

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

“Propuesta de modelo para la evaluación del desempeño en el departamento telemarketing y ventas de la empresa Corporación Agropecuaria Corpeco”

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia y Marketing y Ventas.

Randall Chang Ugarte

Carné: 987016

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2007

DEDICATORIA

A Dios.
A mis padres y hermanos;
amigos y compañeros

AGRADECIMIENTOS

Al señor Rodrigo Salas Guzmán, por toda su colaboración y apoyo para desarrollar este proyecto y realizar la Maestría

A los señores Carlos Carranza y Roque Rodríguez, por su valioso aporte y guía profesional en el desarrollo de la investigación y la evaluación del proyecto.

A Kathy, Ingrid, Gerardo y Mariana.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia y Mercadeo y Ventas.

M.Sc. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Maestría

M.A.E. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Coordinador

M.B.A. Carlos Carranza Villalobos
Profesor Guía de Gerencia

MBA Freddy Román
Gerente de Recursos Humanos GFI

Ing. Randall Chang Ugarte
Estudiante

Lic. Rodrigo Salas Guzmán
Gerente de Mercadeo y Ventas Corpeco

Tabla de Contenidos

| | |
|--|----|
| AGRADECIMIENTOS..... | 3 |
| HOJA DE APROBACIÓN..... | 4 |
| Tabla de Contenidos..... | 5 |
| Índice de Figuras..... | 7 |
| Índice de Cuadros..... | 8 |
| Índice de Anexos..... | 8 |
| Introducción..... | 9 |
| Objetivo General..... | 12 |
| Objetivos Específicos..... | 12 |
| Capítulo I . Evaluación del desempeño y sus implicaciones..... | 13 |
| Introducción..... | 13 |
| 1.1 Evaluación del desempeño (definición)..... | 14 |
| 1.1.1 Objetivos de la evaluación del desempeño..... | 15 |
| 1.1.2 Implicaciones de la evaluación del desempeño..... | 16 |
| 1.1.3 ¿Qué se evalúa en la evaluación del desempeño?..... | 19 |
| 1.2 Métodos para la evaluación del desempeño..... | 20 |
| 1.2.1 Textos escritos..... | 20 |
| 1.2.2 Incidentes críticos..... | 21 |
| 1.2.3 Escalas de calificación gráfica..... | 21 |
| 1.2.4 Escalas de calificación articuladas en la conducta..... | 22 |
| 1.2.5 Comparaciones forzadas..... | 22 |
| 1.2.5.1 La jerarquía en el grupo:..... | 22 |
| 1.2.5.2 Clasificación de individuos:..... | 23 |
| 1.2.5.3 Comparación de pares:..... | 23 |
| 1.2.6 Evaluación de 360°..... | 23 |
| 1.2.7 Cuadro resumen de métodos de evaluación..... | 25 |
| 1.3 ¿Quién debe realizar una evaluación del desempeño?..... | 26 |
| 1.4 ¿Por qué no podría funcionar una evaluación del desempeño?..... | 27 |
| 1.4.1 Cultura Organizacional..... | 27 |
| 1.4.2 Cultura Orientada al Cliente..... | 30 |
| 1.5 Implicaciones al confeccionar una evaluación del desempeño?..... | 33 |
| 1.5.1 Sobre la calidad y las estrategias..... | 35 |
| 1.5.2 Fijar la dirección organizativa..... | 38 |
| 1.6 Síntesis del capítulo..... | 39 |
| Capítulo II. Sector farmacéutico y situación actual del Grupo..... | 41 |
| 2.1 Industria farmacéutica..... | 41 |
| 2.2 Industria farmacéutica costarricense..... | 46 |
| 2.2.1 Historia..... | 46 |
| 2.2.2 Características del sector farmacéutico..... | 48 |
| 2.2.3 Mercado Costarricense..... | 49 |
| 2.2.4 Investigación y desarrollo..... | 52 |
| 2.3 Descripción general del Grupo Farmanova Intermed..... | 53 |
| 2.3.1 Antecedentes..... | 53 |
| 2.3.2 Marco Estratégico..... | 55 |

| | |
|---|-----|
| 2.3.2.1 VISIÓN..... | 55 |
| 2.3.2.2 MISIÓN..... | 56 |
| 2.3.2.3 VALORES GFI..... | 56 |
| 2.3.2.4 Propuesta de valor..... | 59 |
| 2.3.2.5 Organigrama del Grupo Farmanova – Intermed..... | 60 |
| 2.4 Descripción general de Corpeco..... | 61 |
| 2.4.1 Antecedentes..... | 61 |
| 2.4.2 Estrategias de Corpeco..... | 62 |
| 2.4.3 Áreas Estratégicas..... | 64 |
| 2.4.3.1 Operaciones y Logística..... | 64 |
| 2.4.3.2 Finanzas..... | 68 |
| 2.4.3.3 Recursos Humanos..... | 69 |
| 2.4.3.4 Diseño de puestos, Representante de ventas..... | 70 |
| 2.4.3.4.a Proceso de contratación del personal..... | 71 |
| 2.4.3.4.b Modelo de evaluación actual..... | 72 |
| 2.4.3.4.c Modelo de incentivos..... | 74 |
| 2.4.3.4.d Personal de Corpeco..... | 75 |
| 2.4.3.5 Plataforma Informática..... | 76 |
| 2.4.3.6 Manejo de la información..... | 76 |
| 2.5 Estructura de Corpeco..... | 77 |
| 2.5.1 Alcance de Corpeco..... | 77 |
| 2.5.2 Personal de Corpeco..... | 77 |
| 2.5.2.1 Departamento de Telemarketing y Ventas..... | 78 |
| 2.5.2.2 Organigrama de Corpeco..... | 81 |
| 2.5.2.3 Productos ofrecidos por Corpeco..... | 83 |
| 2.6 Servicio al cliente..... | 83 |
| 2.7 Tendencias del Mercado..... | 86 |
| Capítulo III. Análisis de Corpeco..... | 89 |
| 3.1 Entorno situacional..... | 89 |
| 3.1.1 Enfoque de Corpeco..... | 91 |
| 3.1.2 Análisis del recurso humano..... | 92 |
| 3.1.2.1 Diseño de puestos, Representante de ventas..... | 94 |
| 3.1.2.2 Proceso de contratación del personal..... | 95 |
| 3.1.2.3 Modelo de evaluación..... | 98 |
| 3.1.2.4 Personal de Corpeco..... | 99 |
| 3.2 Desempeño de Corpeco..... | 104 |
| 3.3 Orientación al servicio..... | 106 |
| 3.4 Análisis del Mercado..... | 108 |
| 3.4.1 ¿Quiénes componen el mercado?..... | 108 |
| 3.4.2 Principales competidores de Corpeco..... | 110 |
| 3.4.2.1 Prácticas comerciales del mercado farmacéutico veterinario..... | 113 |
| 3.4.3 Crecimiento del mercado..... | 113 |
| 3.5 Análisis FODA de Corpeco..... | 116 |
| 3.5.1 Fortalezas..... | 117 |
| 3.5.2 Debilidades..... | 119 |
| 3.5.3 Oportunidades..... | 120 |
| 3.5.4 Amenazas..... | 120 |

| | |
|--|-----|
| 3.5.5 Cuadro resumen FODA..... | 122 |
| 3.6 Síntesis del capítulo..... | 124 |
| Capítulo IV. Propuesta del modelo para la Evaluación del desempeño en el equipo de mercadeo y ventas de..... | 125 |
| 4.1 La evaluación del desempeño y su relevancia en la calidad..... | 125 |
| 4.2 Indicadores del desempeño y calidad total..... | 128 |
| 4.2.1 Indicadores del desempeño y calidad total..... | 129 |
| 4.3 Propuesta de modelo, indicadores del desempeño y calidad total..... | 130 |
| 4.3.1 Indicadores de calidad..... | 131 |
| 4.3.2 Indicadores del desempeño..... | 137 |
| 4.3.3 Instrumentos para la evaluación del desempeño..... | 139 |
| 4.3.3.1 Información General..... | 141 |
| 4.3.3.2 Autoevaluación..... | 142 |
| 4.3.3.3 Evaluación administrativa..... | 143 |
| 4.3.3.4 Evaluación del cliente..... | 144 |
| 4.3.3.5 Evaluación de los compañeros..... | 145 |
| 4.3.3.6 Matriz de la evaluación del desempeño..... | 145 |
| 4.5.7 Síntesis del capítulo..... | 147 |
| V. Conclusiones..... | 148 |
| Bibliografía..... | 151 |
| Anexos..... | 155 |

Indice de Figuras

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Cómo se forma la cultura de la organización..... | 27 |
| Figura 2. Modelo de socialización..... | 27 |
| Figura 3. Cadena de Valor de Porter..... | 35 |
| Figura 4. Histórico del mercado veterinario segmentado en millones de dólares..... | 111 |
| Figura 5. Segmentos del mercado veterinario del año 2005..... | 112 |
| Figura 6. Año 2000 a 2005 Mercado veterinario en millones de dólares..... | 114 |
| Figura 7 Ventas de la Corporación Agropecuaria Corpeco años fiscales 2003-2007 | 115 |

Índice de Cuadros

| | |
|--|-----|
| Cuadro 1. Métodos de evaluación del desempeño..... | 25 |
| Cuadro 2. Competencias requeridas para el puesto de ventas en Corpeco..... | 75 |
| Cuadro 3. Resumen entorno interno de la compañía:..... | 122 |
| Cuadro 4 Resumen entorno externo de la compañía:..... | 123 |
| Cuadro 5 de información general de la persona a evaluar..... | 141 |
| Cuadro 6 Matriz de evaluación del desempeño..... | 146 |

Índice de Anexos

| | |
|--|-----|
| Anexo 1 Estadísticas avícolas..... | 155 |
| Anexo 2. Cosecha cárnica..... | 156 |
| Anexo 3. Autoevaluación..... | 157 |
| Anexo 4. Evaluación Administración..... | 158 |
| Anexo 5. Evaluación de los clientes..... | 159 |
| Anexo 6. Evaluación Compañeros..... | 160 |

Introducción

La evaluación por desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. En alguna medida, los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades. Las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados, deben evaluar el desempeño individual, para decidir las acciones que por tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Si se cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más, del área del departamento de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pondrían en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación; o indicarían que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

El sentido de este tipo de trabajos es considerar la mayor cantidad de situaciones y necesidades, lo cual permitirá que la labor realizada por cada uno de los colaboradores en su trabajo diario, sea más significativa, agradable y fácil de llevar; por eso el objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado lleva a cabo el puesto. Es necesario tener niveles de medición o estándares completamente verificables, pero con la flexibilidad y la adaptación pertinente a los cambios en el mercado y a las prioridades de la organización. Al indicar las situaciones, objetivos y descripciones relacionadas con el puesto, se entiende que el sistema califica, únicamente, elementos de importancia vital y oportunidades para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado podría conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

La eficacia es definida como: *“Virtud, actividad y poder para poder obrar”*¹. Robbins define a la eficacia como la *“convicción del individuo de que es capaz de realizar una tarea”*. Cuando se cuenta con eficacia, se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para ser Eficaz debe de priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas previstas, por lo que debe de asegurarse que la tarea a realizar valga la pena y conduzca a un fin, propósito o meta, el Grupo Farmanova Intermed (GFI) y en este caso La Corporación Agropecuaria Corpeco, en adelante Corpeco, tiene como uno de sus objetivos ser reconocida como distribuidora de productos de salud y nutrición animal, muy competitiva en cuanto a calidad de productos, asesorías y entregas rápidas y oportunas se refiere. De esta manera se brindaría a un excelente servicio al cliente, tanto interno como externo, a la empresa.

Corpeco tiene 17 años de existir en el mercado de la salud animal, con cobertura nacional. Hasta el 2003, se especializaba en el sector de grandes especies, en este caso bovinos, sin

¹ Diccionario enciclopédico Océano.

embargo, es en este año que se incursiona en los segmentos de avicultura, porcicultura y mascotas; situación que implica un importante crecimiento sostenido en sus ventas así como en las cantidades de unidades de productos vendidas.

La decisión de entrar en nuevos mercados se toma en conjunto con el desarrollo de los laboratorios representados (Pfizer, Pisa Agropecuaria, Novartis, Colorado Serum, Megamix) y la entrada de nuevos laboratorios (Schering Ploug Animal Health, Comandina, Cipla, Afford, Azoo, Alcames, Ambiderm, Pedesu, Unipharm, Calox) esta situación ha desafiado a la organización, porque ante un desafío debe encontrarse una respuesta, y así continuar un crecimiento sostenido, por parte de la empresa y sus colaboradores.

Es por esto que el presente trabajo plantea un modelo de evaluación por el desempeño para lograr la excelencia de la empresa en cuanto a sus objetivos, a partir del personal de la organización como mejor activo. Así se definen los mejores perfiles para desarrollar su talento, conquistar su corazón con incentivos justos, a partir del desempeño de cada uno de los colaboradores.

Objetivo General

Desarrollar un Modelo de Evaluación por Desempeño para la empresa Corpeco, específicamente en las áreas de telemercado y ventas, con el fin buscar la excelencia en cuanto al servicio al cliente, a partir de un personal capacitado y motivado.

Objetivos Específicos.

1. Definir evaluación del desempeño y sus implicaciones en cuanto al lugar de trabajo, métodos de evaluación al personal.
2. Realizar una descripción del entorno y las estrategias de Corpeco como empresa del Grupo Farmanova Intermed.
3. Realizar un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) del departamento de mercadeo y ventas de la Corporación Agropecuaria Corpeco
4. Plantear el modelo de evaluación del desempeño asociado a la calidad del servicio ofrecido por GFI y, específicamente, por Corpeco

Capítulo I . Evaluación del desempeño y sus implicaciones

Introducción

La mayoría de los seres humanos requieren de algún tipo de evaluación incluso hasta de presión, para realizar un trabajo, tal y como lo demuestra una persona que estudia o realiza alguna asignación ante una evaluación. De igual forma, un empleado se esfuerza en realizar una tarea cuando conoce que se le estará evaluando, y del resultado de esta evaluación, obtendrá una remuneración o incentivo. No obstante, no se debe de entender la evaluación como un fin sino como un medio para enfocarse en un futuro más productivo, donde la afluencia de la información permite que las personas, posibles clientes, obtengan un mayor conocimiento de los bienes y servicios a su alcance, y la agresividad del mercado sea mayor. Por consiguiente, las empresas deben tomar diferentes medidas para lograr ser competitivas, y de este modo, poder satisfacer las necesidades del mercado y sus posibles clientes, principalmente, mediante el valor agregado en cada uno de los bienes y servicios que se ofrecen a los clientes. Es importante que más que hablar de valor agregado se entienda que este debe ser valor efectivo percibido por el cliente, de ahí la importancia de desarrollar estrategias que permitan obtener ventajas competitivas respecto a los competidores del mercado, en cuanto a calidad de los servicios y procesos. La evaluación del desempeño de cada uno de los colaboradores de la empresa permitirá la maximización de esas ventajas competitivas de calidad, compromiso y servicio, con las cuales la organización podrá alcanzar sus objetivos.

1.1 Evaluación del desempeño (definición)

La evaluación del desempeño es un sistema formal y estructurado que sirve para medir, evaluar e influir en los atributos, conductas y resultados relacionados con el trabajo del empleado. De modo que se espera descubrir cuán productivo es y como será su futuro desempeño. Este tipo de valoraciones permite influir en decisiones sobre la posición jerárquica y estratégica del personal de una organización.

Es una comparación entre lo esperado y lo realizado en cuanto a conductas con clientes, con equipo de trabajo, con niveles superiores, y en cuanto a lealtad, cumplimiento de metas y logro de resultados.² Dicha comparación permitirá definir las necesidades o requerimientos del personal en cuanto a competencias y capacitaciones de los colaboradores de la empresa, para que se pueda determinar ventajas competitivas sobre la productividad que desencadenen en el alcance de las metas propuestas por la compañía, en un mercado que innova diariamente.

1.1.1 Objetivos de la evaluación del desempeño

En una organización, se debe realizar una evaluación del desempeño del personal con diferentes fines: entre ellos se busca sustentar las decisiones generales de recursos humanos,

² Quesada R. B. (2002). Propuesta de un manual de procedimientos para la evaluación del desempeño del recurso humano en Embutidos Torino, S.A. Tesis para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia, Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Posgrado. Programa de Maestría en Administración de Negocios. UCR - FUNDEPOS, 2002

ya que mediante la evaluación se logra definir situaciones de ascensos, transferencias y despidos.³ También es conocido que con una evaluación de este tipo la gerencia de la empresa puede detectar deficiencias en la capacitación del personal, debilidades y necesidades de los diferentes departamentos o equipos de trabajo, para luego buscar la manera idónea de realizar las correcciones respectivas. Las evaluaciones del desempeño son un criterio para determinar la validez de un programa de selección y desarrollo del nuevo personal, ya que si este, desde el principio, presenta un desempeño inadecuado, indica que el departamento de recursos humanos está fallando en sus procesos. Conforme el personal y su desempeño es evaluado se retroalimenta a los diferentes equipos, al definírseles en qué se está realizando una buena labor y en qué se están quedando atrás; además, con la respectiva evaluación es posible realizar la distribución de los incentivos y/o recompensas.

Debe considerarse que la evaluación del desempeño del personal de una empresa tiene finalidades de importancia relevante en temas como: competitividad, calidad y procesos, más que la simple razón de ligar este tipo de evaluación a la entrega y propuesta de incentivos económicos a los empleados de la organización, lo cual, en muchos casos, termina en vicios laborales que son aprovechados por diferentes grupos para realizar presión por más y mejores incentivos, lo que, a fin de cuentas, disminuye la competitividad, calidad y productividad de la empresa tal y como sucede en algunos casos en empresas del sector público.

