, que están en la etapa de introducción al mercado, donde el precio alto juega un papel importante, lo cual es una amenaza sobre todo para el sector comercial. **4.** Empresas con contratos de largo plazo que ya incluyen métodos convencionales para purificación ambiental, es difícil eliminar o modificar relaciones de largo plazo existentes. **5.** Empresas que ofrecen sanitización convencional que no ven las nuevas tecnologías como un complemento a su portafolio. Y **6.** Entrada al mercado nacional de tecnologías similares.

Fortalezas: **1.** Proquimes es la primera en vender en la categoría de producto nuevo y tiene la representación exclusiva en Colombia para la distribución y comercialización de los nuevos productos. La representación exclusiva y el ser pioneros en el mercado son ventajas competitivas porque son recursos que permiten obtener altos márgenes de rentabilidad, son barreras de entrada a competidores muy poderosas (Wernerfelt, 1984). Las empresas que busquen ofrecer los productos se deben añadir a la red de distribuidores autorizados, y no obtienen las mismas utilidades. La representación exclusiva

tiene el potencial de pasar de ser un acuerdo comercial con la casa matriz a una alianza estratégica que permita a la empresa explotar aún más esta relación, cuando los niveles de ventas sean lo suficientemente atractivos.

El ser pionera en el mercado permite a la empresa la oportunidad de explotar al máximo el valor de la innovación, aprovechando las ventajas de ser el primero para construir capacidades y posición en el mercado, bajar la curva de aprendizaje primero que los seguidores, y así, blindar el liderazgo en la industria (Grant, 2008). Esto se apalanca con la representación exclusiva, que la protege de posibles competidores. Las oportunidades encontradas, alineadas con los recursos y las capacidades de la empresa (Grant, 2008), son factores que permitieron ser pioneros en la introducción de los nuevos productos. El portafolio de productos, recurso complementario a la innovación que se necesita para lanzar exitosamente al mercado nuevas tecnologías y productos (Grant, 2008), cuenta con alto valor agregado y con sinergia tecnológica.

2. Experiencia en el desarrollo de productos y mercados para la comercialización de soluciones innovadoras para garantizar la inocuidad. Personal especializado en mercadeo y ventas, lo que permite diferenciación en el servicio al cliente (alta eficiencia y velocidad de respuesta), personal de I&D experto en las tecnologías, enfocado en aumentar el portafolio, y gerencia altamente comprometida con el desarrollo de productos y mercados. Con una curva de aprendizaje en ascenso, se obtiene un mejor enfoque para bajar costos de

mercadeo e identificación de tecnologías apropiadas (Wernerfelt, 1984), lo que se evidencia en la buena productividad obtenida en el último año (relación salarios/ventas). **3.** La creación de competencias en nuevos campos es un proceso dinámico de aprendizaje, donde la fuente tecnológica externa se complementa con las actividades tecnológicas internas de I&D y con las actividades de mercadeo en el proceso de innovación (Chesbrough, 2005). Internamente, el proceso de innovación requiere de la colaboración y cooperación entre diferentes departamentos de la empresa (Grant, 2008), la estrecha relación entre Gerencia, I&D y Mercadeo permite una toma de decisiones rápida. Además, para una pequeña empresa como Proquimes, el tamaño es una ventaja que le da maniobrabilidad en el mercado, es más flexible que una gran compañía y puede responder más rápido a las necesidades de los clientes (Grant, 2008).

4. Para combatir las barreras de entrada identificadas se busca que empresas reconocidas y líderes adopten los nuevos productos, para que el resto del mercado quiera seguirlos. Las relaciones comerciales de largo plazo con empresas como Bayer, CIAT, Johnson & Johnson, Tecnoquímicas, Colombina y Harinera del Valle, dan credibilidad a los productos y a la empresa y ayudan a combatir la resistencia al cambio. Los excelentes resultados obtenidos al implementar los productos aseguran la reputación de las tecnologías y de Proquimes, propiciando así la recomendación de los clientes satisfechos a terceros, lo que también contribuye a vencer estas barreras de entrada. Como fortaleza también se tiene en cuenta que los segmentos identificados como

objetivo (edificios, plantas de alimentos y laboratorios), son los que más generan ingresos (82%). El control microbiológico es una necesidad de los clientes que representa un importante porcentaje de las ventas en estos segmentos y por lo tanto se debe tener muy en cuenta para definir las estrategias de mercadeo.

Debilidades: 1. El reconocimiento de la empresa está en proceso, con los nuevos productos Proquimes se está dando a conocer como proveedor y no hay contactos suficientes para vencer las barreras de entrada. Por otro lado, el departamento de Mercadeo aún está en etapa de desarrollo y debe continuar fortaleciéndose para impulsar el posicionamiento de la empresa.

2. La red de distribución también está en desarrollo, la cual es crucial para vencer las barreras de entrada identificadas. La principal ventaja que ofrecen los distribuidores es que ya tienen una relación comercial con sus clientes, lo que facilita entrar a las empresas, conocer e identificar necesidades, aumentando así la probabilidad de compra. La recomendación de terceros es una de las principales razones de compra, especialmente en clínicas (56%), por ello, se debe ofrecer a los distribuidores autorizados condiciones muy favorables para que recomienden las tecnologías a sus clientes (Grant, 2008). La limitación que puede tener la alianza estratégica con los distribuidores es la dependencia en su compromiso y efectividad. Por esta razón Proquimes debe contar con incentivos pertinentes y con una buena comunicación de las ventajas que ofrece la alianza propuesta para comercializar sus productos (Grant, 2008).