1.1.2 Implicaciones de la evaluación del desempeño

Es necesario identificar las características propias de una organización antes de crear un sistema de evaluación, a fin de no presentar la evaluación del desempeño como la solución a todos los problemas, debido a que cada empresa tiene vida propia, por lo tanto, son

³ Hellriegel, D. Administración un enfoque basado en competencias. 9ª Ed, Thomson Learning. México 2002

diferentes entre sí, por lo que no es posible predeterminar evaluaciones idénticas para todas las empresas, de tal manera que se debe elaborar diferentes evaluaciones a partir de las condiciones laborales, cultura organizacional, empresas e individuos. Por lo tanto, debemos estudiar:

1. Las características asociadas con las estructuras y con el funcionamiento de la organización. Donde se determine la planificación del trabajo, la administración de resultados no cuantificables, las responsabilidades y las actividades, la distribución del personal, el movimiento de ese personal y la filosofía de la empresa, ya que son aspectos por considerar en la preparación de la evaluación que desarrollará.
2. Las características relacionadas con la políticas, reglas y prácticas establecidas para el desarrollo de la carrera del personal;
3. Las características relacionadas con los individuos y el ambiente de trabajo, cultura organizacional.⁴

Esta evaluación observa el desempeño de las personas y de la empresa, sin ser este el ideal, sino una forma de alcanzar un futuro con mayor productividad. Al realizar un estudio de este tipo, se necesita, además, de llevarlo a cabo, que sea representado por cada una de las partes, tanto empleados como supervisores, con el fin de mejorar el desempeño de cada uno de los integrantes de la empresa, de forma individual y como equipo de trabajo, por lo tanto, la retroalimentación de la información, una adecuada y correcta comunicación son indispensables.⁵

⁴ Bazinet, A. La evaluación del rendimiento. 2ª ed. Editorial Herder. Barcelona. 1984 p.17

⁵ Hellriegel, D. Administración un enfoque basado en competencias. 9ª Ed, Thomson Learning. México 2002. p360

La evaluación debe realizarse en dos o tres etapas; inicialmente, se procede al análisis y síntesis de datos reunidos durante el periodo de evaluación y la redacción de un informe. En una segunda etapa, se genera la retroalimentación entre el evaluador y el evaluado, y en una tercera etapa, se obtienen las consecuencias de la evaluación, es el periodo donde se pone en relación al sistema de evaluación del rendimiento con los restantes sistemas de gestión.

El sistema deberá someterse a una prueba de credibilidad. Normalmente, las empresas no mantienen un orden para realizar sus evaluaciones, las cuales, pueden darse de los altos mandos hacia abajo, o de los subordinados a los niveles superiores. De este ordenamiento de la evaluación, dependen los objetivos que se requieran alcanzar, ya que si el orden es ascendente, se alcanza la determinación de la jerarquización de los objetivos de trabajo; si la forma de evaluar es descendente, se logra la expresión de las necesidades y de las posibilidades de la organización tal como son percibidas por las unidades administrativas de la base.

En cuanto a la frecuencia de la evaluación debe depender de las preocupaciones y objetivos que determinaron la implementación del sistema en la empresa, así como del método o métodos empleados, en muchos casos se realiza de forma anual, no obstante, es posible realizar evaluaciones de una forma más sistemática y periódica, hasta cada mes, lo cual podría contribuir a disminuir las discusiones anuales, dar seguimientos a los objetivos de la empresa y sus diferentes proyectos.⁶ Mediante la reuniones evaluadoras de seguimiento, se logra un repaso de cómo se progresa y se abordan los objetivos y/o tareas importantes; la formación y promoción profesional del individuo, ajustando los objetivos actuales y estableciendo prioridades a corto plazo; y la promoción profesional del equipo.⁷

⁶ Bazinet, A. La evaluación del rendimiento. 2ª ed. Editorial Herder. Barcelona. 1984 p.101

⁷ Harvard, B. Métodos de evaluación del rendimiento. 1ª ed.. Barcelona: Editorial Gedisa. S.A.2001p 150

No obstante, la evaluación regular del progreso realizado en la consecución de los objetivos ayuda a los empleados a permanecer motivados y a resolver los problemas que van surgiendo⁸; así, la evaluación del desempeño y la retroalimentación logran su cometido cuando el proceso se integra a la consecución de los objetivos estratégicos, se alinean las metas del individuo con las de la organización. Así, si los objetivos no son claros, los criterios de medición son vagos y si a los empleados les falta confianza en que sus esfuerzos les darán una valoración satisfactoria de su desempeño o si creen que la organización entregará una recompensa insuficiente, se anticipa claramente que su labor estará por debajo de sus posibilidades.⁹ Es importante velar porque la evaluación del desempeño sea objetiva y no política, o que involucre intereses de los evaluadores, evaluados, supervisores o gerentes.

1.1.3 ¿Qué se evalúa en la evaluación del desempeño?

Existen diferentes criterios para determinar cómo evaluar el desempeño del personal, algunos de ellos son¹⁰:

⁸⁸ Hellriegel, D. Administración un enfoque basado en competencias. 9ª Ed, Thomson Learning. México 2002. p360

^{9,10} Robbins, S. Comportamiento Organizacional. 10ª. Ed. Pearson Educación. México 2004. p 500.

¹⁰

a. Resultados de tareas:

Cantidades de producto producido por unidad de tiempo

Calidad : se considera la presión, esmero y resultado

Costo por unidad

Volumen de ventas en un territorio

b. Conductas:

Puntualidad

Liderazgo

Permisos

Ausentismo

c. Rasgos:

Características de los individuos

Actitud

Confianza

Experiencia

1.2 Métodos para la evaluación del desempeño¹¹

1.2.1 Textos escritos

Se redacta un texto como auxiliar de memoria, se anotan los diferentes incidentes y comportamientos del desempeño de un empleado o equipo; se realiza un análisis de fortalezas y debilidades del empleado, desempeño anterior y sugerencias para mejorar. El resultado depende de la capacidad del redactor y del nivel real de desempeño del empleado.

1.2.2 Incidentes críticos

Este método se enfoca en las conductas cruciales para marcar una diferencia en la realización de un trabajo. De tal forma que el evaluador escribe anécdotas de lo que hizo el empleado ya sea eficaz o ineficaz. Se deben analizar comportamientos específicos y nunca rasgos de personalidad vagos. Mediante una lista de incidentes críticos se logran los ejemplos para demostrar las conductas deseables y las que se requieren mejorar. Este método apoyado por un diario o un auxiliar de memoria, en donde las situaciones fundamentales de comportamiento o de resultados que se relacionan con el desempeño del

¹¹ Robbins, S. Comportamiento Organizacional. 10ª. Ed. Pearson Educación. México 2004. p 502.

empleado o equipo, apoyan y aseguran una mayor información para una evaluación más objetiva.

1.2.3 Escalas de calificación gráfica

El evaluador debe calificar los factores de desempeño (cantidad, calidad, calidad de trabajo, conocimientos, cooperación, lealtad, asistencia, honestidad e iniciativa) en una escala creciente de puntos. Este método requiere de una menor cantidad de tiempo para ser preparado y aplicado, su análisis puede ser cuantitativo y comparable. El método suele ser más exacto debido a que cada aspecto se define y se califica por separado y determina la calificación de la evaluación general, normalmente, en grupos pequeños y cada uno en su respectivo momento.¹²

1.2.4 Escalas de calificación articuladas en la conducta

Se combinan los métodos mencionados anteriormente: la persona que evalúa a los empleados de acuerdo con un patrón, con la idea de que los puntos por evaluar sean ejemplos de conductas en el puesto, y no necesariamente, descripciones generales y rasgos. Es decir, se especifican comportamientos laborales definidos, observables y mensurables; los cuales pueden ser generados a partir de las formas de actuar eficaces e ineficaces de los colaboradores a evaluar. (Ej. Prevé, planea, ejecuta, resuelve los problemas inmediatos, ejecuta las ordenes y maneja las situaciones de emergencia).

¹² Hellriegel, D. Administración un enfoque basado en competencias. 9ª Ed, Thomson Learning. México 2002

1.2.5 Comparaciones forzadas

Evalúan el desempeño de un individuo en comparación con otro. Es una medición relativa. Se han realizado tres comparaciones diferentes, que se detallan a continuación:

1.2.5.1 La jerarquía en el grupo:

El evaluador realiza un orden de clasificación especial, donde, sitúa a los empleados en la zona de un cuartil de la población determinada.

1.2.5.2 Clasificación de individuos:

Se realiza un orden de los empleados del mejor al peor, no existen los empates, así el ordenamiento es del mejor desenvolvimiento al peor desempeño.

1.2.5.3 Comparación de pares:

Se compara cada empleado con cada uno de los demás y se califica como mejor o peor, se asigna una calificación resumen basada en las puntuaciones superiores que se consiguen. Se garantiza que cada empleado sea comparado con todos los demás, lo cual es inmanejable si son muchos empleados.

1.2.6 Evaluación de 360°

Hellriegel, D. indica que la evaluación 360° consiste en recopilar evaluaciones de un empleado de diferentes fuentes (supervisores, subordinados, colegas de la empresa, personas externas a la empresa, evaluaciones personales de interesado). La identidad de los evaluadores es secreta y los evaluadores actúan como grupo, normalmente estas evaluaciones son sumamente precisas, porque la evaluación de grupo reduce el sesgo¹³.

Robbins, S. menciona que estas evaluaciones pueden ser solo 3 ó 4 hasta 25; y lo normal es de 5 a 10. Son muy utilizadas cuando se realiza trabajo en equipo, participación de los empleados y programas de administración de la calidad. Cuando existe la retroalimentación de compañeros, clientes y subordinados se espera fomentar una conciencia de participación en el proceso de revisión del desempeño.¹⁴

¹³ Hellriegel, D. Administración un enfoque basado en competencias. 9ª Ed, Thomson Learning. México 2002 p 363.

¹⁴ Robbins, S. Comportamiento Organizacional. 10ª. Ed. Pearson Educación. México 2004. p 502.

Por otro lado, Havard, B se refiere a este método como “*reacción 360°, respuesta circular o evaluación multi-tasadora* ” y cita a Ward P. el cual la define como: “ *La recogida sistemática de datos y reacciones concernientes al rendimiento de un individuo o grupo, derivada de un cierto número de destinatarios...* ” Por consiguiente, la evaluación 360° se interesa más por lo que hacen las personas que por lo que logran. Por lo tanto, el énfasis se lleva a cabo en el cómo se realiza un trabajo; de esta manera se logra evitar confiar en ciertas medidas rigurosas y se le resta importancia a la subjetividad de algunos evaluadores. De forma sistemática la evaluación circular proporciona valiosa información para evaluar y desarrollar el rendimiento¹⁵. Es importante considerar que esta valiosa herramienta nos va a permitir obtener y conocer la opinión de las personas que nos rodean en el ambiente laboral, esta información revelada permitirá definir las fortalezas y debilidades objetivamente para así buscar la forma de innovar y mejorar nuestra situación. Empero, no se puede perder la perspectiva y depender solo de este tipo de evaluación e información ya que esta debe ser complementada con otros métodos de evaluar el rendimiento e identificar necesidades de aprendizaje.

1.2.7 Cuadro resumen de métodos de evaluación

En el siguiente cuadro se detallan los métodos de evaluación del desempeño:

Cuadro 1. Métodos de evaluación del desempeño

| Método | Características | Limitaciones | Virtudes |
|---------------|------------------------|---------------------|-----------------|
|---------------|------------------------|---------------------|-----------------|

¹⁵Harvard,B. Métodos de evaluación del rendimiento. 1ª ed.. Barcelona: Editorial Gedisa. S.A.2001p 189

| | | | |
|---|---|---|--|
| Textos escritos | Modelo textual, Anota incidentes, comportamientos, FODA y sugerencias | Es subjetivo, es necesario capacitar al redactor y determinar el nivel real de desempeño | |
| Incidentes críticos | Se focaliza en conductas cruciales, anécdotas, evalúa aspectos específicos y conductas detestables | Aplica una lista de incidentes críticos ejemplificada. Se apoya en textos escritos | Es una evaluación más objetiva y que requiere de más información |
| Escalas de calificación gráfica | Evalúa factores de desempeño asociados a la cantidad, calidad, conocimiento, etc. Con una escala de puntos | Se diseña para evaluar grupos pequeños y cerrados se asocia a la subjetividad | Requiere de menor tiempo de realización, su análisis es rápido y comparable |
| Escalas de calificación articuladas en conducta | Evaluación de acuerdo a un patrón basado en ejemplos, se establecen definiciones de los comportamientos mensurables | Se realizan ejemplos y comportamientos predeterminados | Toma lo mejor de los métodos anteriores |
| Evaluación de 360° | Recopila información de diferentes fuentes como clientes, compañeros autoevaluación y subordinados, es utilizada cuando se trabaja en equipo y con administración por calidad | Es más importante el desempeño de los evaluados que los alcances u objetivos. Es posible caer en una evaluación inflada | Sucede una recolección sistemática de datos y reacciones, reduce al máximo la subjetividad, conoce las opiniones en diferentes ambientes, importante para desarrollar el equipo y la calidad |

1.3 ¿Quién debe realizar una evaluación del desempeño?

Normalmente, las personas responsables de esta acción son los jefes inmediatos, empero, otras personas podrían realizar, de una manera mejor, esta tarea, ya que los jefes inmediatos

podrían no estar capacitados, no lograr objetividad e inclusive no conocer a sus empleados cuando la relación es a distancia.

Los compañeros de trabajo suelen ser una fuente de evaluación muy confiable, debido a su cercanía con el evaluado, su trato diario, juicio. También al contar con más evaluaciones, se puede ser más objetivo y reducir posibles sesgos; entre los inconvenientes están que no se tenga la disposición y que se realicen evaluaciones subjetivas.

Una evaluación efectiva se puede obtener también, cuando se ha realizado auto evaluaciones, por que cuando los empleados evalúan su propio desempeño se fortalecen los valores de auto dirección y facultamiento. En este proceso, se ha observado que los empleados responden con menor recelo y son excelentes para estimular el análisis del desempeño laboral entre trabajadores y superiores. El inconveniente de este evaluador radica en que se podría obtener una valoración inflada y algunas tendencias con cierto interés, por esta razón es que la auto evaluación es más utilizada para realizar temas de desarrollo que con fines de valoración.

Otra fuente evaluadora, en donde se tiende a fomentar la honestidad, franqueza y facultamiento en el lugar de trabajo, son los subordinados inmediatos, la información proporcionada por ellos es normalmente detallada y fiel sobre el comportamiento de un jefe, debido a su contacto frecuente, no obstante, se requiere el anonimato para evitar sesgos y represalias.

1.4 ¿Por qué no podría funcionar una evaluación del desempeño?

En muchas de las organizaciones, no se alcanzan los resultados esperados con este método, en algunos casos los gerentes no entienden sus fundamentos, se dedican a adquirir habilidades técnicas, y no a manejar los recursos humanos; en otros casos no consiguen ver los beneficios, ya que les da pereza el papeleo y las confrontaciones desagradables con empleados que evitan el proceso. Otros problemas son causados por el uso de métodos mal diseñados, la retroalimentación negativa y falta de comunicación con los empleados. Por lo tanto, este tipo de evaluaciones son parte de las tareas administrativas con un importante grado de dificultad.¹⁶

1.4.1 Cultura Organizacional

Al pretender realizar una evaluación del desempeño, es importante considerar la cultura organizacional como un factor que afecta las actitudes y conductas de los empleados, y es definida por Robbins como: *“un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras...conjunto de características básicas que valora la organización”*¹⁷ Asimismo, Thompson y Strickland plantean la siguiente definición: *“las creencias y filosofías de la organización acerca de cómo deben conducirse sus asuntos: las razones por las que hace las cosas y cómo las hace.”*¹⁸

Así, la organización define sus propias características que son en esencia su cultura, entre ellas se considera la forma en que se innova y corre riesgos, la exactitud y atención a los detalles, la orientación a los resultados, el trabajo en equipo, la agresividad, competitividad y estabilidad; estas características determinan la realidad de la cultura empresarial, basada

¹⁶ Hellriegel, D. Administración un enfoque basado en competencias. 9ª Ed, Thomson Learning. México 2002

¹⁷ Robbins, S. Comportamiento Organizacional. 10ª. Ed. Pearson Educación. México 2004. p 525

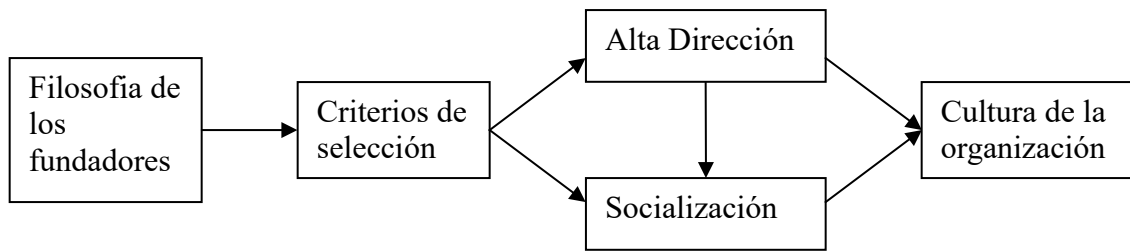
¹⁸ Thompson, A.A. y Strickland, A. J. (2004). Administración estratégica: textos y casos (3º Ed.). México: Editorial Mc Graw Hill. P 418

en los sentimientos de comprensión compartida de los miembros, en cuanto a la organización, en cómo se hacen las labores y el comportamiento de los integrantes. Cuando se cuenta con una cultura fuerte, los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y muy compartidos por sus colaboradores que se relacionan entre sí, teniendo como resultado una baja rotación y gran compromiso con lo que la empresa significa.

La cultura organizacional causa gran impacto en el comportamiento del personal, ya que define límites; y por consiguiente, distingue una organización de otras, además provee de identidad a los integrantes, favorece el compromiso con los intereses personales, aumenta la estabilidad del sistema social, crea sentido de pertenencia a un grupo social, permite el control, orienta el camino por seguir, forma actitudes y comportamientos de los empelados.

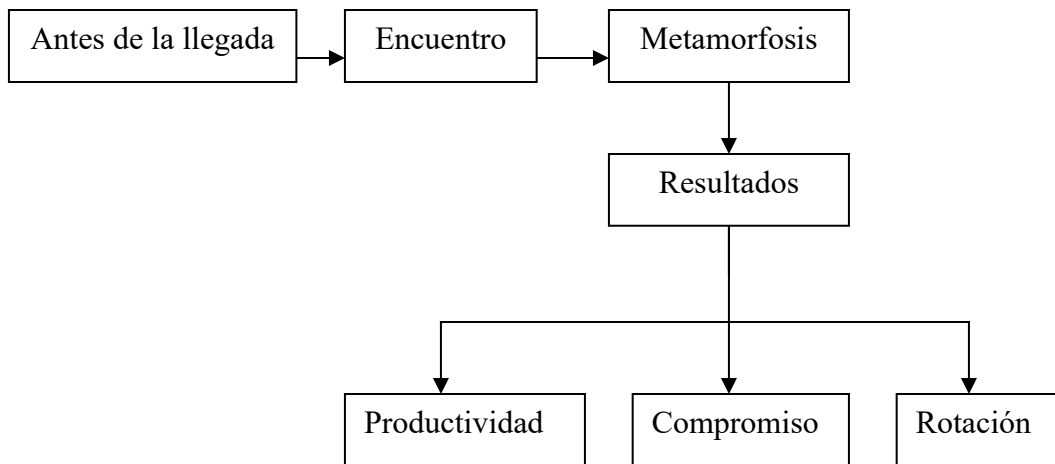
Cuando una empresa cuenta con una cultura organizacional, es debido a que las costumbres, tradiciones y la forma de hacer las cosas se han determinado desde los inicios de la organización con sus fundadores (figura 1.), cuando se logra compartir, enseñar y sentir la misma visión de los fundadores, los cuales, además, han marcado pautas y ejemplos por seguir, es importante buscar formas de mantener y fortalecer esa cultura a través, del tiempo mediante actividades de recursos humanos que incluyen el proceso de selección, criterios de evaluación del desempeño, actividades de capacitación y desarrollo de carrera y procedimientos de ascensos e incentivos. Las prácticas de selección, los actos de los directivos y los métodos de socialización (figura 2.) son fuerzas que determinan el mantenimiento de la cultura.

Figura 1. Cómo se forma la cultura de la organización



Tomado de: Robbins, S. Comportamiento Organizacional. 10ª. Ed. Pearson Educación. México 2004. p535

Figura 2. Modelo de socialización



Tomado de: Robbins, S. Comportamiento Organizacional. 10ª. Ed. Pearson Educación. México 2004. p535

1.4.2 Cultura Orientada al Cliente

Debido a que sus líderes son quienes tienen una visión a largo plazo del negocio, les corresponde a ellos formular y ejecutar la estrategia empresarial, no sólo para definir las pautas de acción, sino también los distintos componentes de la cultura organizacional (Thompson y Strickland, 2000).

Frecuentemente, la cultura se deriva de la filosofía del líder y se transmite a todos los miembros de la organización. Además, sirve como marco de referencia para quienes trabajan en el mismo lugar y orienta el cumplimiento de las metas y los objetivos. De ahí la importancia de definir la cultura desde el nacimiento de la compañía para apoyar la estrategia empresarial.

“Una cultura basada en valores, prácticas y normas de conducta que coinciden con lo que se necesita para la buena ejecución de la estrategia, ayuda a infundir el deseo en el personal de la empresa, a realizar el trabajo de manera que apoye la estrategia, lo que refuerza significativamente el poder y la eficacia de la ejecución de esta.”¹⁹

En resumen, la cultura se manifiesta a través de un sistema de hábitos, valores, costumbres, comportamientos, normas éticas, políticas y el ambiente general de la empresa; sin embargo, es importante señalar que cada vez más empresas de servicio enfocan su cultura en el cliente y la satisfacción de sus necesidades, por ello se deben incorporar estos conceptos como parte de la cultura y estrategia empresarial.

“La estrategia de servicio es la razón de ser de una compañía, proporciona la inspiración y el enfoque que son característicos de todas las empresas que prestan servicios

¹⁹ Thompson, A.A. y Strickland, A. J. (2004). Administración estratégica: textos y casos (3° Ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

*extraordinarios. Puesto que la calidad del servicio es el fundamento sobre el cual se les ofrece valor a los clientes, debe ser una parte primordial de la estrategia.*²⁰

Los clientes se han vuelto cada vez más exigentes y le conceden gran importancia al servicio que reciben de las compañías; por eso, cada vez más empresas incluyen esta filosofía dentro de su organización, como una forma de diferenciarse de la competencia, obtener lealtad y aumentar su rentabilidad.

El acelerado desarrollo tecnológico, la creciente competencia de las empresas por alcanzar la participación de mercado y la constante innovación de productos o servicios son solo algunos de los factores que las han empujado a enfocarse en los clientes y a crear productos o servicios a la medida de sus necesidades.

Una empresa, tanto de bienes como de servicios, puede utilizar el servicio al cliente como parte de su estrategia. Esta filosofía, que comparten todos los miembros de una organización, es lo que se conoce como servicio al cliente. Zeithaml y Bitner lo definen como *“el servicio que se proporciona para apoyar los productos básicos de las empresas.”*

21

Cuando una empresa coloca al cliente en el centro de la organización, todas las actividades giran en torno a él: desde los criterios de selección de personal y de capacitación, hasta la tecnología, las evaluaciones del desempeño y los sistemas de retribución. Por ejemplo, Berry (1996) propone que no basta con cuestionarse: ¿cuál es la mejor tecnología o

²⁰ Berry, L. (1996). ¡Un buen servicio ya no basta! (1° Ed.). Estados Unidos: Editorial Grupo Editorial Norma.

²¹ Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. (2002). Marketing de servicios (2° Ed.). México, DF: Editorial Mc Graw Hill.

estructura organizacional para la compañía?, la clave es preguntar: ¿cuál es la mejor tecnología o estructura organizacional que respalda la estrategia? ²⁰

Las compañías definen su propósito con base en la estrategia de servicio, por lo tanto, esta debe ser clara y convincente para guiar a la empresa en la toma de decisiones. En la medida de que los colaboradores compartan y aprendan esta filosofía, son capaces de brindar un mejor servicio a sus clientes y agregar valor.

El mercado es tan competitivo que si las empresas quieren tener éxito con esta estrategia, deben desarrollar un servicio excepcional. Berry lo propone de esta forma: *“un buen servicio ya no basta para garantizar la diferenciación, construir relaciones sólidas con los clientes, competir sobre la base de valor para competir por precio, inspirar a los empleados para que deseen mejorar en el trabajo y en su vida personal.”* (Berry, 1996, p.4).²² Por su parte, Tschohl lo expresa como sigue a continuación: *“servicio excepcional está compuesto por cosas pequeñas, que hacen la gran diferencia (...). Es el servicio que maravilla a los clientes y crea lealtad.”* (Tschohl, 2000, párr.4)²³

Para lograr este cometido y satisfacer a los clientes, se requiere del compromiso de la gerencia, de los supervisores y de los empleados de primera línea. Los líderes deben fijar el rumbo hacia la excelencia e inspirar a sus empleados a alcanzarla. Por otra parte, quienes tienen contacto directo con los clientes, son los responsables de la reputación del negocio; por eso es necesario contar con las herramientas y motivaciones que les permitan prestar el servicio adecuado. (Tschohl, 2000)

²² Berry, L. (1996). ¡Un buen servicio ya no basta! (1° Ed.). Estados Unidos: Editorial Grupo Editorial Norma.

²³Tschohl, J y Franzmeier, S. (1997). Servicio al cliente (1° Ed.). México: Editorial Pax.

Una cultura de este tipo constituye una ventaja difícil de igualar por la competencia y, además, permite establecer relaciones de largo plazo con los consumidores. La lealtad se genera cuando los clientes se sienten satisfechos y se produce un aumento en la frecuencia de compra y en las ventas y se obtienen mayores ganancias para la empresa (Tschohl, *ibídem*).

1.5 Implicaciones al confeccionar una evaluación del desempeño?

Los procesos de evaluación exitosos son aquellos que son flexibles y logran considerar los cambios, según las prioridades de la organización, al mismo tiempo que el diseño y cuestiones de largo plazo.

Al realizar el diseño de las evaluaciones del desempeño, se debe especificar o aclarar los resultados que se espera produzca la evaluación dentro de la organización, los problemas que podrían surgir y las oportunidades que pueden aparecer en el proceso; el grado de compromiso de los involucrados; la transparencia del proceso; posible impacto en la cultura laboral y en la cultura de los recursos humanos de la organización; la medida en que se espera que el proceso contribuya en la cultura y su posible cambio; cómo y cuánto del proceso de evaluación será parte integral de un proceso eficaz de gestión del rendimiento; la relación entre evaluado y evaluador; qué evaluar y por qué; quién debe ser evaluado; las responsabilidades de quién o quiénes planificarán el rendimiento, el seguimiento y la discusión de la evaluación; el acuerdo de las escalas de calificación y su respectivo anuncio; responsables del proceso y las reglas básicas del proceso.²⁴

²⁴ Harvard, B. Métodos de evaluación del rendimiento. 1ª ed.. Barcelona: Editorial Gedisa. S.A.2001p 145

Cuando se realiza una evaluación de este tipo, se debe iniciar con la búsqueda de evaluadores que se encuentren lo más cerca del nivel organizacional, de los individuos evaluados; así el evaluador puede observar la conducta de los evaluados y lograr mayor exactitud. Los calificadores deben ser capacitados observando y calificando comportamientos, periódicamente. Los empleados deben someterse a un proceso justo, para así crear confianza en el sistema; un proceso justo debe: a) explicar al personal qué es lo que se quiere de ellos, b) las pruebas que se creen una infracción deben debatirse en audiencia para que los afectados puedan responder, c) las decisiones finales se basan en pruebas y no en prejuicios. Para que el proceso sea justo, se hace necesario una buena retroalimentación y aportes al proceso de evaluación. Así la reacción de los empleados será más positiva con resultados más exactos y expectativas de permanecer en la empresa.

La evaluación del desempeño se ha desarrollado para calificar individuos, ya que se tiene la idea de que ellos son los pilares de las organizaciones. Empero, las organizaciones actuales han estado reestructurando en equipos de trabajo, por lo tanto, al diseñar un sistema que logre evaluar y mejorar el desempeño del equipo, se debe tomar en cuenta:

1. Asociar los resultados del equipo a las metas de la organización
2. Iniciar con los clientes del equipo y los procesos de trabajo que este sigue para satisfacerlos. Evaluar el producto final que recibe el cliente, según las necesidades de los consumidores. Las transacciones entre equipo se evalúan según la entrega y la calidad. Las etapas del proceso se califican por desperdicios y ciclos de tiempo.
3. Medir el desempeño del equipo y de los individuos. Se definen las acciones de cada integrante, mediante las funciones que respaldan los procesos de trabajo en equipo. Luego se determina la contribución de cada uno y el desempeño general del equipo. Todos los individuos y sus competencias son necesarias para el equipo, pero no son suficientes para un buen desempeño.

4. El equipo debe proponer sus propias metas u objetivos, cada uno de los miembros debe entender qué le corresponde hacer y cooperar por la unión de grupo.²⁵

1.5.1 Sobre la calidad y las estrategias

En este contexto se evalúan los recursos y las capacidades competitivas de la compañía. Una forma de efectuar su análisis es mediante la identificación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas (FODA).

“El análisis FODA se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y la industria, las propias oportunidades de mercado de la empresa y su situación externa.” (Thompson y Strickland, 2000, p. 119)

El resultado de un análisis de este tipo proporciona información valiosa para definir si la estrategia está acorde con la capacidad de la empresa y las oportunidades del mercado, así como para emprender las acciones requeridas con el fin de corregir debilidades o protegerse contra amenazas.

Otra herramienta del análisis interno de la empresa es el método de la cadena de valor propuesto por Michael Porter. Ésta técnica se utiliza para detectar las competencias internas esenciales y, por ende, las fuentes de generación de valor para el cliente.

²⁵ Robbins, S. Comportamiento Organizacional. 10ª. Ed. Pearson Educación. México 2004. p 506

“La cadena de valor identifica las actividades, las funciones y los procesos de negocios separados, los cuales se llevan a cabo a la hora de diseñar, producir, comercializar y respaldar un producto o servicio. La cadena de las actividades generadoras de valor que se requieren para suministrar un producto o valor empieza con el suministro de materia prima y continúa a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamblaje, la distribución al mayoreo, y la venta al menudeo hasta que ese producto o servicio llega al usuario final.” (Thompson y Strickland, 2000, p. 131)

Una forma de entender el proceso de la cadena de valor consiste en el descubrimiento de las actividades de la empresa que la llevan a competir en un sector particular. La siguiente figura 3. muestra claramente el conjunto de actividades que forman parte de la cadena de valor de una empresa. Porter señala que las actividades de esta cadena se dividen en dos grupos:

Las primarias: se refieren a la producción, comercialización, entrega y servicio de posventa del producto.

Las de apoyo: proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos comprados o funciones generales de infraestructura para apoyar las actividades primarias (Certo y Peter, 1997).

Este análisis es de gran utilidad para entender el proceso interno de la empresa y para detectar posibles puntos de mejora. Además, permite indagar sobre las actividades que se ejecutan en cada fase y cómo se entrelazan para agregar valor a los productos o servicios finales.

La investigación del ambiente interno, junto con el estudio del ambiente general y operativo, ayuda a los directivos a definir los objetivos estratégicos de la empresa. De esta manera, se pueden prever aspectos relevantes de las fuerzas ambientales que modifiquen las expectativas de las empresas.

Figura 3. Cadena de Valor de Porter

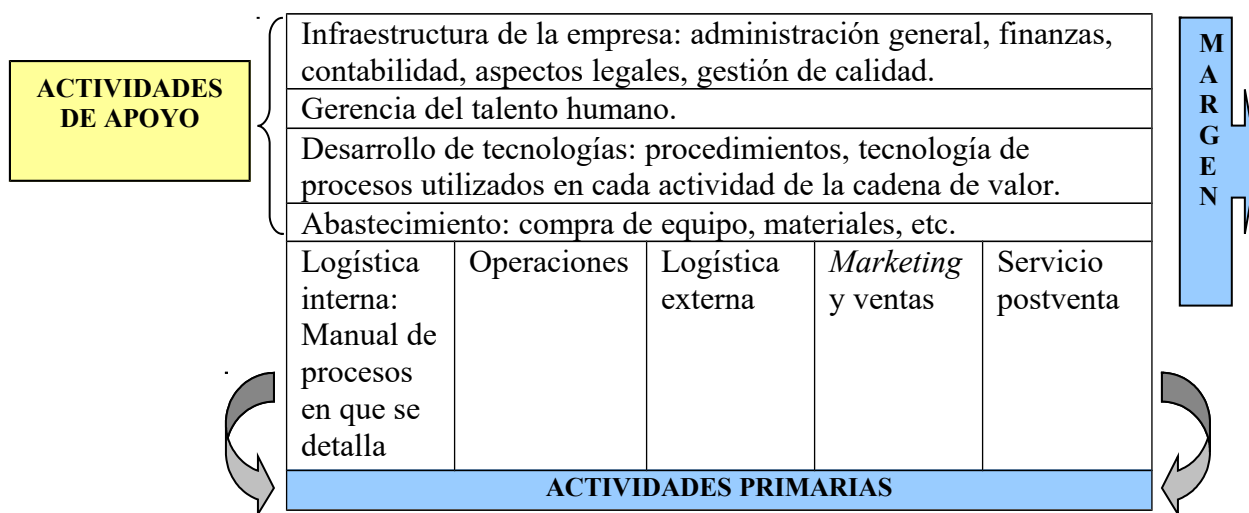


Figura 3. La Cadena de Valor de Porter. Tomada de Porter, Michael (1997). Dirección estratégica. Madrid: Editorial Mc Graw Hill, p. 73.

Una vez que se obtiene la información necesaria con el estudio del entorno interno y externo de la empresa, la gerencia tiene la información suficiente para determinar la misión, la visión, los objetivos y la estrategia de la empresa.

“Un análisis ambiental completo que señale las potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas; con frecuencia ayuda a la dirección a fijar, reafirmar o modificar su dirección organizativa.” (Certo y Peter, 1997, p. 18)

1.5.2 Fijar la dirección organizativa

En esta etapa se establece el rumbo que va a tomar la organización mediante la especificación de tres indicadores principales: la misión, la visión y los objetivos.

Certo y Peter mencionan que *“la misión de una organización es la finalidad que explica la existencia de una organización. La misión da la respuesta a la pregunta: << ¿Cual es nuestra razón de ser?>>.”* (Certo y Peter, 1997, p. 62)

Una misión bien definida debe fundamentarse en satisfacer las necesidades de los clientes, de manera que debe descubrir qué se está tratando de satisfacer, quiénes son los clientes y cuáles actividades, tecnologías y capacidades tiene la empresa para generar valor a sus clientes (Thompson y Strickland, 2000).

Por último, los objetivos *“representan un compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un lapso de tiempo específico: exige resultados que se vinculen de manera directa con la visión estratégica y los valores fundamentales de la compañía.”* (Thompson y Strickland, 2000, p. 43)

Es necesario que las empresas formulen objetivos de corto y de largo alcance, de manera que la organización se comprometa a emprender acciones inmediatas para cumplir las metas fijadas en el largo plazo.

En definitiva, las tareas básicas para determinar la dirección comprenden el desarrollo de una visión y una misión, el establecimiento de los objetivos y la decisión acerca de una estrategia. Estos elementos son los que marcan el rumbo de la organización, sus objetivos de desempeño a corto y largo plazo, así como las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción que van a utilizar para lograr las metas. Todo esto constituye el plan estratégico para enfrentar las condiciones de competitividad y de la industria (Thompson y Strickland, 2000).

1.6 Síntesis del capítulo

La evaluación del desempeño debe de tomarse como un elemento que favorece el manejo y desempeño del recurso humano, mediante este instrumento es posible evaluar al personal de una compañía y determinar el grado de motivación, el comportamiento, las conductas, el desempeño, las competencias, conocimientos y las necesidades que suceden dentro del recurso humano de la compañía. Es importante, que tanto evaluadores como evaluados tengan toda la información posible respecto a la evaluación con la idea de reducir al máximo temores y errores.

Existen diferentes métodos de evaluación elegir entre ellos dependerá de las necesidades, características de la compañía, así como de la cultura organizacional y los resultados que se esperen asociados con el marco estratégico de la organización.