3. El nivel de ventas aún no llega al punto de equilibrio debido al desarrollo lento de este tipo de negocio y a la etapa de introducción de los nuevos productos. Entre las tácticas de promoción utilizadas, la que genera más ventas es el push, (64%), pero es la más costosa en recursos (económicos y tiempo). Por otro lado, en el segmento de clínicas, que es uno de los segmentos objetivo, el nivel de ventas es intermedio, debido a que la contaminación asociada a manos y superficies es más relevante, por lo que se deben adicionar nuevos productos con mayor valor agregado que los convencionales para estos medios de contaminación.

Figura 1. Matriz DOFA

Oportunidades

1. Creciente conciencia sobre la necesidad de soluciones para garantizar la inocuidad más avanzadas y eficientes que las convencionales, en grandes sectores (industrial, comercial, salud). Equipos y servicios existentes con resultados similares pero inferiores a los nuevos productos.
2. Empresas que realizan sanitización de aires acondicionados interesadas en conocer la tecnología del ozono. Empresas de aire acondicionado o afines a la purificación ambiental que quieren tener acceso a tecnologías con mayor valor agregado.
3. Factores que bajan costos: TRM (revaluación) y TLC (cero arancel) favorecen la importación de los equipos, Invima no exige certificación.
4. Aumento de inversión extranjera para construcción de grandes proyectos con varios sistemas de aire acondicionado central.

Amenazas

1. Barreras de entrada al mercado: productos en etapa de introducción, existe baja credibilidad y resistencia a cambiar tecnologías conocidas por nuevas. Recomendación de terceros es muy importante para vencerlas. Las nuevas tecnologías requieren de alta inversión de recursos y tiempos de venta largos.
2. Equipos y servicios existentes de menor precio a corto plazo en comparación con las nuevas tecnologías que son de precio alto (introducción al mercado).
3. No existe legislación de purificación ambiental en el sector comercial (clientes sensibles al precio y/o con poca cultura sobre la calidad del aire interior).
4. Empresas con contratos de largo plazo difíciles de modificar o eliminar que ya incluyen métodos convencionales para purificación ambiental.
5. Empresas que ofrecen sanitización convencional que no ven la Tecnología PHI como un complemento a su portafolio.
6. Entrada al mercado nacional de tecnologías similares.

Fortalezas

1. Representación exclusiva de productos para garantizar la inocuidad con tecnologías avanzadas, es pionera en el mercado. Portafolio de productos de alto valor agregado y con sinergia tecnológica. Alta rentabilidad.
2. Experiencia en el desarrollo de productos y mercados para la comercialización de soluciones innovadoras. Personal especializado en mercadeo y ventas permite diferenciación en el servicio al cliente, personal de I&D experto en las tecnologías, enfocado en aumentar el portafolio, y gerencia altamente comprometida con el desarrollo de productos y mercados.
3. Toma de decisiones rápida: Gerencia + I&D + Mercadeo. Flexibilidad para responder ágilmente a los cambios en el mercado.
4. Relaciones comerciales de largo plazo con empresas reconocidas y líderes, dan credibilidad y combaten la resistencia al cambio. Recomendación de clientes satisfechos también contribuye para vencer estas barreras de entrada.

Debilidades

1. Reconocimiento de la empresa en proceso, se está dando a conocer como proveedor. Departamento de Mercadeo en desarrollo, debe fortalecerse para mejorar el posicionamiento.
2. Red de distribución en desarrollo, crucial para vencer las barreras de entrada.
3. El nivel de ventas aún no llega al punto de equilibrio, debido al desarrollo lento del negocio y a la etapa de introducción.

Fuente: Elaboración propia

2. Estrategia y Memoria de Inteligencia Organizacional

La planeación estratégica, enfocada hacia la innovación, alinea los procesos de I&D con los de Mercadeo frente al mercado. Estos departamentos crean la Memoria de Inteligencia Organizacional, que define la etapa de aprendizaje ya que es un sistema de información del mercado donde se documentan formalmente los procesos para su seguimiento y los planes de acción frente a las desviaciones en la consecución de los objetivos estratégicos⁶.