Toda empresa debe orientarse y orientar a sus colaboradores al servicio y a dar valor a su producto, para que de este modo logre alcanzar sus objetivos o metas, lo cual solo se

alcanzará al alinear los objetivos de los empleados con los organizacionales, mediante un análisis de fortalezas y debilidades es posible observar los puntos donde ambas partes son vulnerables e idear estrategias para cubrir las respectivas necesidades, además las ventajas competitivas o fortalezas deben de explotarse y valorarse para así lograr el éxito de la compañía, por otro lado, mediante la cadena de valor es posible encontrar situaciones que favorecen a la empresa o no; con esta buscamos enfocarnos a dar valor a nuestro producto desde que es materia prima hasta que llega a manos del consumidor final.

Finalmente con un buen análisis de situación, que incluya un análisis de fortalezas y debilidades, explotando la cadena de valor asociada a la calidad del producto y del servicio y la correcta evaluación del desempeño, es posible manejar un recurso humano motivado y capacitado en las principales áreas donde se detecten necesidades. El personal como principal activo de empresa puede desempeñarse eficientemente y lograr todas las metas que la compañía se proponga. En el siguiente capítulo se detallará los antecedentes e historia en primera instancia del sector farmacéutico nacional y posteriormente del Grupo Farmanova Intermed y de su empresa Corpeco, de los cuales se detallará el marco estratégico, misión, visión y valores, además se determinará el mercado al que se enfoca Corpeco.

Capítulo II. Sector farmacéutico y situación actual del Grupo Farmanova – Intermed (GFI) y específicamente de Corpeco.

Corpeco es una empresa del Grupo Farmanova – Intermed, por lo tanto comparte sus estrategias empresariales con las de GFI, en adelante se definirán estas estrategias con el fin de entender su funcionamiento interno y cómo se desarrolla en el mercado.

En el presente capítulo se pretende desarrollar una descripción general del negocio de la salud, primero la humana en general, según la finalidad de GFI y, posteriormente, la salud animal por parte de la empresa en estudio (CORPECO) cuyo desempeño resulta en beneficio de la salud del humano. Por lo tanto, se evaluará el entorno ambiental del mercado meta, las fuerzas competitivas que afectan el negocio, se espera describir la cadena de valor y los aspectos generales de la organización, como antecedentes, estrategias, servicios, clientes, para de este modo determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que afectan la empresa.

2.1 Industria farmacéutica

Cuando se habla de productos farmacéuticos, se observa que aquellos con uno o varios ingredientes activos, con capacidad terapéutica; y excipientes, que son básicamente, los que funcionan como vehículos. Un medicamento puede tener un mismo ingrediente activo mas no el mismo vehículo. Debido a esta condición, es que en el mercado encontramos medicamentos genéricos y originales, estos últimos, normalmente, protegidos por criterios de propiedad intelectual.²⁶

Los productos farmacéuticos o medicamentos originales son desarrollados a través de investigación por los laboratorios y comercializados, de forma exclusiva, por medio de sus subsidiarias o representantes, con marcas registradas. Debido a esto, generalmente muestran precios superiores a los demás.

Contrariamente, en los productos no originales los laboratorios adquieren el principio activo del producto en los mercados internacionales, para luego reformularlo y

²⁶ <http://www.intracen.org/sstp/Survey/pharma03/estudioCOS.pdf>

comercializarlo como genéricos de marca (se usan marcas registradas, al igual que los medicamentos originales, pero sus precios son menores) o simplemente se conoce como genérico, donde el producto se comercializa bajo el nombre de la droga genérica base que contiene, sin marca registrada o nombre de fantasía, a precios mucho más bajos. Este tipo de productos son muy comunes en la industria de países en desarrollo.

Además de la clasificación anterior, otra que ha sido empleada con mucha frecuencia, agrupa los productos farmacéuticos en cuatro categorías, a saber: a) productos de prescripción o éticos, los cuales requieren de la autorización de un médico para ser consumidos, b) productos sin prescripción o populares, que pueden ser adquiridos libremente en los negocios, c) productos para el uso y tratamiento de animales y, c) productos vendidos como materia prima dentro del proceso productivo de la industria.

Algunos de los aspectos más importantes que caracteriza a la industria farmacéutica son: A) su importancia social. B) su relación directa con la salud, una necesidad básica del ser humano y bienestar de cualquier sociedad. C) baja elasticidad, precio de la demanda, especialmente para el caso de los fármacos éticos. El consumo de los medicamentos responde muy poco a las variaciones en el precio de los mismos, debido a la estrecha relación que guardan con la salud de las personas y la alta dependencia que tienen con lo prescrito por los médicos, quienes determinan, de forma importante, el tipo, marca y cantidad del producto que consumen los individuos.

También el mercado farmacéutico se caracteriza por no exhibir la clásica competencia de precios que se observa en otras industrias. Esto es particularmente importante para los productos de prescripción, donde la demanda se encuentra altamente dirigida por la receta médica. Los doctores escogen los productos basados en sus efectos terapéuticos, más que en consideraciones de precios. De ahí que los representantes de ventas constituyen un

elemento importante para las empresas. Estos son empleados para persuadir a los médicos que prescriban sus medicamentos. Además, el envío de muestras tiene particular relevancia en su estrategia de mercadeo.

En cuanto a la producción de medicamentos ha estado tradicionalmente sujeta a un ambiente politizado. Por un lado, mediante el establecimiento de normas muy estrictas de pureza, seguridad y eficacia de los productos.

Por otro lado, se han aplicado diversas medidas, especialmente en los países en desarrollo, en procura de desarrollar una industria nacional, con el objetivo del autoabastecimiento de medicamentos básicos a precios bajos. El marco legal de propiedad intelectual ha jugado un papel importante en la consecución de este objetivo, mediante limitaciones de patentes de los medicamentos, restricciones a la importación de productos y la existencia o falta de licencias obligatorias para las invenciones, entre otros aspectos.

La adquisición de la materia prima constituye un factor sensible para muchas empresas farmacéuticas, especialmente para las orientadas a los medicamentos genéricos. Los prolongados y costosos procesos de investigación asociados al desarrollo de las sustancias activas, así como, la protección patentaria de quienes las producen, genera dificultades para mantener un flujo deseable de materias primas.

El secreto industrial al cual normalmente se encuentran sujetos los productores de sustancias activas, convierte las materias primas en una parte significativa de la estructura de costos de las empresas, especialmente, en los países en desarrollo, donde generalmente, la industria no produce estas sustancias.

La comparación de precios incluso se dificulta en aquellos casos donde dos medicamentos pudieran ser terapéuticamente similares, debido a las diferencias en la fuerza y los efectos de las dosificaciones, formas y efectividad. Adicionalmente, otros elementos como las patentes, la diferenciación de los productos, la relación que tienen los fármacos con la salud y el hecho de que en los sistemas de seguridad social el consumidor no paga directamente por los mismos, contribuyen a una escasa competencia de precios.

Muchas empresas establecen los precios de sus productos de acuerdo con lo que pueda soportar la demanda, sin consideraciones de su estructura de costos ni de sus competidores, especialmente cuando el producto se vende bajo condiciones exclusivas de marca y no existen controles de precios. Además, los avances terapéuticos en los productos farmacéuticos tienden a generar una dispersión adicional en los precios.

Estos factores conllevan a una alta segmentación de la industria y a una baja competencia a nivel de productos, tanto si se agrupan por clases terapéuticas como por tipos de enfermedades.

Solamente en el caso de productos genéricos que se han convertido en bien común y corriente, la competencia a nivel de precios y productos es mayor. Además, las empresas que se dedican a producir estos medicamentos se ven más forzadas a tomar en cuenta su estructura de costos en la fijación de precios.

Pero la baja competencia de precios que en general muestra la industria, le proporciona dos características muy particulares al sector. Por un lado, esta industria es una de las más

lucrativas del mundo, ocupando el primer o segundo lugar desde mediados de los años cincuentas. Por otra parte, las empresas suelen recurrir a otras estrategias competitivas, a saber: la rivalidad publicitaria, apoyada en elevados gastos de promoción y técnicas para diferenciar los productos, y la rivalidad en nuevos productos, basada en altos gastos de investigación y desarrollo; lo cual es principalmente válido para empresas grandes.

Finalmente, cabe destacar algunas características particulares de la industria farmacéutica de los países en desarrollo. Tal como se señala al inicio, en estos países las empresas están orientadas a la producción de genéricos. Con frecuencia los precios están controlados y las leyes de propiedad intelectual son débiles.

Los intentos por desarrollar o fortalecer la industria se han centrado en dos estrategias: a) la integración vertical, el intento por mejorar la capacidad productiva del sector comienza por el envasado, prosiguiendo luego con los diversos tipos de formulación de presentaciones y terminando con la producción a granel de medicamentos o productos químicos intermedios. Y b) los controles de propiedad, menos empleada, pero a través de ella se han establecido fuertes normas para favorecer la constitución de empresas con capital mayormente nacional.

En América Latina, países como México, Brasil y Argentina, han logrado alcanzar importantes logros empleando la estrategia de integración vertical. Actualmente se fabrican la mayoría de los productos intermedios que requiere la industria nacional y se realizan algunos esfuerzos de investigación y desarrollo en productos y procesos. También Chile y Colombia han avanzado un poco en esta dirección.

2.2 Industria farmacéutica costarricense

2.2.1 Historia

La actividad farmacéutica costarricense tiene sus raíces, al igual que en muchos países, en el típico boticario. Ahora : *“El farmacéutico es el profesional de la salud experto en medicamentos que guía a la población en el uso adecuado de los fármacos”*²⁷

Fue en 1849 cuando se ordenó crear la cátedra de Farmacia en la Universidad de Santo Tomás, por el Dr. Castro Madriz; sin embargo, se ejecutó la orden en 1857 y en 1902, se fundó el Colegio de Farmacéuticos de Costa Rica.

Es hasta en los años treinta, con la fundación de la Facultad de Farmacia, que la actividad adquiere un carácter más científico. A partir de esta fecha, se comienzan a desarrollar los procesos de formulación, a fin de brindar a los habitantes la oportunidad de acceder a medicamentos terapéuticamente más avanzados que los remedios caseros y a precios más bajos que los traídos desde el exterior.

Al amparo de una carencia de normativa de propiedad intelectual y la creación de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), la década de los años cincuenta representa el inicio formal de la industria farmacéutica costarricense²⁸

²⁷ <http://www.colfar.com/imagen.html>

<http://www.intracen.org/sstp/Survey/pharma03/estudioCOS.pdf>

²⁸ Latipharma 2002. Promotora de Comercio Exterior. PROCOMER. Estudio de oferta de demanda del sector farmacéutico. Costa Rica. San José, Costa Rica.

La ausencia de regulaciones que impidieran la copia de productos extranjeros y la creciente demanda de medicamentos por parte de la CCSS, brindaron una buena oportunidad para la gestación de empresas. Pero el desarrollo de la industria nacional se dio básicamente a nivel de la formulación de fármacos. Aunque se promulgó una ley de propiedad intelectual en 1983, la protección a la invención farmacéutica se limitó a un año. Este escaso fomento a la innovación resultó en una nula inscripción de patentes para los años subsiguientes, tal como se constata en el Registro de Propiedad de Intelectual costarricense.

2.2.2 Características del sector farmacéutico

Si bien las empresas nacionales no han sido fomentadas con ayudas directas, la ausencia de una verdadera protección a los esfuerzos de investigación en el área de los medicamentos, permitió a las mismas surgir y crecer a partir de la generación de diversos productos que se encuentran protegidos en otros países. Además, al igual que Uruguay, Costa Rica es uno de los pocos países de América Latina donde la demanda institucional de fármacos es muy importante, alcanzando el 40 por ciento en los años ochentas y alrededor del 50 por ciento, en la década de los noventas. Esto ha favorecido el crecimiento de la industria, también ha propiciado la producción de medicamentos genéricos.

La importancia de demanda institucional resulta de la significativa valoración social que brinda el país a la salud, donde alrededor del 85 por ciento de la población pertenece al sistema de seguridad social público. El 15 por ciento restante aunque no pertenece al régimen, puede tener acceso a sus servicios en casos de emergencia. La demanda institucional esta representada por la CCSS y el Ministerio de Salud. Sin embargo, la primera participa de casi la totalidad de la demanda institucional (cerca del 98%). Pero debido a las restricciones de presupuesto, las compras institucionales se orientan a la adquisición de productos genéricos y se rigen por el factor de menor precio.

Esto hace que la mayoría de las compras externas de la CCSS provengan de mercados donde probablemente buena parte de la comercialización de sustancias activas y moléculas, se hace sin pagar los derechos de sus inventores. Esto explica por qué dentro del origen de las importaciones de la institución, países como Estados Unidos tienen poca participación (alrededor del 10 por ciento en la década de los noventas).

Son estas características las que ponen a la CCSS ante una alta incertidumbre acerca del futuro de sus costos y sus relaciones con mercados ilegítimos, una vez que se implemente el nuevo marco de propiedad intelectual.

2.2.3 Mercado Costarricense

Los acuerdos sobre propiedad intelectual efectuados por la Organización Mundial de Comercio (OMC), y otros acuerdos internacionales tendrán repercusión sobre la industria

farmacéutica nacional. Por cuanto, buena parte de la compra y producción de medicamentos pertenecen a la denominación “genéricos”.

El mercado de genéricos tiene la desventaja de que la diferenciación de marca o de producto es muy poca, por lo que la competencia entre las empresas se da vía precios. En el segmento de medicamentos originales, por el contrario, sucede una competencia donde entran en juego otras variables, dada la intermediación de la prescripción médica. La diferenciación adecuada del producto determina la posición de la empresa en el mercado, mediante el posicionamiento de marcas, donde intervienen las cualidades terapéuticas del fármaco, así como su calidad, efectividad y formas de presentación.

Como en la mayoría de las industrias farmacéuticas de otros países, la elasticidad precio de la demanda de los medicamentos en Costa Rica es baja. Incluso, para muchos expertos del sector esta podría ser aún más baja en el país, debido a que se encuentra influenciada no solamente por la prescripción de los médicos y la relación importante que tienen los fármacos con la salud de las personas, sino también por factores como las existencias de la CCSS y la eficiencia en el despacho de los medicamentos en los hospitales públicos. Además, la amplia cobertura de la seguridad social costarricense, permite que un alto porcentaje de la población adquiera los fármacos sin pagar un precio explícito por ellos.

Es importante señalar que aún no se ha aprobado la Ley de Observancia del nuevo marco legal de propiedad intelectual. Además, cabe mencionar la participación activa que tuvo la industria local en la redacción de esta nueva legislación, lo cual se reflejó en la inclusión de normas de salvaguardia de la OMC, tales como licencias obligatorias e importaciones paralelas.

Debido a que la industria farmacéutica costarricense se encuentra altamente orientada a la producción de medicamentos genéricos, más del 90 por ciento de las materias primas utilizadas por el sector proceden del exterior. El insuficiente desarrollo del sector hace que el mismo no se encuentre en capacidad de producir las sustancias activas, que son el elemento base de los medicamentos.

La producción nacional de materias primas se circunscribe a productos de menor valor agregado, entre los cuales se puede mencionar el agua purificada, alcohol, azúcar, sal y algunos empaques y envases requeridos por la industria.

Otra característica particular del mercado local de medicamentos se relaciona con una baja diferenciación de precios. La mayoría de los productos que se comercian en el mismo mercado, no son exclusivos de una casa comercial, por el contrario, son producidos por varias de ellas bajo distintos nombres comerciales, o bien, cuentan con diversos sustitutos cercanos, lo cual se traduce en una mayor competencia de precios.

La débil protección a la propiedad intelectual ha impedido que las empresas extranjeras puedan resguardar sus derechos de patentes en el país, de tal forma que sus productos han podido ser reproducidos con relativa facilidad en el mercado nacional. Además, la competencia de precios es mayor debido a que muchos de los productos que comercializan son genéricos y han pasado al dominio público.

La demanda nacional de fármacos se ha llenado, mayormente, por importaciones. La demanda institucional, que representa cerca de la mitad del total, esta suplida en un 65 por ciento por importaciones.

Cabe señalar en este punto que todo producto comprado en el exterior debe contar con la aprobación del Ministerio de Salud o del Ministerio de Agricultura y Ganadería, según sea el caso para poder ingresar al país. Estas entidades evalúan un conjunto de parámetros, especialmente aquellos que están relacionados con la calidad del medicamento y sus efectos secundarios.

De acuerdo con la Asociación Farmacéutica Costarricense (AFC), la participación de la industria local en las compras institucionales ha disminuido en los últimos años, esto debido a que la CCSS ha incrementado sus compras desde países asiáticos, los cuales ofrecen precios inferiores a los cotizados por las empresas nacionales, aunque en la calidad de los productos ofrecidos en el país es mayor.

Las materias primas importadas para uso farmacéutico reciben el mismo tratamiento que los demás productos que ingresan del exterior. Sin embargo, la mayoría de las materias primas importadas por el país se encuentran, actualmente, exentas de aranceles, solo unas pocas están gravadas con aranceles que no superan el 5 por ciento.

2.2.4 Investigación y desarrollo

El sector nacional farmacéutico posee poca integración vertical que muestra la industria y los pocos esfuerzos de investigación y desarrollo. Actualmente, no se vislumbran importantes intentos de las empresas en procura de crear fusiones que proporcionen una posición más competitiva de las mismas, ante el reto de la globalización y la creciente protección de los esfuerzos de innovación en el área de medicamentos.

La situación es similar en lo relativo a la investigación y desarrollo. Una pequeña cantidad de recursos son destinados a estas tareas, principalmente en universidades, laboratorios estatales y empresas extranjeras establecidas en el país. A nivel de empresas nacionales solo unas pocas realizan algún esfuerzo en esta materia, debido a sus limitaciones financieras, el limitado mercado de consumo donde se desenvuelven y la falta de una adecuada protección a la innovación que estimule el emprendimiento de estas actividades.

2.3 Descripción general del Grupo Farmanova Intermed

2.3.1 Antecedentes

En 1983, un empresario costarricense el Dr. Rodrigo Salas, resolvió replantear mediante su proyecto empresarial, el rol existente entre el distribuidor, los laboratorios, el farmacéutico y su clientela; con su experiencia, el conocimiento, la atención personalizada y el consejo

profesional, ha logrado desarrollar con éxito un conglomerado de empresas líderes en el sector farmacéutico.

Todas las empresas del grupo GFI, buscan internamente vivir y entender la filosofía de su negocio, solo así los colaboradores de cada una de ellas reflejarán lo que hace y caracteriza a la compañía de cara al cliente.

El Dr. Salas, propietario y fundador del Grupo GFI, ha basado el crecimiento de sus empresas en varios pilares estratégicos: la excelencia, el conocimiento profundo de los públicos con los que opera (*stakeholders*), la atención personalizada y profesional, la búsqueda constante de valores agregados y la atención farmacéutica. Desde el inicio inculcó una cercanía con la farmacia y los laboratorios, y hasta el día de hoy se ha preocupado por ofrecer una amplísima gama de productos. GFI y sus empresas, son un grupo farmacéutico involucrado en el campo de la salud, y el trato personal e individualizado a cada laboratorio y a cada farmacia, busca no solo el crecimiento del negocio sino la consolidación de un grupo de aliados.

¡Apoyamos a los clientes no competimos con ellos! es la principal misión del Grupo según manifiesta el Dr. Salas.

Las empresas del Grupo: *Farmanova*, *Intermed*, *M&D Pharma*, *PharmaPuntoNet* y **CORPECO** tienen un futuro promisorio, *Farmanova* e *Intermed* continuarán ofreciendo calidad en el servicio y apoyando a las farmacias independientes, siendo el puente entre los laboratorios y las farmacias y entre los laboratorios y los médicos. *PharmaPuntoNet* buscará una adecuada regionalización del concepto de automercado de medicamentos para farmacias y *M&D Pharma* trabajará por ensanchar la relación comercial y estratégica con otros laboratorios de la industria. Además se evaluarán opciones para ser proveedores únicos, expandiendo servicios diferenciados que le permitan a las farmacias focalizarse en

la atención del cliente, en lugar de desviarse en procesos de negociación, administración y control de inventarios.

La empresa **Corporación Agropecuaria Corpeco** tiene como actividades el desarrollo y comercialización de productos farmacéuticos para la salud y nutrición animal a nivel nacional. **CORPECO**, y las demás empresas del Grupo Farmanova – Intermed comparten las estrategias empresariales del grupo, visión, misión y valores.

La filosofía corporativa de las empresas del Grupo GFI, se orienta a establecer relaciones de mutuo beneficio y de largo plazo con sus clientes, ofreciendo servicios de alto valor.

2.3.2 Marco Estratégico

GFI es la empresa farmacéutica líder con más de 25 años de experiencia en la comercialización, venta y distribución de productos farmacéuticos a nivel nacional y en distintos segmentos del mercado. Brinda servicios de logística, asesoría técnica especializada y mercadeo integral al área Centroamericana y del Caribe.

Su visión y misión reflejan un compendio de actitudes, comportamientos, compromisos, valores éticos, funciones, conocimientos, responsabilidades y destrezas del negocio para

lograr resultados eficaces con los distintos públicos o *stakeholders*.

2.3.2.1 VISIÓN

“Ser reconocidos como el Grupo empresarial líder, que brinda soluciones integrales al mercado de la salud humana y animal, mediante empresas que crean valor económico y efectivas sinergias comerciales. Contribuimos así, a mejorar la calidad de vida y la salud de las personas, fortaleciendo con ello el sistema nacional de salud y la economía de los países de la región”.

2.3.2.2 MISIÓN

“Comercializar rentablemente soluciones farmacéuticas, médicas y nutricionales completas e innovadoras, asegurando el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas del Grupo, dentro de un marco de efectividad, ética, respeto y compromiso empresarial hacia los socios estratégicos, clientes y colaboradores”.

2.3.2.3 VALORES GFI

a. Integridad

GFI es un grupo empresarial que hace negocios de forma honorable con todos sus clientes y socios estratégicos, posee rectitud de intención, y se caracteriza por ser transparente y auditable.

Integridad para GFI es que sus colaboradores evalúen la relación riesgo/beneficio de sus decisiones, buscando en todo momento resguardar a la empresa y a los clientes desde el punto de vista ético, moral, legal y económico; estableciendo para el laboratorio, la farmacia y el distribuidor una verdadera relación de mutuo beneficio.

b. Innovación

GFI cree en el cambio con propósitos definidos; se promueve y se responde de manera novedosa, creativa e integral.

Innovación es conocer profundamente a los clientes para ofrecerles verdaderas soluciones a sus necesidades, formando para ello equipos interdisciplinarios que trabajan y desarrollan

ideas que son implementadas exitosamente. GFI innova al cuidar todas las aristas del negocio: mercadeo, ventas, registros, operaciones, administración, entre otros.

c. Liderazgo

GFI considera el liderazgo como un requisito y un reto constante, es el resultado de la vocación de integridad, innovación, excelencia de servicio y solidez financiera.

Se fomenta el liderazgo en la empresa cuando los propios colaboradores proponen mejoras en los procesos internos y externos, participan en el análisis y la implementación de acciones estratégicas y apoyan el trabajo en equipo. Son líderes aquellos que facilitan los procesos de cambio y alientan a sus compañeros a superar las expectativas de todo lo que se ejecuta.

d. Excelencia en el servicio

GFI asegura que los productos y servicios que ofrece estén en el lugar y el momento en que se requieran, con exactitud y calidad.

La excelencia en el servicio se logra cuando el personal de GFI brinda seguimiento a sus clientes y establece canales de comunicación honestos y constantes, asesorándoles en forma transparente con el objetivo de alcanzar el beneficio mutuo.

e. Solidez

GFI es un grupo estable y sólido financieramente, resultado de una política de re-inversión sostenida y buenas prácticas de administración financiera y eficiencia de procesos.

Se demuestra la solidez, mediante el pronto pago a los clientes, y el análisis detallado de sus necesidades de crédito. GFI, facilita los procesos de pago y brinda los mejores beneficios de contado, velando así por la seguridad y el crecimiento de sus aliados comerciales.

Lo anterior enmarca la identidad corporativa del grupo GFI que viene a ser el vehículo que brinda una proyección coherente y cohesionada de la empresa, pues representa lo que la compañía tiene, hace y dice. Su filosofía de trabajo, sus valores y políticas de funcionamiento. Esta personalidad le permite identificarse y diferenciarse del resto de sus competidores, permitiéndole aumentar el reconocimiento y acrecentar la confianza de sus colaboradores.

2.3.2.4 Propuesta de valor

Dentro de su compromiso corporativo GFI busca satisfacer proactivamente las necesidades y superar las expectativas de sus clientes, a través del conocimiento individualizado de los mismos y de la excelencia en la distribución, el mercadeo, la asesoría estratégica y un amplio portafolio de productos.

De igual forma, ofrece a los laboratorios farmacéuticos una plataforma completa de servicios integrados, con los mismos estándares de calidad y espíritu de excelencia con que estos operan, asegurando alianzas estratégicas y relaciones comerciales de largo plazo.

GFI entiende que uno de sus principales activos son sus colaboradores, por eso se compromete a favorecer su desarrollo como personas talentosas y profesionales competitivos, en un ambiente de trato digno, oportunidades, valores y principios.

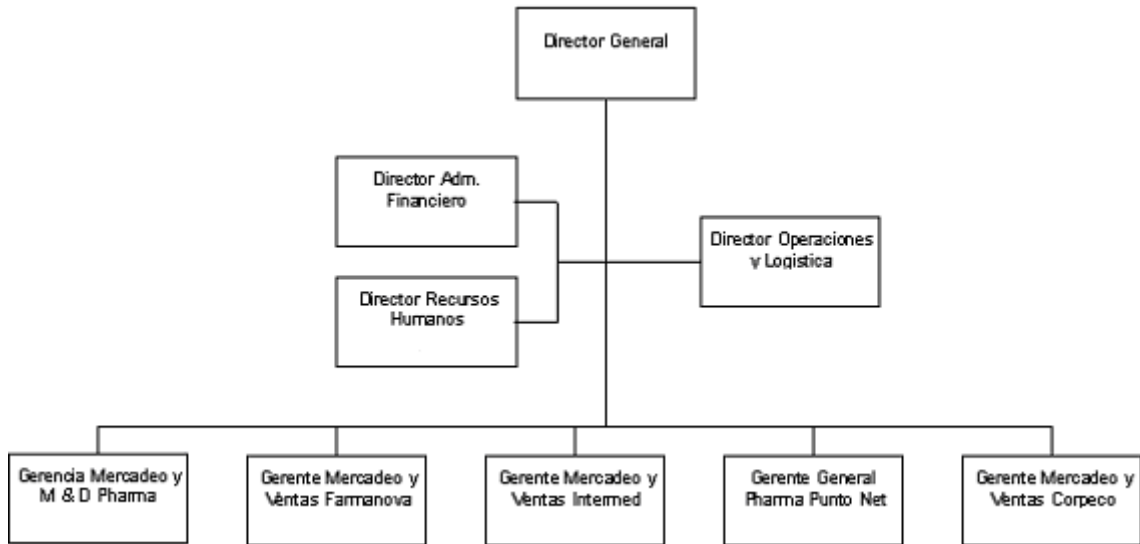
2.3.2.5 Organigrama del Grupo Farmanova – Intermed

El Grupo Farmanova Intermed está compuesto por seis empresas que buscan desarrollar un espíritu de excelencia y el talento de cada uno de sus colaboradores.

La organización se desempeña de un modo flexible y horizontal, busca una relación formal y seria en los niveles más altos sobre todo en las reuniones de las gerencias y direcciones, además, hay una buena comunicación acerca de decisiones y planes que surgen de la dirección de la empresa con los niveles intermedios y bajos. La filosofía de la empresa proyecta un entorno transparente y claro, donde siempre las puertas están abiertas, las paredes son de vidrio y transparente, un ambiente familiar y tranquilo.

La cabeza de GFI es su fundador el Dr. Rodrigo Salas Sánchez, de quien se destaca su fluidez al hablar y su habilidad negociadora y conciliadora, desde su dirección se proyecta el fomento al diálogo y la discusión de temas relevantes para la compañía, favoreciendo el facultamiento de su personal, la formulación de nuevas ideas, estrategias y tácticas, de esta manera es fácil percibir el respaldo de la compañía ante situaciones difíciles de negociaciones y el esfuerzo, compromiso y confianza de todos los colaboradores de la empresa.

La empresa cuenta con un Director general y tres direcciones más, Recursos Humanos, Finanzas, Operaciones y Logística, en un corto plazo se espera desarrollar una dirección Comercial que coordine las negociaciones con proveedores y clientes, desarrolle las estrategias y tácticas de negocios con cada una de las empresas y/o gerencias de GFI, a continuación se detalla el organigrama de GFI.



2.4 Descripción general de Corpeco

2.4.1 Antecedentes

Corpeco es una de las empresas del Grupo Farmanova Intermed, fundada en 1990, para la distribución, representación, mercadeo y manejo, de productos veterinarios y sus respectivos registros sanitarios.

Corpeco es la empresa especializada en la representación, comercialización y distribución de productos farmacéuticos, nutricionales y de uso hospitalario animal de grandes y pequeñas especies. El compromiso de Corpeco es optimizar la ecuación salud animal – productividad - bienestar humano y sostenibilidad ecológica.

Los laboratorios representados y sus productos, cumplen los más altos estándares de innovación, eficacia y seguridad, de manera que su disponibilidad oportuna en la farmacia veterinaria y su uso racional – a través de nuestra asesoría técnica profesional y compromiso de servicio- satisfacen las más altas expectativas de los profesionales y productores.

2.4.2 Estrategias de Corpeco

Como se pudo observar en el punto **2.3.2**, las empresas del grupo GFI comparten las mismas estrategias empresariales. Por consiguiente, Corpeco, como empresa del grupo, se maneja dentro de las filosofías y planes de negocios de GFI, además orienta su negocio a partir de los siguientes objetivos estratégicos:

- a. Adecuar servicios de alto valor agregado a las necesidades particulares de los clientes.
- b. Asesorar a los clientes y socios comerciales a través de experiencia, “*know how*”, análisis del mercado y un personal experto que se mantiene actualizado.
- c. Fomentar proyectos y promociones de alto impacto en la farmacia veterinaria con apoyo de los Laboratorios.
- d. Lograr una clara diferenciación en cada uno de los segmentos del mercado (avicultura, porcino, equino, bovino, companion) a través de nuestro portafolio.
- e. Internacionalizar Corpeco en el mediano plazo.

La idea de Corpeco es buscar que sus clientes alcancen la rentabilidad sanitaria, es decir contribuir con las utilidades de la granja o farmacia veterinaria, al satisfacer las necesidades de los animales; para que alcancen su mejor desempeño, y de esta forma, el cliente tenga éxito con su explotación. El aporte de Corpeco se basa en un portafolio de productos y servicios de la más alta calidad , así como innovaciones mercado lógicas dirigidas a los distintos segmentos de interés.

Por otro lado, a través de la asesoría personalizada, los clientes encuentran soluciones integrales para el inicio, desarrollo y consolidación de su negocio. Corpeco colabora con las farmacias veterinarias en todas sus facetas: estudios pre - operativos, capacitaciones, actualización y definición de planes mercado lógicos a la medida.

Una de las ventajas principales de Corpeco es su estructura única de compras, que le permite a las farmacias veterinarias orientarse y desarrollar el giro de su negocio a servir de la mejor manera al consumidor final.

El respeto estricto de la Ley y las buenas prácticas de almacenamiento y comercialización, le permite mantener una excelente relación con autoridades sanitarias en la materia – Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura y Ganadería- de manera que trabaja activamente por la adecuada orientación de políticas y procedimientos en función de mantener una excelente salud animal sin quebrantar el equilibrio ecológico.

Se cuenta con el mejor manejo y comercialización de productos biológicos del mercado. La salud animal preventiva es para Corpeco una premisa fundamental, por lo que realizamos un importante despliegue de campañas de vacunación y desparasitación animal.

2.4.3 Áreas Estratégicas

2.4.3.1 Operaciones y Logística

El servicio y la respuesta a tiempo, son dos elementos diferenciadores en las operaciones del grupo GFI y sus empresas para el caso en estudio Corpeco; para cumplir con la promesa de venta al cliente, el grupo ha invertido importantes recursos en el más avanzado Centro de Distribución.

Toda la maquinaria, los procesos, los recursos y las herramientas integrados en este Centro, se encuentran alineados con los objetivos estratégicos corporativos y de mercadeo.

a. Infraestructura

GFI cuenta con un Centro de Distribución de aproximadamente 1200 m², tiene un sistema de *racks* de tres niveles de altura, logrando un total de área acumulada de 1600 m² para el almacenamiento de productos.

Todo lo anterior refuerza el espíritu de servicio que caracteriza a GFI, este Grupo ofrece a sus clientes mediante acciones diferenciadas y de alto valor, alternativas comerciales rentables, busca además incentivar a la farmacia independiente, y trata a cada uno de sus clientes de acuerdo al perfil y a sus necesidades. Hace de las marcas de los Laboratorios marcas propias.

b. Unidad de Logística y Operaciones

Es la columna vertebral de este negocio, su responsabilidad es cumplir al cliente con lo que se le promete mediante las mejores prácticas. Las entregas oportunas y exactas y la atención personalizada, son sus principales objetivos estratégicos a cumplir.

- Departamento de compras: Responsables de todo el producto en *stock* y la proveeduría local.
- Departamento de tráfico: Responsables de la administración y control de las importaciones, costeo y precios de venta
- Departamento de inventarios: Responsables de velar por la integridad física y las buenas condiciones y prácticas de almacenamiento y rotación de inventario.
- Regencia farmacéutica: Contralores que dictan las pautas que debe cumplir el Centro de Distribución.
- Almacén General: Responsable de recibir, almacenar y preparar el inventario
- Área de Distribución: Responsables de ejecutar e implementar las acciones, el servicio, y el diseño de rutas de entregas.
- Departamento de Ingeniería: Responsables de la seguridad y el mantenimiento general de las instalaciones y proyectos.

c. Manejo de Inventarios

Los inventarios en GFI se manejan con los más altos estándares de eficiencia y veracidad, el Enterprise Resource Planning (ERP, por sus siglas en inglés) mediante el Cardex Digital, registra todos los movimientos en tiempo real y permite un control de inventarios mediante tomas físicas al 100%. Esto permite desarrollar procedimientos de Rellamada o “Recall” y se generan reportes de trazabilidad por producto.

Las buenas prácticas de almacenamiento son un requisito indispensable y para mantener la excelencia en la calidad de este servicio se efectúan auditorías internas y externas.

Existen, además, reportes de movimientos rutinarios: Diarios para Psicotrópicos, Semanales para Productos Controlados (especiales), Quincenal para Vacunas y Mensual para todos los productos

d. Manejo de Cadena de Frío

GFI tiene más de 18 años de experiencia en el manejo de productos biológicos. En la actualidad se cuenta con la segunda área de frío más grande del mercado farmacéutico nacional, siempre se han mantenido excelentes *records* de funcionamiento en los Laboratorios Farmacéuticos, el Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura y Ganadería y la Caja Costarricense del Seguro Social, con las certificaciones respectivas.

Se utiliza el Sistema Digital de Control “*ControlSoft*”, que cuenta con certificaciones actualizadas en Estados Unidos, este sistema permite generar archivos y reportes electrónicos en el momento en que se solicite, además permite un estricto monitoreo cada 5 minutos, tanto el sistema de enfriamiento como el control de temperatura son auditables los 365 días del año, de ahí que puedan controlarse diariamente las temperaturas mínimas y máximas.

Además, se cuenta con una cámara con dos equipos de enfriamiento independientes. El sistema de alarma sónica y visual tiene una seguridad las 24 horas del día y se cuenta con planta eléctrica propia para evitar inconvenientes.

e. Servicio a las Farmacias

GFI cubre el 100% del territorio nacional, actualmente se visitan 540 farmacias independientes, aparte de las cadenas. Tiene una flotilla compuesta por 21 vehículos de carga liviana, 18 motocicletas y un camión.

No se limita a la farmacia en el pedido, ni por monto, ni por cantidad, se ha implementado un servicio de despachos de emergencia de 30-45 minutos, se ofrece telemercadeo todos los días, cada farmacia recibe seguimiento 3 veces por semana en promedio.

El volumen de despacho diario es del 100% de los pedidos el mismo día, esto se incentiva mediante un Plan al personal por eficiencia en el servicio.

f. Registros Sanitarios y Oferentes

La visión integral de negocio de GFI, le permite controlar varias etapas de la cadena de valor de la industria farmacéutica, el manejo de Registros Sanitarios y Oferentes a través de un Departamento especializado es uno de ellos, el grupo de personas que lo conforman han sido promotores de la Asociación Costarricense de Registradores Sanitarios. Al cliente se le puede monitorear e informar, mediante un moderno sistema de seguimiento, acerca del estatus del registro, durante el proceso de generación de órdenes de compra.