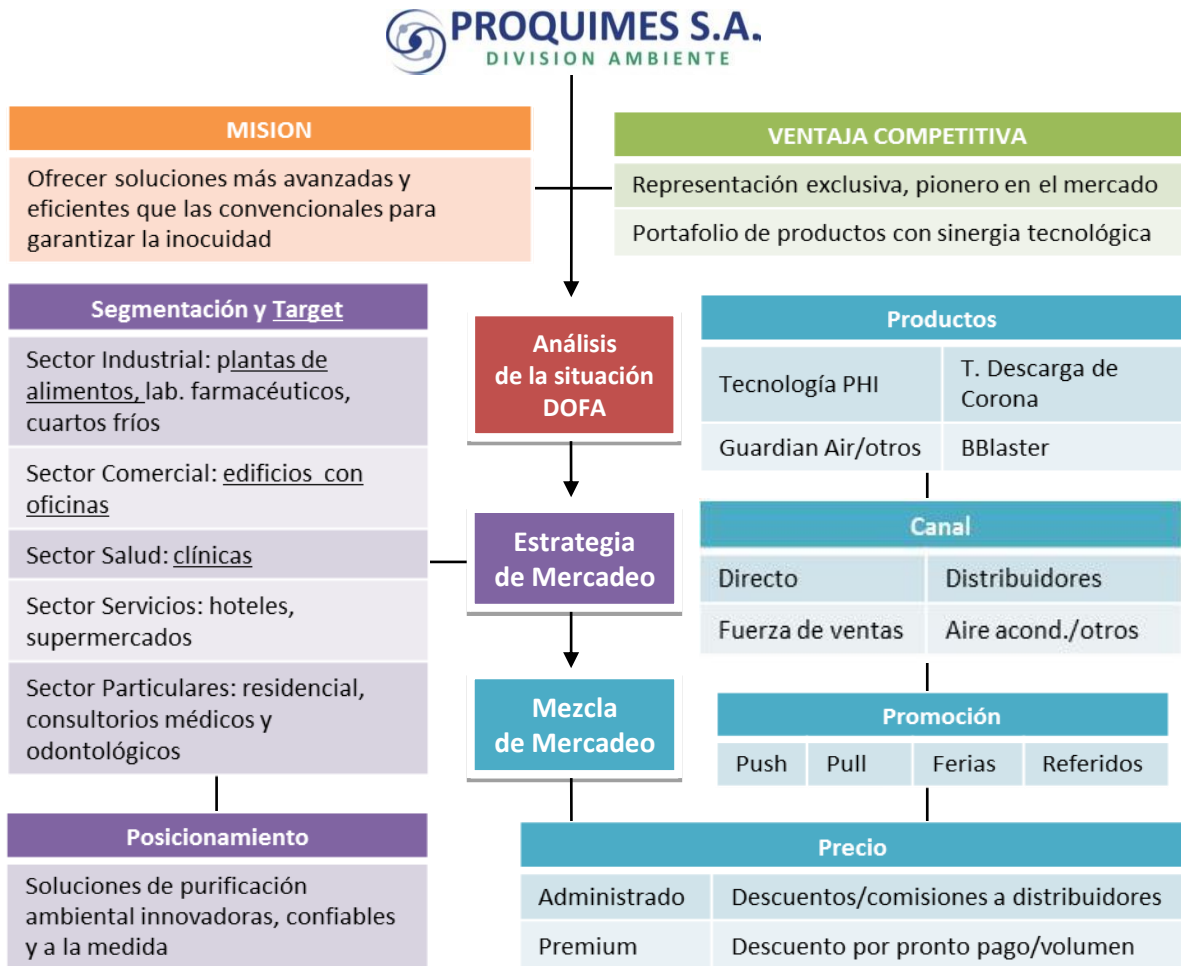
Como proveedor, Proquimes es una empresa B2B, por lo tanto, el enfoque de la División Ambiente es el mismo. Para Proquimes las empresas más convenientes son las que cuentan con las siguientes características: a) Empresas privadas, las públicas tienen procesos más dispendiosos, como las licitaciones. b) Listadas como exitosas y con ingresos superiores a 4000 M al año, tienen mayor probabilidad de presupuesto disponible. c) Reconocidas a nivel local/regional/nacional, para dar credibilidad a los productos y a la empresa. d) Con altos estándares de tecnología y calidad, tienen mayor interés en los productos. e) Con/sin aire acondicionado central (ductos), con un equipo se cubren varias áreas, el costo es menor y hay mayor probabilidad de compra. Y f) Clínicas de III y IV nivel de atención, donde hay mayor valor agregado por el nivel de complejidad, el cual requiere mayor control microbiológico.

⁶ Información suministrada por la Gerencia General de Proquimes.

El mercado está constituido por empresas donde se requieren soluciones para asegurar la inocuidad, más avanzadas y eficientes que las convencionales. En el sector industrial se necesita una mayor garantía de control microbiológico para obtener las certificaciones de calidad, cuidar su reputación y disminuir pérdidas por producto contaminado. En el sector salud es necesaria una mayor garantía de salud para los pacientes, el personal de la institución y los visitantes, reduciendo el índice de infecciones nosocomiales, así como los costos que se derivan de éste. En el sector comercial, donde se requiere mejorar las condiciones de salud de los empleados, se busca reducir el ausentismo asociado a enfermedades de transmisión aérea, y al mismo tiempo, los costos asociados a las incapacidades. También existe la necesidad de mejorar el confort y la productividad laboral cuando se presenta contaminación por gases (olores y compuestos volátiles orgánicos - CVO) y/o el “síndrome del edificio enfermo”.

En la estrategia de mercadeo se definen los siguientes elementos de STP: *Segmentación*: a) Sector Industrial: plantas de alimentos, laboratorios y cuartos fríos. b) Sector Comercial: edificios con oficinas. c) Sector Salud: clínicas. d) Sector Servicios: hoteles y supermercados. Y e) Sector Particulares: residencial y consultorios médicos y odontológicos. *Target*: plantas de alimentos, laboratorios, edificios con oficinas, clínicas. *Posicionamiento*: Soluciones integrales, innovadoras y confiables para obtener un entorno seguro. Ver Figura 2. Mapa de la División Ambiente.