2.4.3.2 Finanzas

La solidez financiera del grupo es hoy una de sus principales ventajas competitivas, existe una política consolidada de reinversión de las utilidades obtenidas, que se quedan en patrimonio del grupo, como capital de trabajo.

Desde hace más de 13 años, los estados financieros de las empresas que conforman el grupo GFI, son auditados por reconocidas firmas como KPMG, que se ha convertido en su principal asesor y consultor financiero.

En la industria farmacéutica la forma de pago es un catalizador de la solidez financiera, GFI mantiene relaciones de buena fe y de créditos con las farmacias, para colaborar con su desarrollo. El cuidado de la cartera y el asumir el riesgo de forma medida y aceptable, ha consolidado sanas y rentables relaciones financieras con los socios. Una gran ventaja del grupo GFI es que su actividad está totalmente orientada al área farmacéutica, no se diversifica a otros negocios.

Adicionalmente, el grupo posee amplias referencias crediticias de proveedores internacionales tales como Novartis Pharma Logistics, Astra Zeneca, Schering AG, Schering Plough, entre otros. Además de excelentes vínculos comerciales con bancos como BAC San José, BICSA Panamá e Interfín.

2.4.3.3 Recursos Humanos

GFI cuenta con más de 300 colaboradores, todos ellos orientados a la búsqueda de la excelencia en el servicio, la mejora continua mediante programas de actualización y capacitación y el desarrollo de talentos, el Grupo busca formar colaboradores innovadores y competitivos en un marco de ética, respeto y principios.

Corpeco cuenta con 27 colaboradores donde en el departamento de telemercadeo y ventas encontramos ocho representantes técnicos que realizan gestión de asesoría y ventas; dentro de sus funciones se encuentran: observar las necesidades de los clientes, ofrecer soluciones a problemas tanto de los clientes como de la empresa, velar por una relación sana y saludable entre el cliente, el laboratorio y Corpeco, realizar la venta, el cobro y en algunos casos la entrega y respectiva aplicación del producto; en la parte de telemercadeo se encuentran tres personas que se desempeñan realizando llamadas telefónicas a los clientes con fin de levantar pedidos, confirmar el recibo de los pedidos y la satisfacción del cliente así como aclarar dudas y tomar recomendaciones por parte de los clientes. En la parte de promoción se desempeñan dos visitadores médicos, cuya posición es marcada por parte de los laboratorios que representan respectivamente, lo cuales aportan el (50%) de su salario esto aplica para los visitadores representantes de los laboratorios Schering Ploug Animal Health y Pisa Agropecuaria, además Pfizer pone a disposición del distribuidor cinco promotores.

En el Centro de Distribución de Corpeco se encuentran seis personas, de las cuales tres son dedicadas al reparto y tres a la preparación y empaque de los pedidos así como a preparación o logística de las rutas de reparto.

En la parte administrativa, se tiene al Gerente de Ventas, en contabilidad y recibo de dineros a dos personas, una persona en el departamento de crédito y cobro otra en soporte y sistemas, más una persona a cargo de recepción, y otra a cargo de la limpieza.

El departamento de recursos humanos de GFI realiza una cuidadosa selección del personal por contratar, de modo que este se encuentre lo más cercano posible a los requerimientos establecidos por el puesto; con objetivos y valores paralelos o muy cercanos a los de la compañía

Constantemente, se analizan mecanismos alternativos para fortalecer la relación con nuestros públicos objetivos, esto nos empuja a diferenciarnos de la competencia, y a hacer más eficientes los contactos comerciales, creando relaciones sostenibles y de mutuo beneficio con los *stakeholders*. (Laboratorios, Farmacias, Médicos y Pacientes).

2.4.3.4 Diseño de puestos, Representante de ventas

Se dice que los colaboradores de una organización son el activo más importante de esta, el éxito de un empleado en el desempeño de su trabajo se debe, en gran manera a la adaptación y el conocimiento de su puesto de trabajo y el entorno. Por lo tanto, los objetivos de la compañía deben estar en armonía con los de la empresa. La adaptación a un puesto de trabajo no responde a ninguna fórmula sino que es el resultado multifactorial asociado con el buen diseño, análisis y descripción de puestos.

2.4.3.4.a Proceso de contratación del personal

Con el fin de maximizar el potencial del personal de la organización, se ha determinado una estructura en los puestos donde: se determinan los objetivos del puesto, las acciones que se deben de realizar en cada uno de los puestos y para cada objetivo. Además se determinan las competencias requeridas que garanticen el cumplimiento de las actividades a realizar.

La evaluación de las competencias es un factor crítico de la elección del personal, ya que de ahí también deriva la capacitación y el proceso de inducción para la persona contratada, a fin de desarrollar sus competencias personales paralelas a las competencias organizacionales. Al realizar la evaluación del desempeño se espera determinar los objetivos personales, las conductas y competencias esperadas así como los objetivos de grupo, se busca eliminar la subjetividad en el proceso y amarrarla con la compensación salarial. Para llevar acabo el proceso de contratación se determina de la siguiente manera el perfil del puesto:

1. Planteamiento de objetivos para los diferentes puestos
 - a. Ejemplo: Representante Técnico de Ventas
 - b. Objetivo: “Generar utilidades y expansión del área comercial de la Unidad de Negocio a través del asesoramiento técnico, gestión de ventas y cobro de la cartera de clientes bajo su responsabilidad”
2. Descripción de áreas de resultados y acciones
 - a. Ejemplo de área de resultados: “Alcanzar objetivos de ventas presupuestados para la zona asignada”

- b. Ejemplo de acciones: Visitas periódicas a clientes, Planeación de actividades promocionales, Aplicación de producto, Asesorías
 - c. Conocer las características de la cartera de clientes de la zona.
 - d. Monitorear las estrategias de venta utilizadas por la competencia,...
 - e. Ejecutar negociación , cierre de ventas y facturación de pedidos.
3. Establecimiento de relaciones de trabajo
- a. Internas: crédito, distribución, soporte, ...
 - b. Externas: clientes, asesores
4. Definición de Responsabilidades
5. Descripción del puesto
- a. Formación académica
 - b. Experiencia
 - c. Datos personales
 - d. Operación de paquetes de cómputo
6. Competencias

Se define de una lista las competencias requeridas para el puesto y se califican de 1 a 3, donde: 1, es crítica su ausencia; 2, tiene relación con el puesto, mas no un fracaso; 3, La competencia es necesaria.

A partir de este momento la evaluación dá su resultado con respecto a sus definiciones de los puestos y se determinan las capacitaciones respectivas.

2.4.3.4.b Modelo de evaluación actual

El modelo de evaluación actual, se lleva a cabo a partir del alcance del presupuesto de ventas propuesto por la compañía para cada uno de los laboratorios representados y para cada zona de ventas determinada.

Por lo tanto, los objetivos logrados por los colaboradores son en base a los presupuestos planteados por la empresa, y del alcance de los presupuestos deriva las comisiones de ventas y el respectivo salario del colaborador.

Este modelo es enfocado, directamente, a los resultados de ventas sin determinar cómo son realizadas esas ventas, la satisfacción del cliente, la calidad de atención al cliente, los métodos de ventas utilizados por el personal de la compañía, las respectivas recompras por parte del cliente, el mix de productos en la venta al cliente. Además, sería interesante determinar cuál es el factor que determina la compra por parte del cliente a Corpeco, mediante este factor se podría explotar algunas ventajas competitivas percibidas por los clientes de la empresa, sus colaboradores y los laboratorios representados.

Debido a la gran competencia y a la información con que cuenta el cliente, es importante determinar ventajas competitivas por parte de la empresa y enfocarse a un servicio de

calidad que le demuestre al cliente un valor agregado realmente percibido, para lo cual es importante determinar indicadores de gestión o desempeño que favorezcan la calidad del servicio, para poder observar que hay qué explotar y dónde es necesario fortalecer o desarrollar. Algunos indicadores que se podrían implementar son: el conocimiento del colaborador acerca de la empresa, su marco estratégico, líneas, productos y mercado, servicio al cliente, cómo se ofrece soluciones al cliente, necesidades del cliente, planes de diferenciación de un producto o servicio, periodicidad de visitas, recompras satisfacción del cliente, rentabilidad de ventas, extensión del periodo de cobro, cartera morosa, empatía con el cliente, tiempos de respuesta y o entregas, puntualidad, liderazgo, integridad, innovación y proactividad, entre otros.

2.4.3.4.c Modelo de incentivos

En la empresa el único plan de incentivos es con respecto al alcance de las ventas y consiste en el pago de un 18% extra en las comisiones de ventas cuando se alcance un logro del presupuesto en un 103% como mínimo, esto para el departamento de mercadeo y ventas, para el centro de distribución hay otro que se encuentra asociado a un bono el cual también depende del alcance que logre el departamento de ventas.

A modo de incentivo debería de existir un programa de inducción a las ventas, no obstante, para esto es necesario determinar las estrategias y tácticas por utilizar la compañía como modelo de ventas, empero, este programa aún no se ha definido, el proceso de inducción actual consiste en observar los productos ofrecidos por la compañía a los clientes y resumir el manejo de la parte administrativa.

Hasta el momento no se cuenta con programas de capacitación en ventas y servicio al cliente, ni con programas de premios o ascensos.

2.4.3.4.d Personal de Corpeco

El personal de ventas de Corpeco tiene un promedio de edad entre 23 y 35 años, y profesionales en Zootecnia, Producción Animal y Medicina Veterinaria.

Debido a que la empresa se encuentra enfocada al servicio, busca una serie de cualidades aparte del conocimiento técnico del segmento a que se dirige cada uno de los colaboradores, entre ellas:

Cuadro 2. Competencias requeridas para el puesto de ventas en Corpeco

| | | |
|---------------|--------------------------|---------------|
| Adaptabilidad | Aprendizaje | Pro actividad |
| Asertividad | Capacidad de negociación | Persuasión |

| | | |
|-----------------------|--------------|-------------------------|
| Asumir retos | Disciplina | Resolución de problemas |
| Atención al detalle | Flexibilidad | Toma de decisiones |
| Automotivación | Innovación | Sociabilidad |
| Capacidad de análisis | Integridad | Empatía |
| Comunicación | Persuasión | Trabajo en equipo |
| Concentración | Dinamismo | Visión |

2.4.3.5 Plataforma Informática

GFI utiliza el Sistema Informático: Oracle – PeopleSoft, además de un Software Transaccional de PeopleSoft sobre una plataforma Solaris y Base de Datos Oracle.

²⁹

En hardware se cuenta con Sun y Tecnología Microsoft (servidores de Web Application) y 120 usuarios poseen terminal inteligente. Hay una integración de suites ERP entre Finanzas, Recursos Humanos y Distribución.

²⁹ http://www.oracle.com/customers/snapshots/grupo_farm_04_0505.pdf

2.4.3.6 Manejo de la información

GFI establece contratos de confidencialidad con el Laboratorio y con cada uno de los colaboradores, además existen sistemas de acceso restringido por usuarios autorizados.

El Grupo se caracteriza por brindar la información en tiempo real de ventas e inventario por producto, por laboratorio, por farmacias, por segmento, por categorías.

2.5 Estructura de Corpeco

2.5.1 Alcance de Corpeco

Corpeco cubre el 100% del Territorio Nacional (A.M, G.A.M, R.P). El servicio que le caracteriza le permite a las Farmacias Veterinarias una mejor rotación de los productos ya que el tiempo estimado de despacho en el Gran Área Metropolitana es de 2 horas con un tiempo de entrega máximo de 12 horas a todo el país. El sistema de distribución es conocido como “hormiga”, pues no se discrimina el envío de productos por cantidad, costo o tipo. Se cuenta con una flotilla propia compuesta por dos vehículos livianos y un camión, así como también con el sistema de encomiendas.

2.5.2 Personal de Corpeco

Corpeco cuenta con una fuerza de ventas constituida por quince colaboradores, incluyendo siete agentes de ventas, tres promotores, tres agentes de telemarketing y dos regentes, especializados todos en el ámbito animal, manejo, sanitario y nutricional. Se mantiene un sistema de telemarketing que incluye una línea gratuita (800) para consultas de los clientes y la cadena de suministro es a través de un sistema de Planeación de Recursos Empresariales (ERP) de calidad mundial.

La estabilidad, el entrenamiento y la motivación ofrecida a la fuerza de ventas son parte fundamental del éxito. El mejoramiento continuo de la posición competitiva y de servicio, es prioritario y se basa en el concepto de entrelazar sinérgicamente el trabajo y los logros de cada persona con los de su equipo o departamento y los de la empresa. Corpeco fomenta la innovación constante del negocio.

2.5.2.1 Departamento de Telemarketing y Ventas

El departamento de telemarketing y ventas está compuesto por el Gerente de Ventas, un asistente de la gerencia, dos personas a cargo de la toma, recepción y facturación de pedidos, tres promotores representantes de laboratorios representados por Corpeco y siete representantes técnicos de ventas.

El gerente y su asistente se encuentran concentrados en el desarrollo de estrategias y tácticas de ventas, así como en las negociaciones y relación con los diferentes laboratorios representados; es labor del gerente velar por el cumplimiento de los presupuestos de ventas establecidos por la compañía, así como evaluar y controlar los procesos de ventas, las actividades y desempeño de los representantes de ventas de la organización

Las personas dedicadas al telemercadeo tienen como propósito realizar un seguimiento a los clientes, mediante llamadas telefónicas, en las cuales se pretende revisar inventarios del cliente, realizar ventas, confirmar los pedidos y su respectiva entrega, así como apoyar a los representantes de ventas. También reciben las llamadas de los clientes mediante la línea gratuita 800-800-5000 en donde se toman pedidos, tanto de los agentes como de los clientes directamente.

Los promotores son aportados por algunos laboratorios, su función es influenciar la toma de decisiones de compra en los clientes a favor de determinado producto o laboratorio, así como realizar apoyo técnico.

Los representantes técnicos y de ventas son siete en total, cada uno enfocado a un área geográfica, que normalmente coincide con una especie animal determinada, a continuación se detalla el desempeño de los representantes:

1. Zona Sur: el representante de esta zona se encuentra enfocado principalmente en ganadería de carne, sin embargo, por la ubicación donde se desempeña se ha capacitado en cerdos y aves, su labor se basa en las ventas a farmacias veterinarias y agroservicios con el respectivo apoyo técnico a los clientes de estos negocios,

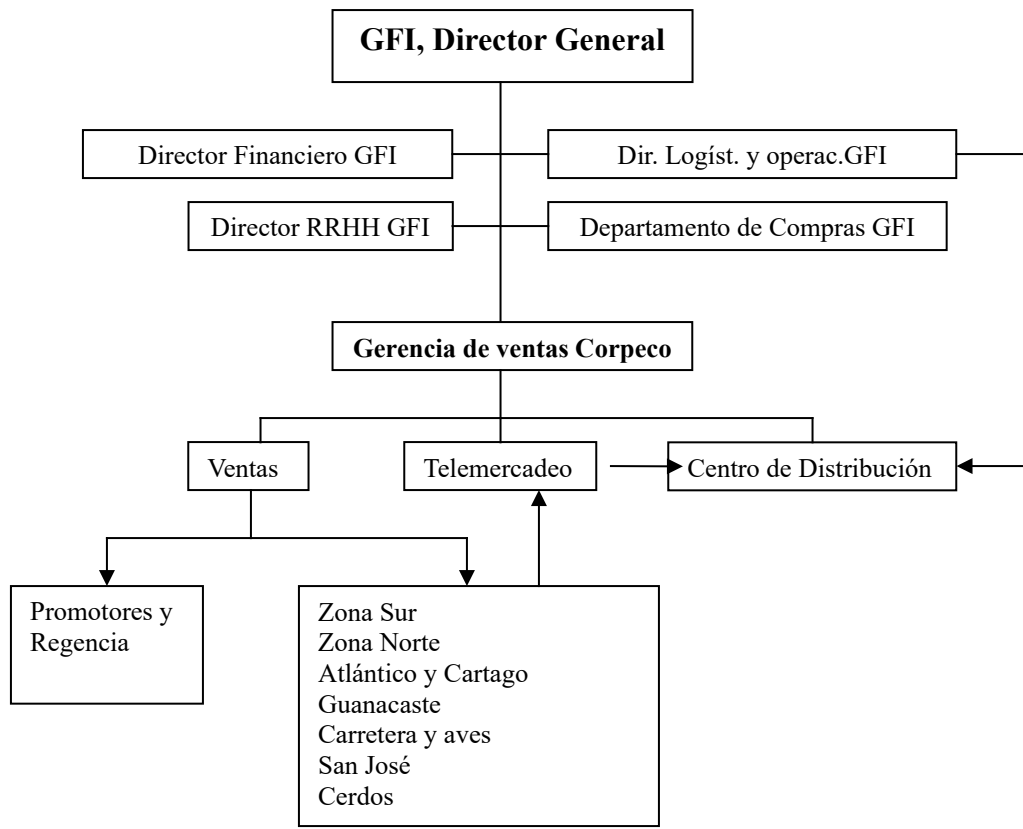
- también brinda asesoría a granjas porcinas donde realiza la venta directa, entrega y cobro del producto; de igual forma, trabaja con la única granja avícola de la zona
2. Zona Norte: la principal actividad de esta zona es la ganadería de leche y carne, donde la labor se basa en la venta y apoyo a los agroservicios, para que por medio de estos el producto llegue a los finqueros.
 3. Atlántico, Cartago y Zona de los Santos: la actividad principal es ganadería de leche y mascotas, un poco de ganadería de carne en el Atlántico el desempeño debe realizarse de forma similar al anterior.
 4. Guanacaste: esta es una zona de gran importancia en ganadería de carne, ya que es donde se concentra la mayor producción y los productores más grandes del país, el servicio ofrecido en la mayoría de los casos es mediante el apoyo del agroservicio aplicando producto y brindando apoyo técnico al productor; además, hay un interesante mercado de mascotas asociado a la importante cantidad de extranjeros radicados en la zona.
 5. Carretera y aves: el desempeño de este colaborador va hacia el sector avícola que se concentra en Turrúcares, Atenas, Belén, San Ramón y Palmares, por lo tanto también atiende a clientes de farmacias veterinarias orientadas, principalmente, a especies menores y de compañía, más Alajuela y Heredia, donde el mercado principal se enfoca en mascotas.
 6. San José: el principal mercado en San José son las farmacias veterinarias y se concentra en mascotas
 7. Cerdos y Monteverde: el desempeño principal es el apoyo a granjas productoras de cerdos, las cuales se encuentran en Guanacaste, San Carlos, Alajuela, Atlántico y Cartago, se ha designado una persona para esta especie animal dada la relevancia económica del sector y sus requerimientos de apoyo y asesoría, basados en las visitas a campo en granja, a matadero, la toma de muestras para laboratorio. Por otro lado, le es asignado la zona lechera de Monteverde debido a que ahí se

encuentra una importante granja de cerdos, y así se maximizan los recursos de la compañía.