Figura 2. Mapa de la División Ambiente



Fuente: Elaboración propia

Para calcular el desempeño de la empresa en el proceso de innovación, la Innovación Abierta propone utilizar nuevas métricas además de las convencionales, como el porcentaje de ventas de nuevos productos (Chesbrough, 2005). Para la medición de la efectividad de las estrategias de mercadeo se utilizan: a) El porcentaje de ventas de acuerdo a segmentos de mercado y ciudades (cobertura geográfica). d) La proporción entre las ventas directas y las

de distribuidores. e) La proporción entre el porcentaje de ventas respecto a las tácticas de promoción. f) La importancia de las principales razones de compra y de las necesidades de los clientes (aplicaciones) según el nivel de ventas, y su relación con los segmentos. Y g) La relación entre el tiempo que duran los proyectos con el volumen y con el monto promedio de las ventas. (Proquimes S.A., 2011). Adicionalmente, para evaluar las estrategias se tienen en cuenta otros aspectos como el valor por cliente, el valor promedio de compra, la frecuencia promedio de compra y la productividad de la empresa.

3. Mezcla de Mercadeo

De acuerdo con la estrategia, en la mezcla de mercadeo se encuentran:
Productos: Guardian Air (otros) y BBlaster. Canales: venta directa y distribuidores autorizados. Promoción: push, pull, ferias y referidos. Precio: administrado, Premium, descuentos/comisiones a distribuidores y descuento por pronto pago/volumen. Ver Figura 2 Mapa de la División Ambiente.

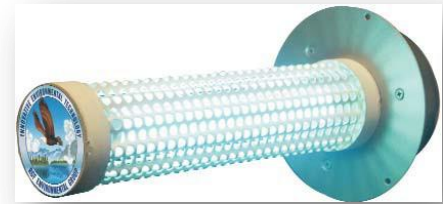
3.1 Productos: Guardian Air, BBlaster y la competencia

El Guardian Air es el producto estrella de la División Ambiente (61% del total de ventas), y el BBlaster, incluido a mediados del año pasado, tiene el potencial de convertirse en otro producto estrella (20% de las ventas realizadas desde su inclusión). La competencia, directa e indirecta de estos productos, es la limpieza y sanitización de ductos.

Guardian Air – Tecnología PHI: La Tecnología PHI es un proceso de oxidación avanzada que se utiliza para la sanitización continua del aire (24/7) en espacios cerrados, consiguiendo efectivamente el control microbiológico y la eliminación de gases. Es una tecnología limpia y segura para las personas, el ingrediente activo es peróxido de hidrógeno.

El Guardian Air (ver Imagen1.), diseñado para ser instalado fácilmente en el ducto del sistema de aire acondicionado central o de ventilación, sanitiza integralmente el sistema del aire acondicionado y el ambiente al que

Imagen 1. Guardian Air.



Fuente: Archivo Proquimes

están expuestas las personas y los productos. A diferencia de la sanitización convencional, el Guardian Air permite una sanitización continua de los ductos que constituyen un foco de contaminación potencial. En cambio, la sanitización convencional es puntual, se realiza una o dos veces al año, en el mejor de los casos. Además, la implementación del Guardian Air es mucho más sencilla ya que no hay que desocupar las áreas durante su funcionamiento. Además del Guardian Air, la tecnología cuenta con equipos portátiles para aplicaciones donde no hay sistemas de aire acondicionado central con ductos.

Un importante valor agregado es la favorable relación costo/beneficio a largo plazo: el Guardian Air es libre de mantenimiento y la celda PHI de repuesto, que tiene 2 años de vida útil, equivale al 40% del valor total del equipo. A nivel funcional el Guardian Air ofrece una mayor garantía de control microbiológico, proporcionando un entorno seguro que protege la salud de las personas y la calidad de los productos. Al reducir los contagios de enfermedades infecciosas de transmisión aérea, se disminuye el índice de ausentismo en oficinas, así como de infecciones nosocomiales en clínicas, especialmente en áreas críticas como UCI y salas de cirugía, donde no es posible sanitizar convencionalmente porque no se

pueden desocupar. En plantas de alimentos y laboratorios, el Guardian Air representa el mejor complemento a sus actuales procedimientos de limpieza para garantizar un mayor control microbiológico y evitar la mala reputación y las pérdidas por producto contaminado. Por último, al eliminar los malos olores, las altas concentraciones de CVO en el ambiente, o los síntomas relacionados con el “síndrome del edificio enfermo”, el Guardian Air mejora el confort, y por lo tanto, la productividad en el ambiente laboral.

BBlaster - Tecnología Descarga de

Corona: El BBlaster (ver Imagen 2.) es un equipo generador de ozono de alta potencia basado en la Tecnología Descarga de Corona, que se utiliza para realizar sanitizaciones puntuales, consiguiendo eliminar muy eficientemente

Imagen 2. BBlaster.



Fuente: Archivo Proquimes

microorganismos y gases. El BBlaster está diseñado para difundir la alta concentración de ozono en áreas de gran tamaño y para inyección a espacios reducidos, como los ductos, por medio de tratamientos de choque en áreas no ocupadas (por personas, plantas o animales). Ésta es la diferencia que presenta con respecto a los equipos de la Tecnología PHI, los cuales pueden realizar una sanitización continua, ya que la baja concentración del peróxido de hidrógeno generado permite utilizarlos en áreas ocupadas.