Todos los representantes deben realizar labor de promoción, ventas, entregas y cobro así como actividades promocionales, días de campo, programas de nutrición y sanitarios a los diferentes tipos de clientes.

2.5.2.2 Organigrama de Corpeco

La estructura de Corpeco se complementa con el apoyo de las áreas administrativas del Grupo GFI. Se cuenta con una organización flexible y horizontal que fortalece la agilidad y la excelencia en el servicio que brinda la empresa a sus clientes. A continuación se detalla el organigrama de la organización.



En cuanto a la relación existente a lo interno del grupo, se tiene todo un marco estratégico establecido, que incluye misión, visión, objetivos valores y normas; la relación y la comunicación es muy fluida donde todo funciona de una forma muy familiar, las puertas siempre se encuentran abiertas, es posible comunicarse con cualquier persona de la empresa inclusive con el director general y la junta directiva.

En Corpeco la relación más cercana es con el Gerente de Ventas, él fomenta el diálogo y la discusión entre los colaboradores con un vocabulario fácil e informal, siempre se alienta el facultamiento, la formulación de nuevas ideas y toma de decisiones, se asumen riesgos en conjunto y se siente el respaldo de las personas de niveles superiores ante una situación de

negocios difícil. Las normas son pocas y la supervisión es ligera, debido a que la administración presume el esfuerzo, compromiso y confianza de sus colaboradores. Sin embargo, no se deja de lado la productividad y el buen servicio al cliente, además la organización goza de prestigio en el mercado por ser un buen lugar para trabajar.

Las actividades laborales se basan, principalmente, en la realización de ventas y su respectivo despacho, para esto la empresa espera trabajo en equipo y por lo tanto, se espera la relación y coordinación de los diferentes equipos de trabajo de otras funciones y otros niveles de autoridad, entonces el personal de ventas se relaciona con la gente de telemarketing y facturación y así todos con el centro de distribución. Finalmente todos los equipos con el cliente . Empero, siempre los empleados cuentan con autonomía para escoger los medios con que se alcanzan las metas.

2.5.2.3 Productos ofrecidos por Corpeco

Dentro del portafolio de productos con que la empresa cuenta, se encuentran: los productos biológicos mejor conocidos como vacunas para las diferentes especies tales como las denominadas de compañía como lo son perros y gatos, así como las de producción y grandes especies como lo son aves (gallinas y pollos) cerdos y bovinos, cabe destacar que dentro de los productos biológicos se distribuyen vacunas de responsabilidad social e importancia nacional como lo son *bruscella abortus* y rabia; también se cuenta con productos farmacéuticos inyectables y orales como antibióticos, sueros, desparasitantes,

vitaminas, productos nutricionales como premezclas y mezclas de vitaminas, minerales y sales para caballos y bovinos, para peces se cuenta con diferentes alimentos y accesorios, para el mercado de mascotas se tienen jaulas, juguetes, collares y correas y otros accesorios, además se distribuyen accesorios para ganadería como cercas eléctricas, aretes, etc, y la línea hospitalaria que incluye jeringas, guantes, bisturí, agujas, gasas, alcohol, etc

2.6 Servicio al cliente

En la actualidad Corpeco cuenta con 17 Laboratorios y 538 productos. Le brinda servicio a 684 clientes activos segmentados como: acuarios, almacenes agrícolas, almacenes agrocomerciales, agropecuarias, agroservicios, agroveterinarias, granjas avícolas, granjas porcinas, fábricas de alimentos, centros agrícolas, clínicas y farmacias veterinarias, cooperativas, haciendas ganaderas, pet shop's, entre otros.

Corpeco contribuye con sus clientes a través de:

- Desarrollo de esquemas o planes promocionales.
- Análisis de ventas por cliente.
- Control de bases estadísticas del mercado.
- Programa Fresec (frecuencia, secuencia y consistencia) de visitas al 100% de las farmacias y clínicas en todo el territorio nacional.
- Membresía en las cámaras de desarrollo Porcino y Avícola

- Servicio individualizado, vía agentes, telemercadeo, sistema de crédito.
- Líneas de productos por servicio – que son de carácter esencial y no de volumen –
Ej: Línea de productos anestésico quirúrgicos, premezclas especiales antitoxina tetánica, suero antiofídico.
- Garantía de Producto en Stock
- Cartera estable de principales productores.
- Sólida relación comercial con cada sector del mercado.
- Premezclas específicas de antibióticos y/o nutricionales acorde con las necesidades del productor
- Programas con el usuario final (alianzas comerciales con veterinarias líderes, actividades en punto de venta, campañas de vacunación y desparasitación -en especies mayores y menores-, charlas técnicas de educación continua para productores y veterinarias)
- Cartera de biológicos más grande del mercado
- Apoyo al desarrollo de los diferentes sectores, con programas específicos y colaboración con otros entes afines.

Por otro lado, con el continuo crecimiento de la población, a partir de los nacimientos y de los inmigrantes. Se tiene una importante cantidad de personas que no solo necesitarán de servicios de salud, requerirán de alimentación donde Corpeco proveerá de los productos y programas sanitarios, vacunas y medicamentos que las aves, pollos y gallinas, cerdos y bovinos requieren para su adecuado desempeño y producción de carne, embutidos, leche y huevos, productos de gran importancia en la canasta básica. También, en la organización se provee de productos dedicados a la salud de los animales de compañía, los cuales crecen

conforme crece la población humana y requieren de algún cuidado sanitario para el bien de la comunidad.

Corpeco ofrece ventajas competitivas que le permiten satisfacer las necesidades de sus clientes, algunas de ellas son: diversidad de laboratorios representados, bases de datos actualizadas de los clientes, laboratorios y productos, apoyo técnico especializado, entregas de productos rápidas y oportunas.

Los clientes directos de Corpeco son los Agroservicios (ventas al detalle de productos veterinarios que cuentan con un regente veterinario) y explotaciones de aves, cerdos, peces y bovinos de importante escala.

En el caso de explotaciones de animales como cerdos y aves, se suelen mantener diversos tipos de programas preventivos como vacunaciones, medicaciones y desinfección; la organización cuenta con diferentes programas y asesoría técnica adaptables a las condiciones requeridas por el cliente en su negocio, a fin de buscar maximizar el desempeño productivo de los animales.

Corpeco cuenta con la distribución de 17 laboratorios, situación que representa una ventaja competitiva dado que puede ofrecerle a sus clientes prácticamente todos los productos que se requieren en el agroservicio. Esta ventaja le da a Corpeco la oportunidad de ofrecerle a los clientes productos exclusivos a un muy buen precio debido a las economías de escala que tiene la empresa y al cliente le permite obtener precios competitivos e inclusive la oportunidad de sostener alianzas estratégicas con Corpeco, donde se establece la distribución exclusiva de los productos a cambio de descuentos adicionales y apoyo técnico, tanto para el agroservicio como para los respectivos clientes.

2.7 Tendencias del Mercado

En todo mercado se lleva acabo una fuerte competencia debido, a que las decisiones se tornan complejas y dificiles, donde la amenaza de los nuevos participantes , la capacidad de negociación que se pueda obtener con los proveedores y compradores así como la rivalidad con los competidores actuales, determinarán la subsistencia, éxito o fracaso de una organización.

Con la idea de poder sobrevivir en el negocio, y principalmente, ser exitoso es que toda empresa busca su propio desarrollo y crecimiento, de modo que se pueda anticipar a los cambios en el mercado, gustos y preferencias de los consumidores y predeterminar las estrategias de sus competidores.

Las empresas y en sí todos los negocios cuentan siempre con el riesgo de la entrada de nuevos participantes a su respectivo mercado. Por otro lado, en Costa Rica para poder incursionar en el negocio de la salud; se debe primero cumplir con una serie de requisitos y normativas establecidos por el Ministerio de Salud en adelante MS y por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG); esto en primera instancia.

Además se hace necesario tener conocimiento del mercado en donde se quiere desempeñar. En cuanto a salud animal campo donde se desempeña Corpeco, se requiere determinar de las necesidades presentes en los diferentes tipos de animales, las enfermedades que aquejan

a determinadas poblaciones de animales nacionales así como el tamaño de las diferentes poblaciones, el volumen de compra si en el sector se encuentra en crecimiento o no, la situación geográfica de las posibles explotaciones y clientes en el país donde se concentran las producciones de determinadas especies y por supuesto, conocer la cultura, grado académico y nivel socioeconómico de los clientes.

Se hace necesario indicar que para un nuevo competidor, las ventas de productos en forma masiva, implican una logística importante y de alto costo; desde bodegas de aduanas, anaqueles, cámaras de frío, ambientes controlados, servicios de entrega inmediata, hasta crédito y sistemas de información.

Estas son situaciones, por las cuales, cualquiera que quisiera ingresar al mercado podría fracasar, dadas las condiciones generales en el país de gran cantidad de productores de bajo volumen de compra, lo que implica una mayor fuerza de ventas que también trabaje como asesores, es decir se requiere de mano de obra calificada como: veterinarios y zootecnistas en el campo de la salud animal, situación que implica un alto costo de ventas, no obstante, solo de este modo se logra alcanzar los objetivos de la empresa de brindar servicios con un valor agregado realmente percibido por el cliente.

Los laboratorios productores de medicinas o medicamentos y biológicos, tienen la necesidad de buscar empresas que conozcan el mercado y puedan realizar la distribución de los productos de la forma más eficiente posible, por lo tanto, difícilmente vendrán al país con la idea de realizar la distribución directa de sus productos o de manejar distribuciones exclusivas; por otro lado este tipo de estructuras suelen aumentar los costos de ventas lo que en muchos casos provocaría la salida de muchos productos en el mercado.

Cuando una empresa se dedica a la distribución, también debe, desarrollar economías de escala, donde con una gran cantidad de laboratorios y/o productos para distribuir y revender produzca una economía donde los costos fijos se diluyen entre la gran cantidad de productos y servicios. Dada la situación, donde el pequeño mercado costarricense se desenvuelve, podría representar un adecuado modelo el de la comercialización y distribución de diversos laboratorios, lo cual implica una importante barrera para la entrada de nuevos competidores en el mercado de la distribución de medicamentos.

Capítulo III. Análisis de Corpeco

En este capítulo se explica la situación de Corpeco, se realiza el análisis del recurso humano y el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa

Corpeco, la cual forma parte del Grupo Farmanova Intermed , y por lo tanto, comparte el marco estratégico de GFI, no obstante, a diferencia de las demás empresas de GFI, Corpeco se orienta al mercado veterinario costarricense y ofrece servicio a las farmacias veterinarias, agroservicios, ganaderos, porcicultores y avicultores del país; así como apoyo a las cámaras de productores y público en general propietario de mascotas. Siempre con la idea de generar valor, servicio y bienestar humano en este caso a partir del bienestar animal.

3.1 Entorno situacional

Como ya se ha mencionado, Corpeco es una empresa diseñada para atender al mercado agropecuario costarricense, mediante la representación, distribución de laboratorios farmacéuticos para uso animal; además, dentro de sus obligaciones con los laboratorios se encuentra la de manejar los productos y sus registros sanitarios, y por supuesto, brindar el mejor servicio y atención a sus clientes. El compromiso de Corpeco es optimizar la ecuación:

Salud Animal + Productividad = Bienestar Humano + Sostenibilidad Ecológica

Los objetivos que se persiguen son:

Convertir a Corpeco en la empresa líder en la comercialización y distribución de productos veterinarios, obteniendo un portafolio de productos adecuados para ser el primer centro de compras en el mercado veterinario.

Establecer una línea de productos que satisfaga y ofrezca todos los servicios que el consumidor final necesita.

Valorar la estructura de precios de los productos, para trasladar un valor agregado a los clientes, según la competitividad del mercado.

Establecer cual es la estructura de distribución más rentable y eficiente, para el cumplimiento de los objetivos.

Valorar cuales son los instrumentos de promoción más rentables y efectivos para cada uno de los segmentos de comercialización del mercado meta.

3.1.1 Enfoque de Corpeco

Corpeco es una organización creada para la comercialización de productos de salud y nutrición animal con 17 años de experiencia en el mercado costarricense, esta trayectoria le ha permitido conocer el mercado en el que se encuentra, los gustos, preferencias y necesidades de cada uno de sus clientes, así como las necesidades de los laboratorios representados, con el tiempo se ha convertido en una gran empresa reconocida por su servicio y calidad de productos.

Debido a las exigencias del mercado y los planes de trabajo de esta organización, es que se cuenta con una fuerza de ventas de profesionales en zootecnia, producción animal y médicos veterinarios, como visitadores médicos con cierre de ventas, los cuales tienen la facultad de apoyar a los clientes en cada duda u operación que surja en el negocio, así, la fuerza de ventas de Corpeco no solo se dedica a vender sino también a brindar asesoría técnica, aplicar productos en campo (finca o granja) realizar mediciones, muestreos y analizar datos; todo con el fin de brindar satisfacción al cliente y dar valor agregado a sus productos. Además, se realizan actividades en los puntos de venta, se llevan a cabo alianzas estratégicas con los agro servicios y con el consumidor final, de ser el caso.

La fuerza de ventas busca el trabajo en equipo, está en comunicación constante con el cliente y el laboratorio, mediante teléfono celular y el correo electrónico, las 24 horas del día, todo el año, sus visitas en conjunto con asesores, buscan soluciones integradas y colegiadas a los clientes.

Corpeco busca responder, rápidamente, a las necesidades de los clientes. Esta empresa se caracteriza por trabajar de forma eficiente y eficaz posee una gran variedad de productos desde los más especializados hasta los de uso cotidiano, con garantía de producto en *stock*, además, se caracteriza por cumplir con los plazos de entrega de los servicios que solicita su clientela.

La participación en eventos de producción y salud animal, tales como las Jornadas Porcinas y Avícolas, Congresos Lecheros y Exposiciones Ganaderas, además el apoyo a sus clientes y al sector agropecuario, le han permitido a Corpeco darse a conocer como una empresa que se encuentra al lado del productor en una relación ganar-ganar; además, Corpeco cuenta con membresía en las Asociaciones de Productores, de esta forma está conciente de las situaciones por las que pasan sus clientes.

3.1.2 Análisis del recurso humano

El recurso humano, como principal activo de una empresa que se dedica a la venta de bienes y servicios, debe estar acorde con los objetivos y las estrategias planteadas por la organización.

Esta es la razón por la cual, la compañía ha reunido un grupo de representantes técnicos para desempeñarse en ventas, de este modo pretende que sus colaboradores aborden el negocio de una forma integral, con facultamiento y proactividad para apoyar a los clientes y colegas, en las diferentes explotaciones de animales domésticos y en las farmacias veterinarias y agroservicios

No obstante, los representantes de ventas de Corpeco deben, en primera instancia, conocer el marco estratégico, objetivos y valores bajo los que se rige la compañía, ya que no basta con tener un gran conocimiento de producción animal o salud, antes bien, se debe de

manejar y alinear los objetivos de la compañía con los de los colaboradores. De este punto parte, el departamento de recursos humanos para que desde el proceso de contratación elija a la persona idónea, en cuanto a competencias técnicas se refiere, y a aquella que sostenga competencias y objetivos que hagan sinergia con las estrategias planteadas por la compañía.

A través del tiempo, con el mayor flujo de información, procesos de globalización y competencia pura, el mercado cambia y la forma de triunfar es adaptándose al cambio, esto hace necesario realizar diferentes tipos de evaluaciones para acomodar los objetivos de la compañía y los de los colaboradores. Dado que Corpeco es una organización dedicada a la venta de bienes y servicios, es necesario enfocarse en la atención que sus clientes reciben, por consiguiente, los clientes que tienen contacto diario con los colaboradores de Corpeco se sientan a gusto y satisfechos con el servicio que se les brinda, con el fin de que no sean vulnerables al ataque de la competencia.

Para determinar las calidades, cualidades, competencias y conocimiento, es necesario realizar cuanto antes diferentes tipos de evaluaciones, las cuales, deberán llevarse a cabo por el Departamento de Recursos Humanos en el momento de realizar las entrevistas de contratación; sin embargo, como se mencionó, el mercado se encuentra en un cambio constante, por lo que la organización necesitará de la evaluación del desempeño de su personal, de modo que se estudie el comportamiento y la vocación de servicio, así como necesidades, y nuevos perfiles de los colaboradores, además de observar las nuevas demandas que el mercado le exige a la organización y a sus representantes.

3.1.2.1 Diseño de puestos, Representante de ventas

El éxito de un empleado en el desempeño de su trabajo, depende, en gran manera, de la adaptación y el conocimiento de su puesto de trabajo y el entorno. Es por tanto, que los objetivos de los colaboradores deben estar en armonía con los de la empresa. La adaptación a un puesto de trabajo no responde a ninguna fórmula sino que es el resultado multifactorial asociado con el buen diseño, análisis y descripción de puestos.

El diseño del puesto de representante de ventas se caracteriza por ser descriptivo, es de esperar que en el corto plazo se requiera de un método más evaluativo que considere el nivel de conocimientos que tiene la persona y el posible desempeño ante situaciones difíciles y de presión, que se viven en el medio de trabajo; además, debe evaluarse las calidades humanas de la persona y determinar como puede proyectarse ante el servicio que debe brindar a cada uno de sus clientes.