A nivel económico el valor agregado que ofrece el BBlaster es la favorable relación costo/beneficio a largo plazo, ya que las placas generadoras de ozono, que cuentan con una vida útil de 5.000 horas, equivalen al 10% del valor inicial del equipo. Además, es una alternativa más económica que la sanitización convencional, lo que permite realizar el tratamiento con mayor frecuencia. Por otro lado, a diferencia de la sanitización convencional, el BBlaster permite sanitizar los ductos de manera más fácil, rápida, y eficaz, y así mismo, se puede aplicar en ambientes con o sin aire acondicionado central, como áreas de proceso en plantas de alimentos, laboratorios, oficinas, habitaciones de pacientes aislados, cuartos fríos, depósitos de basura, y vehículos, entre otros.

Competencia: Limpieza y sanitización

de ductos: En el mercado nacional no se encuentran equipos con las mismas características y beneficios que ofrece la Tecnología PHI, pero dentro de las alternativas que existen, la limpieza y sanitización de

Imagen 3. Limpieza y sanitización de ductos.



Fuente: Archivo Proquimes

ductos (ver Imagen 3.) es la que se considera como competencia “directa”, ya que es la que mayor similitud presenta con el Guardian Air. El BBlaster sí es un sustituto directo porque el proceso que realiza es similar, el cual consiste en la aspersión de productos químicos a través del sistema de aire acondicionado (sanitización), además del desprendimiento del polvo acumulado en los ductos (limpieza). Este proceso consigue eliminar efectivamente los microorganismos

presentes en las superficies de los ductos, lo que se verifica por medio de muestreos microbiológicos que se toman antes y después del proceso, pero no elimina gases y no se aplica en ambientes sin aire acondicionado central.

Es un procedimiento sumamente dispendioso, en el que las áreas deben estar desocupadas por varias horas. Una vez terminado el proceso, los microorganismos empiezan a crecer de nuevo inmediatamente, por lo que es necesario repetirlo al menos cada 3, 6 o 12 meses (dependiendo del sector) para mantener un control microbiológico aceptable. Esto, en conjunto con el valor promedio del servicio (\$20.000 por metro lineal)⁷ hace que sea una alternativa muy costosa. Adicionalmente, no se puede hacer en ductos de fibra de vidrio porque se genera mayor contaminación (la aspersion de químicos desgarran la fibra) y en ocasiones, al reiniciar el aire acondicionado después del procedimiento, se desprenden residuos de polvo o de químicos, que salen por las rejillas y causan molestias a las personas.

3.2 Canal: venta directa y distribuidores autorizados

La Innovación Abierta propone alianzas con intermediarios, no solo a nivel tecnológico, sino también para hacer negocios (Chesbrough, 2005), por ello se vende a los clientes finales a través de distribuidores autorizados, además de la venta directa. La fuerza de ventas está conformada por el director comercial y

⁷ Información suministrada por empresas que ofrecen el servicio de sanitización.

técnico de la División Ambiente, que a su vez es el gerente de I&D de la planta, y por la representante técnica y comercial, autora de la presente investigación. La red de distribución, constituida por 22 empresas, cuenta con un alto porcentaje de contratistas de aire acondicionado (77%) debido al enfoque en el Guardian Air, los otros sectores a los que pertenecen los distribuidores son control microbiológico, arquitectura, ingeniería civil, suministros de laboratorio, y prestación de servicios/logística. La proporción de las ventas por canal es 30% venta directa y 70% distribuidores.

La búsqueda de distribuidores autorizados se propone como una alianza estratégica en donde ambas partes pueden explotar el valor de la innovación (Grant, 2008). Los distribuidores pueden ofrecer alternativas con alto valor agregado para satisfacer las necesidades que no son cubiertas por ellos o para complementar el portafolio de las empresas que realizan sanitización convencional con la tecnología del ozono. Esto les permite mejorar su imagen ante los clientes, fidelizarlos, así como aumentar su rentabilidad. Proquimes puede acelerar su penetración en el mercado a nivel nacional por el efecto viral y por otro lado, aprovechar los recursos de los distribuidores con el mínimo de inversión posible (Grant, 2008). El objetivo es mantener una relación a largo plazo de mutuo beneficio con los distribuidores.

3.3 Promoción: push, pull, ferias y referidos

Push: Por tratarse de una nueva tecnología, los esfuerzos de promoción inicialmente se enfocaron en informar la existencia y los beneficios del Guardian Air, tanto a los consumidores finales como a los distribuidores, para crear la demanda de los productos. Para ello se contactaron directamente a través de la táctica de push, por medio de llamadas telefónicas, envío de información por correo electrónico y visitas. Pull: Para la promoción de los productos y de la empresa, hace año y medio se creó la página web, como una táctica de pull para atraer tanto a consumidores finales como a distribuidores, ampliando la cobertura del mercado a nivel nacional.

Ferias: Proquimes ha participado en ferias relacionadas principalmente con el sector del aire acondicionado, además de la industria de alimentos y la salud, para evaluar la respuesta del mercado frente a los nuevos productos y para conseguir ventas. Estos eventos también ofrecen espacios para las relaciones públicas con los distribuidores, además de los clientes actuales y potenciales, y para identificar si hay tecnologías nuevas que puedan ser competencia o sustitutos. Referidos: Se han conseguido ventas y contactos referidos por personas naturales o empresas que contactan a los clientes (“word of mouth”), debido principalmente al buen desempeño de los productos.

3.4 Precio: Administrado y Premium

El precio administrado, o definido por la empresa, está determinado a partir del costo, incluyendo los gastos de importación y el arancel. Para definir el margen bruto que se obtiene (40% para el Guardian Air y 53% para el BBlaster) se toma como referencia el mercado americano por ser productos nuevos en el país, y teniendo en cuenta la alta diferenciación de los productos por su mayor valor agregado. Esto da como resultado un precio Premium, alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, que ofrece soluciones integrales, innovadoras, y confiables. Esta ventaja se apalanca con la condición de ser pionero en el mercado y en la representación exclusiva, que elimina la posibilidad de tener competidores que puedan ofrecer precios más bajos. La oferta para los distribuidores se define según el grado de participación en la venta: descuentos cuando realizan toda la labor de la venta (Guardian Air 25% - BBlaster – 20%) y comisión por cliente referido (10%). El descuento por pronto pago o volumen, solo se utiliza como herramienta de negociación, no se ofrece.

La estrategia de precio ha sido uno de los puntos en los que se ha hecho mucho énfasis en el marketing interno, en este aspecto es donde se ve finalmente reflejado el valor real y percibido del producto. La estrategia del precio y su coherencia con los demás pilares del mercadeo es lo que fortalecerá la organización a través de la rentabilidad del negocio.

4. Plan anual de mercadeo

El plan anual de mercadeo, basado en la misión y el posicionamiento - soluciones integrales, innovadoras y confiables para garantizar la inocuidad y obtener un entorno seguro -, tiene como principal objetivo aumentar el número de clientes y mejorar el nivel de ventas para alcanzar el punto de equilibrio en el 2013. Ver Figura 3. Metas. El plan se compone de estrategias orientadas a satisfacer las necesidades del cliente final y distribuidor para desarrollar los segmentos objetivo y la red de distribuidores, enfocándose en afinar las tácticas para la comunicación efectiva con ellos.

Figura 3. Metas

VENTAS		Mejorar ingresos para alcanzar punto de equilibrio a final de 2013* • PHI 30% • BBlaster 280%				
CLIENTES FINALES						
		P. de alimentos y laboratorios		Clínicas		Edificios
Aumentar número de clientes*		31%		36%		27%
Incrementar porcentaje de ventas en: • Recompra • Recambio • Sustitutos		45% 20% 16%		25% 12% 20%		29% 24% 20%
Ampliar frecuencia de compra promedio		35%		28%		30%
DISTRIBUIDORES						
Aumentar números de distribuidores*: 36%						
Ampliar la cobertura del mercado en las principales ciudades del país (número de clientes)*:						
Cali 45%	Medellín 200%	Bogotá 24%	Barranquilla 400%	Cartagena 200%	Bucaramanga 43%	

*Respecto a 2012

Fuente: Elaboración propia

Estrategias: **1.** Informar y proveer soluciones integrales, innovadoras y confiables a plantas de alimentos y laboratorios para garantizar los estándares de control microbiológico exigidos, obteniendo un mejor costo/beneficio a largo plazo al disminuir pérdidas por producto contaminado, y de esta manera posicionar la empresa en este segmento objetivo. **2.** Informar y proveer soluciones integrales, innovadoras y confiables a clínicas para garantizar la salud de pacientes, personal y visitantes, obteniendo un mejor costo/beneficio a largo plazo al reducir el índice de infecciones nosocomiales, y así posicionar la empresa en este segmento objetivo. **3.** Informar y proveer soluciones integrales, innovadoras y confiables a edificios con oficinas para sensibilizarlos a cerca de la calidad del aire interior y mejorar la salud de los empleados, obteniendo un mejor costo/beneficio a largo plazo al reducir el índice de ausentismo, para posicionar la empresa en este segmento objetivo. **4.** Informar y facilitar soluciones integrales, innovadoras y confiables a los distribuidores autorizados para aumentar su portafolio con productos y servicios de mayor valor agregado e incrementar su rentabilidad, y de esta manera conseguir una comercialización más rápida con el mínimo de inversión posible.

Tácticas: **1. Comunicación:** establecer un plan que incluye mensaje, presupuesto, medios y evaluación. Transmitir en el mensaje el concepto de producto: se compran satisfactores, se venden beneficios (Schnarch, 2009), teniendo en cuenta el perfil de los involucrados en el proceso de compra, ya que son personas y no empresas las que toman estas decisiones (Keller, 2006).

Contactos clave: personal de calidad, jefes de mantenimiento, gerentes/ingenieros de proyectos (plantas de alimentos, laboratorios); comité de infecciones, directores médicos/UCI, jefes de mantenimiento (clínicas); jefes de mantenimiento, salud ocupacional, compras, gerentes (edificios).

Posicionar el producto como la mejor alternativa para obtener un entorno seguro realizando comparación funcional y estudios de costo efectividad que se expresen gráficamente en el material promocional, ofertas, etc., para atraer y fidelizar clientes que utilizan otras alternativas o complementarlas. Ofrecer a clientes finales y distribuidores material de soporte (información, evaluaciones, referencias comerciales), además de seguimiento permanente, tiempos de entrega óptimos y respuesta rápida y eficiente en el servicio técnico y comercial. Realizar pruebas piloto, razón de compra principal en plantas de alimentos y laboratorios (52%), importante en clínicas (27%). Eventos: participar en feria especializada del sector salud para el lanzamiento de los nuevos productos. Actualizar el formato de recolección de la información de los clientes potenciales para que el proceso sea más rápido durante la visita al stand y para que la información relevante sea más completa. Diseñar e imprimir dos pendones y mil folletos.

Comunicación digital: Página web: modificar el diseño y contenido para que sea más amigable, fácil y rápida de consultar. Incluir más testimonios de clientes satisfechos, buscando empresas importantes y reconocidas para obtener un mayor efecto. Recomendación: razón de compra principal en clínicas (56%),

importante en plantas de alimentos y laboratorios (34%) y en edificios (28%). Google Analytics: evaluar periódicamente el desempeño del sitio web: tráfico, personas que se registran, que la usan, lo que les gusta y lo que no, si la encuentran útil. Publicidad en internet: Ad Words, encontrar asesoría externa para entender adecuadamente la información obtenida y para determinar estrategias de e-mail marketing efectivas.

Para evaluar la estrategia de comunicación se propone realizar una investigación exploratoria con algunos de los clientes después de realizar los cambios de diseño y contenido de la página web, y de implementar las estrategias de e-mail marketing.

2. Productos: ampliar el portafolio con sanitizantes nuevos en el mercado y con mayor valor agregado: alta protección y durabilidad para garantizar una mejor sanitización, tecnologías limpias y seguras para la salud, confiables, fáciles de implementar. Dirigir los nuevos productos específicamente a los segmentos de clínicas (comité de infecciones), plantas de alimentos y laboratorios (calidad), donde se requiere un alto uso de sanitizantes para reducir el riesgo de contaminación microbiológica asociada a manos y superficies. Qore 24⁸ se propone a los clientes finales como sustituto de sanitizantes instantáneos convencionales. Bioshield 75⁹ se propone a los clientes finales como complemento

⁸ Marca del producto para manos.

⁹ Marca del producto para superficies.

a las prácticas de sanitización convencionales. Realizar venta cruzada de los nuevos productos, gracias a la sinergia tecnológica.

Para la comercialización de los nuevos productos se requiere lograr la representación exclusiva para Colombia, obtener el registro del Invima, realizar evaluaciones propias para dar referencias del desempeño, desarrollar el protocolo de aplicación, realizar la comparación funcional y los estudios de costo efectividad (gráficos). Promoción: push (llamadas telefónicas, envío de información digital, visitas a clientes y distribuidores) y pull (incluir en la página web, campaña Ad Words, e-mail marketing). Proponer evaluación tipo “try-and-buy”: se ofrece el uso por tres meses y si los resultados son satisfactorios se concreta la compra. Precio: margen bruto: Qore 24 60%, Bioshield 75 55%, productos exentos de I.V.A. Canal: inicialmente por la fuerza de venta directa a nivel local para desarrollar una base de clientes de referencia, luego desarrollar red de distribución para lograr cobertura a nivel nacional, obteniendo una distribución de las ventas por canal de 50% - 50%.

3. Canal: Contactos clave: gerentes generales y propietarios. Ofrecer a los distribuidores certificado de distribución comercial, folletos con en el logo de su empresa como “distribuidor autorizado”, directrices y material de promoción propio como referencia para la comunicación con sus clientes. Motivar a los distribuidores “estrella” remitiendo los clientes que llegan directamente y que se encuentran en su área geográfica. Capacitar a los distribuidores actuales y potenciales (vía

skype). Socializar estudios de validación de los productos, solicitados por las clínicas.

4. *Precio:* Mantener el precio Premium, los productos aún se encuentran en la etapa de intrucción al mercado. Descuentos atractivos a distribuidores: PHI 25%, BBlaster 20%, Bioshield 75 25%, Qore 24 30%. Comisiones a distribuidores 10% (PHI, BBlaster) por clientes referidos.

Presupuesto y Cronograma: Ver Anexo 1.

Análisis Financiero: Ver Anexo 2.

5. Conclusiones

Para lograr un cambio a corto plazo, aumentando el número de clientes y alcanzando el punto de equilibrio en las ventas al final del 2013, los aspectos más importantes del plan anual de mercadeo son el desarrollo de la comunicación digital (página web, e-mail marketing) y la promoción a los distribuidores. Obtener los objetivos planteados llevará a incrementar la rentabilidad de Proquimes a partir del 2014, y en el largo plazo, a fortalecer la imagen de la empresa como referente en soluciones avanzadas para obtener un entorno seguro a nivel nacional en los segmentos objetivo, y a posicionar el diferenciador de los productos que comercializa la División Ambiente.

El punto clave de la estrategia de mercadeo es la inteligencia organizacional, que se asocia a la especificación de objetivos bien definidos, la búsqueda de esos objetivos, la recolección de información relevante que permita tomar las mejores decisiones y establecer las acciones que cumplen los objetivos propuestos, y controlar la implementación de esas acciones (March, 1993).

6. Recomendaciones

Para conseguir los objetivos propuestos en el corto, mediano y largo plazo, la estrategia de mercadeo se debe evaluar periódicamente para responder a los cambios en las necesidades del mercado, y de acuerdo con ello, replantearla para competir de la mejor manera, ser diferente y crecer. En la planeación estratégica de cada año se deben destinar los recursos suficientes en tiempo y económicos para estar atentos y aprovechar las oportunidades, y anticipar las amenazas.

Al establecer en la Memoria de Inteligencia Organizacional los procedimientos y prácticas que consignan las experiencias adquiridas para que otros las puedan utilizar, el aprendizaje tiene dos características importantes para conseguir la ventaja competitiva: mejora el desempeño y aumenta la fiabilidad, disminuyendo la posibilidad de desviaciones (March, 1993). El conocimiento basado en la experiencia puede ser una base importante para conseguir mayor ventaja competitiva, el aprendizaje se ha convertido en un mecanismo para encontrar la inteligencia organizacional. Las empresas exitosas tienen la capacidad de aprender, responden a la experiencia modificando sus tecnologías, formas y prácticas. Controlan la experiencia para aprender de ella y la organizan para utilizar el conocimiento propio y de otros que se ha ganado con la experiencia (March, 1993). Los retos del mercado identificados pueden obligar a una nueva definición de la estrategia, a plantear nuevos horizontes, o a modificar las tácticas del corto plazo.

Bibliografía

Chesbrough. (2005). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press.

Grant. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing Ltd.

Keller, K. y. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.

March, L. y. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal, Vol 14*, 95-112.

Ministerio de la Protección Social. (2010). *Reglamento técnico para la protección de trabajadores expuestos a agentes biológicos en la prestación de servicios de salud humana*. Recuperado noviembre, 2012 de <http://proquimes-sa.com/Portals/0/PDF%20%20%20Reglamento%20tecnico%20para%20la%20proteccion%20de%20trabajadores%20expuestos%20a%20agentes%20biologicos.pdf>

Olesen. (s.f.). *Productivity and indoor air quality*. Recuperado noviembre, 2012 de http://activtek.eu/mx/lib/Bjarne_Olesen.pdf

Proquimes S.A. (2011). *Alternativas de control microbiológico en sistemas de aire acondicionado*. Recuperado noviembre, 2012 de <http://www.proquimes-sa.com/Portals/0/PDF10AlternativasControlMicrobiologicoenAC.pdf>

Schnarch. (2009). *Desarrollo de Nuevos Productos y Empresas*. Mc Graw-Hill Interamericana.

Wernerfelt. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal, Vol. 5*, 171 - 180.

Anexo 1. Presupuesto y Cronograma

Acción	Presupuesto (\$ Miles)	Fecha Inicio	Finalización	Responsable
Pág. web, E-marketing, Ad Words	7.8	Mayo 01 2013	Dic. 31 2013	Representante
Stand	8	Junio 01 2013	Junio 30 2013	Director
Diseño/Impresión plegables y pendones	0.75	Julio 01 2013	Julio 31 2013	Representante
Registro Invima	4.5	Mayo 01 2013	Julio 31 2013	Director
Evaluaciones/visitas	1.2	Junio 01 2013	Dic. 31 2013	Director/ Representante
Viajes	4.5	Julio 01 2013	Dic. 31 2013	Director y Representante

Fuente: División Ambiente

Anexo 2. Análisis Financiero

ESTADO DE RESULTADOS (\$ Miles)			
	2012	2013	Variación
Ventas	227.507	348.000	53%
Costo de las ventas	123.402	158.984	29%
Margen bruto	104.105	189.016	82%
Costos fijos	157.464	154.383	-2%
Gastos Mercadeo	20.893	26.750	28%
Utilidad	-74.252	7.883	
Margen sobre ventas	-33%	2,27%	

Fuente: División Ambiente

Anexo 2. (continuación)

COSTO DE LAS VENTAS 2013 (\$ Miles)						
		Distribución de ventas	Ventas	Costo como porcentaje de precio de venta	Costo de ventas	Margen Bruto
PHI						
Margen Bruto	40%					
Descuento a Distribuidores	20%					
Venta Directa		30%	83.790	60%	50.274	33.516
Venta Distribuidores		70%	195.510	40%	78.204	117.306
Subtotal PHI			279.300		128.478	150.822
BBlaster						
Margen Bruto	55%					
Descuento a Distribuidores	20%					
Venta Directa		30%	15.300	45%	6.885	8.415
Venta Distribuidores		70%	35.700	56%	20.081	15.619
Subtotal BBlaster			51.000		26.966	24.034
Otros						
Venta Directa						
Margen Bruto	80%	100%	17.700	20%	3.540	14.160
Fuente: División Ambiente			17.700		3.540	14.160
Subtotal Otros						
TOTAL			348.000		158.984	189.016

Fuente: División Ambiente

COSTOS FIJOS (\$ Miles)		2012	2013
Sueldos	Director/Representante	114.667	131.823
Teléfono		3.631	3.720
Correo		6.313	2.400
Seguros y fletes	AB Cargo	3.960	1.800
Mensajería		2.626	360
Mantenimiento	Equipos oficina, materiales	2.920	1.200
Depreciaciones	Muebles y equipos	2.782	2.760
Diversos	Papelería y fotocopias	0	120
	Gasolina	7.253	5.400
	Taxis, parqueaderos	7.963	3.600
Fuente: División Ambiente	Aseo, cafetería, restaurantes	5.348	1.200
Subtotal Costos Fijos		157.464	154.383
GASTOS DE MERCADEO (\$ Miles)			
Publicidad	Pág.web, E-marketing	3.600	3.000
Afiliaciones	Ad Words	0	4.800
Feria	Stand, plegables, pendones	5.750	8.750
Gastos de viajes		9.070	4.500
Servicios	Evaluaciones, visitas	2.473	1.200
Gastos legales:	Registro Invima	0	4.500
Subtotal Gastos de Mercadeo		20.893	26.750

Fuente: División Ambiente