A continuación se detallan características necesarias para el puesto de representante de ventas para Corpeco :

Características técnicas:

1. Atestados que le faculten como Ing. Agrónomo Zootecnista o Médico Veterinario
2. Debe estar familiarizado con la zona geográfica del país que se le asigne
3. Debe conocer la o las especies con las que va a trabajar, principalmente (aves, cerdos, bovinos, mascotas)
4. Manejo de Windows

Características personales:

5. Disponibilidad de tiempo, facilidad de trabajo en equipo.

6. Debe demostrar liderazgo y ser proactivo, decidido y responsable

Como se puede observar dentro del perfil de un representante de ventas de Corpeco, no se encuentra algún apartado en donde se le indique que debe tener algún conocimiento sobre el buen trato a las personas o el manejo de clientes, el manejo de un portafolio de productos. Se le pide a las personas que desean aplicar al puesto lo más básico.

No obstante, el puesto en realidad requiere de conocimientos básicos de mercadeo, de contabilidad, de finanzas, de servicio al cliente, de ventas técnicas, manejo de inventarios; entonces el representante de ventas debe, por lo tanto, esforzarse por desempeñarse de la mejor forma al entrar a la compañía y aprender muy rápido. Aquí es donde radica la importancia de elegir mediante la entrevista realizada por Recursos Humanos a la persona con las competencias, el conocimiento y los objetivos más acordes a las necesidades de la compañía.

3.1.2.2 Proceso de contratación del personal

Cuando Corpeco requiere de la contratación de algún colaborador más para la empresa inicia con un proceso, mediante el cual, después de presupuestar el costo de esa nueva plaza, realiza la publicación del puesto en el periódico, el Departamento de Recursos Humanos de GFI hace una selección de los currículos recibidos basados en el perfil del puesto previamente definido, establece entrevistas con los seleccionados en donde con base en la experiencia del interesado y la evaluación por competencias descrita en el capítulo 2,

escoge a los mejor capacitados, quienes posteriormente, se entrevistarán con el Gerente de Ventas de la compañía, el cual, en última instancia decide la contratación de la persona.

La evaluación de las competencias es un factor crítico de la elección del personal, ya que de ahí también deriva la capacitación y el proceso de inducción para la persona contratada, a fin de desarrollar, paralelamente sus competencias personales y las competencias organizacionales. Al realizar la evaluación del desempeño, se espera determinar los objetivos personales, las conductas y competencias esperadas, así como los objetivos de grupo, se busca eliminar la subjetividad en el proceso y amarrarla con la compensación salarial.

En el capítulo II punto 2.4.3.4.a., se describe el proceso de contratación de personal llevado a cabo por la compañía, en donde con base en los objetivos planteados y requeridos por la organización, se describe un conjunto de acciones por desarrollar en el puesto de trabajo, las responsabilidades, las relaciones con los clientes y compañeros de trabajo, así como situaciones que conlleva el desempeño del puesto y la evaluación de las competencias necesarias aplicadas al lugar de trabajo.

Al realizar la contratación de un nuevo integrante del equipo de ventas en Corpeco, este entra a la compañía a una breve inducción técnica sobre los productos, realizada por los promotores de los principales laboratorios representados por Corpeco; además, se definen los servicios que son ofrecidos a los clientes, se demarca la zona y especies animales por trabajar, posteriormente se le explica a la persona cómo se desempeña la parte administrativa, cómo se realiza la facturación y distribución de los productos, el manejo y entrega de dineros. Una vez detallado el “proceso de ventas”, la persona es presentada a los clientes por el Gerente de Ventas o por el Jefe de Crédito y Cobro.

Hay que destacar que el proceso de inducción es relativamente muy corto de unas horas uno o dos días, además, este proceso tiene un enfoque técnico y de conocimiento de los productos ofrecidos por la empresa, no se ofrece ningún tipo de capacitación sobre el la actitud y desempeño que se deben de tener cuando se debe de servir a un cliente; es conocido que las grandes compañías invierten mucho tiempo y dinero en capacitaciones sobre el manejo de carteras de productos, clientes, servicio y atención al cliente. No obstante, para realizar este tipo de capacitaciones es necesario contar con cierta información de las necesidades o requerimientos tanto de los empleados de Corpeco, como de sus clientes, información que deriva de evaluaciones y otros estudios como de mercadeo..

Es necesario resaltar la necesidad de la compañía de iniciar un proceso en donde se determine una metodología de ventas un poco más estructurada, para que por medio de esta metodología, se estandarice el proceso de ventas para realizar una diferenciación en el mercado y un mejor trato con el cliente, por lo tanto, ante esta propuesta es necesario determinar las necesidades del equipo de ventas en cuanto atención y servicio al cliente, manejo del portafolio de productos, manejo de cuentas claves, manejo de inventarios, de esta manera se incluye en el proceso de contratación características necesarias para realizar un proceso de ventas más adecuado, estandarizado y correcto para la empresa, y las respectivas capacitaciones del personal existente y por contratar, así pues, se pone en manifiesto el interés y compromiso de la organización por el bienestar del cliente y sus colaboradores.

3.1.2.3 Modelo de evaluación

Actualmente, la compañía lleva a cabo un modelo de evaluación de su personal mediante el alcance de los objetivos de ventas o presupuestos, estos presupuestos se encuentran asociados con los ingresos percibidos por cada uno de los colaboradores, mediante comisiones de ventas asociadas con los diferentes laboratorios. Aquellos llamados por la compañía como A, son laboratorios relativamente desarrollados y que representan el fuerte de las ventas y los denominados B, son laboratorios en desarrollo, además se cuenta con comisiones sobre el cobro efectivo a los clientes.

Es importante aclarar que este modelo de evaluación se ampara, directamente, a las ventas y no al desempeño del colaborador y el servicio al cliente. Con este método es imposible determinar cómo son realizadas las ventas, si se llevaron a cabo por necesidad del cliente o por un buen servicio y atención de calidad en el proceso de ventas

Se debe por lo tanto, comenzar de inmediato a generar y analizar la información correspondiente a las estrategias de ventas, la capacidad del personal de la empresa y las oportunidades que se encuentran en el mercado, e idear las acciones correctivas para obtener un mejor desempeño del personal y la empresa.

Al idear un método de evaluación, se pretende detectar las competencias internas, las debilidades y las fuentes de generación de valor para el cliente, asociadas a la calidad del servicio pre venta y pos venta.

Una vez realizada la evaluación, deberá determinarse un plan por seguir, con medidas correctivas, capacitaciones y nuevas estrategias de ser el caso. Es importante mantener una evaluación del desempeño continua, al menos una o dos veces por año, con el fin de monitorear el desempeño de cada colaborador en la empresa, y por supuesto, velando por la

adaptación al cambio constante del mercado y de la competencia, así como motivar al personal siempre a dar su mejor esfuerzo, utilizar su creatividad y enfocarse a dar valor a sus productos y servicios, valor que logre ser percibido por los clientes.

Será de vital importancia que aquellos miembros del personal, cuyo desempeño sea sobresaliente, sean motivados, para lo cual es necesario diseñar un programa de incentivos que influencie la voluntad de cada persona en la empresa, para que amplíe todo su talento a alcanzar los objetivos, de la empresa y propios con valor agregado percibido para el cliente.

3.1.2.4 Personal de Corpeco

El personal de ventas de Corpeco, son hombres con un promedio de edad entre 23 y 38 años, son y profesionales en Zootecnia, Producción Animal y Medicina Veterinaria.

Debido a que la empresa se encuentra enfocada al servicio, busca una serie de competencias aparte del conocimiento técnico del segmento a que se dirige cada uno de los colaboradores, entre ellas se encuentra las que se definen a continuación:

Adaptabilidad: Capacidad de modificar su conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.

Asertividad: Experimentar libertad emocional y de experto, para comunicar intereses, criterios o convicciones propias, defendiendo sus propios derechos y manteniendo una actitud de respeto hacia los derechos de los otros.

Asumir retos: Auténtico interés por desarrollar un nuevo negocio o actividad, por diversificar los ya existentes y asumir en ello una responsabilidad personal

Atención al detalle: Capacidad para realizar una revisión minuciosa y un manejo de conjuntos complejos y amplios de información, procurando detectar y eliminar el error o las duplicidades.

Automotivación: Importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Evidenciar una motivación para lograr los propósitos establecidos, que le impulsa a ejecutar labores percibidas como retos positivos, aprovechando las enseñanzas derivadas, aun de situaciones críticas. Muestra tolerancia a la frustración y percibe el fracaso como una oportunidad de aprendizaje.

Capacidad de análisis: Examinar las situaciones en forma sistemática, fragmentándolas en partes, analizando los datos e identificando las relaciones causa efecto. Entender la situación o problema a partir de sus componentes y ver su globabilidad. Saber identificar modelos y conexiones entre las situaciones.

Comunicación escrita: Capacidad de redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.

Comunicación oral: Expresar ideas de manera clara y correcta a través de lenguaje verbal y no verbal, asegurándose de que los mensajes sean entendidos y a la vez demostrar activa ante la respuesta de los demás.

Concentración: Capacidad para focalizar la atención en una sola tarea, aún ante la presencia de agentes distractores.

Innovación: Proceder de manera novedosa, creativa e integral. Conocer a los clientes para ofrecer verdaderas soluciones a sus necesidades.

Integridad: Se realizan negocios de forma honorable, con rectitud de intención y transparencia, debe buscarse el resguardo de la empresa y los clientes desde el punto de vista ético, moral, legal y económico.

Liderazgo: Resultado de la vocación de integridad, innovación, excelencia de servicio. Se proponen mejoras en procesos internos y externos, participa en el análisis y la implementación de acciones estratégicas y apoyan el trabajo en equipo.

Persuasión; Habilidad para convencer a otros con argumentos relevantes para adaptarse a ciertos puntos de vista.

Planificación: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos necesarios para alcanzarlas.

Proactividad: Habilidad para anticipar escenarios, diseñar estrategias y acciones, identificar requerimientos, buscar y utilizar los recursos necesarios así como implementar acciones preventivas y correctivas, acorde a la evolución de su avance.

Resolución de problemas: Eficacia y efectividad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctivas necesarias, con sentido común, sentido del costo de la oportunidad e iniciativa.

Sensibilidad organizacional: Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de las decisiones y actividades en otras partes de la organización.

Sociabilidad: Interactuar sin esfuerzo con otras personas, tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales. Habilidad para mostrar tolerancia a la diversidad de ideas, opiniones y personalidades en sus interacciones, vocabulario y trato con los demás.

Tolerancia al estrés: Seguir actuando con eficacia bajo presión de tiempo, volumen de trabajo y la adversidad, logrando mantener una posición ecuánime.

Toma de decisiones: Implica asumir la incertidumbre y la responsabilidad de las previsiones acerca del desarrollo futuro de los acontecimientos y aún así tomar acciones que implican una ganancia o pérdida.

Trabajo en equipo: Capacidad de integrarse, comunicarse y comprometerse con un equipo de trabajo, aportando ideas, sugerencias y esfuerzo con el fin de alcanzar un objetivo común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.

Visión del negocio: Tener una perspectiva global del negocio con visión de futuro que le permita adquirir y diseñar acciones de mejora para adoptar una posición competitiva. Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de la responsabilidad.

Los representantes técnicos y ventas de Corpeco, como se mencionó son todos profesionales en producción animal, más no en ventas, servicio al cliente, finanzas mercadeo.

La falta de conocimiento y capacitación, en muchos casos es la responsable de que los objetivos de la compañía no sean alcanzados y de la frustración en los objetivos personales de los colaboradores. En muchas de las reuniones de ventas se ha escuchado el comentario acerca de que es necesaria una capacitación en cuanto al manejo de un portafolio de productos tan grande y las técnicas de ventas que se requieren para abarcar todo el portafolio con éxito y así lograr un mejor posicionamiento de los productos y de la empresa en el mercado. Empero, del comentario no se ha pasado y no se ha impartido ninguna capacitación al respecto.

Las capacitaciones acerca de temas como mercadeo y finanzas, son básicas ya que en muchos casos y con base en el tipo de productos manejados por la organización en su mayoría de alto costo, no solo se debe determinar las calidades de los productos y sus posibles beneficios, sino deben implementarse programas integrales de utilización de productos desde el punto de vista económico, y por tanto, deben realizarse análisis

financieros que determinen el punto de equilibrio económico del uso de cada producto en cuestión, así como la relación costo-beneficio de la implementación del programa sanitario o del producto en sí. De igual manera, debe pensarse en la posibilidad de no solo asesorar al cliente en la parte técnica si no también en la contable, aportando ideas de cómo llevar y manejar los costos de producción en cada explotación.

Por otro lado, es de gran relevancia el tema de mercadeo desde el punto de vista de que es muy importante estar monitoreando y entender cómo varían los gustos y preferencias de los clientes, cómo se desempeña la competencia y desarrollar estrategias innovadoras para el correcto desarrollo y posicionamiento de las líneas representadas por Corpeco, llevar a cabo análisis de mercados de los diferentes productos y poder visualizar las oportunidades de negocio, las necesidades y tendencias del mercado.

Con la evaluación del desempeño orientada a la calidad total, se pretende entre otras cosas determinar, las necesidades que tienen los representantes de ventas en cuestión de ventas, servicio al cliente, necesidades que los clientes definen para ser mejor atendidos y satisfechos y posibles cambios que deba llevar a cabo la compañía. Además, mediante este tipo de evaluación se observa si el colaborador de la empresa conoce el planteamiento de las estrategias y las tácticas de la empresa.

La evaluación debe llevarse a cabo al menos cada seis meses, y de forma colegiada, tomando en cuenta el parecer de los superiores, de los demás colaboradores, de los clientes y se lleve a cabo una auto evaluación por cada uno de los evaluados, de esta forma la subjetividad en el proceso será reducida y el proceso muy transparente. Los clientes que evaluarán deberán escogerse al azar, y de ser posible, que la entrevista la practique o sea llevada a cabo por alguna secretaria vía telefónica o por medio de una visita del supervisor inmediato, en este caso el Gerente de Ventas.

3.2 Desempeño de Corpeco

Corpeco desarrolla su labor al servicio del sector pecuario costarricense, Su cobertura en todo el país procura dar atención oportuna y especializada al finquero y granjero a través de la farmacia veterinaria y directamente a las granjas de cerdos y aves.

La organización parte de GFI, brinda servicio de entregas en un tiempo de 12 a 24 horas, bajo el sistema de distribución denominado hormiga, mediante el cual no hay distinción de precio costo o tipo de producto para su envío.

El equipo de ventas esta conformado por siete agentes y tres promotores todos profesionales en producción animal, zootecnia y medicina veterinaria brindan apoyo técnico al productor y realizan sus ventas solucionando las necesidades y problemas a la medida de cada cliente; mediante el diagnóstico claro y certero que determina el plan sanitario y de manejo más acorde con las necesidades del cliente. El equipo de ventas es apoyado por tres personas en el teléfono, haciendo telemercadeo y velando por un buen servicio al cliente deben de encontrarse pendientes de los inventarios de los clientes y de que los pedidos lleguen a su destino en el tiempo correcto.

Dadas las funciones del equipo de ventas de la compañía, el acceso a la información por parte de los clientes y la gran competencia es necesario buscar nuevas estrategias y ventajas que diferencien a la compañía; esto por cuanto siempre la competencia va a buscar la forma de copiar los métodos y estrategias que diferencian un producto o servicio ofrecido por la empresa. Mediante la evaluación periódica del personal y su desempeño, así como la

reestructuración continua de estrategias y tácticas dirigidas u orientadas a un mejor servicio y una clara diferenciación de los productos, la empresa podrá desempeñarse conforme a los objetivos de los accionistas de generar utilidades y bienestar humano a partir del bienestar animal.

Es importante destacar que Corpeco, como empresa del Grupo Farmanova Intermed, se encuentra respaldada por el equipo administrativo de GFI, por consiguiente, aprovecha de toda la experiencia desarrollada por el grupo .

La administración financiera y de capital se encuentra en constante revisión por el respectivo departamento de GFI, el departamento de compras de GFI se encuentra encargado de realizar las negociaciones con los diferentes laboratorios así como de manejar inventarios y las importaciones de productos, logística y operaciones. Colabora con Corpeco en áreas como el bodegaje de productos voluminosos (minerales) así como en la logística y distribución de los productos a los clientes, la parte de recursos humanos se encarga de los procesos de contratación y motivación del personal. Además, se encuentra realizando proyectos en las diferentes empresas del grupo sobre temas de relevancia como: gestión por competencias, evaluación por objetivos y desempeño; de este departamento y sus evaluaciones dependerá, en el futuro definir las capacitaciones requeridas por el personal de GFI, y más específicamente, de Corpeco.

En cuanto a la dirección de la empresa, es fácil observar a sus dirigentes y gerentes de ventas visitar a clientes y participar de las actividades organizadas por Corpeco con diferentes clientes; actividades tales como campañas de vacunación, días de campo, exposiciones ganaderas, estas reuniones o situaciones logran establecer un mejor vínculo con el cliente que favorece la relación comercial.

3.3 Orientación al servicio

Corpeco se destaca como una empresa que se enfoca el servicio al cliente. Mediante la representación de 17 laboratorios y 562 productos, ofrece solución a prácticamente todas las necesidades de sus clientes, tiene la capacidad de suplir el inventario de una farmacia veterinaria en un 98% de los medicamentos y vacunas requeridos por este tipo de negocio.

La gran cantidad de productos ofrecidos por la empresa le permite tener como clientes a farmacias veterinarias, agroservicios, granjas avícolas y porcinas, fábricas de alimentos, cooperativas y haciendas ganaderas, entre otros.

Los planes mediante los cuales Corpeco busca diferenciarse de la competencia y orientarse al servicio de los clientes consisten en: desarrollar esquemas de promoción mediante el respectivo análisis del cliente y las estadísticas del mercado, se trata de establecer un programa de frecuencia de visitas; seguimiento o secuencia de esas visitas y sentar consistencia de esas vistas ya que la inversión en promoción y desarrollo de los productos por parte de los representantes de Corpeco es alta, es necesario que la visita sea consistente y deje claro al cliente que la empresa es diferente y le ofrece apoyo a su negocio.

Corpeco, como miembro de las cámaras de porcicultura y avícola se encuentra conciente de las condiciones de mercado por las que pasan los diferentes sectores, y por lo tanto, trata de acomodar las condiciones, de modo que pueda favorecer en lo máximo posible, tanto a sus clientes como a productores, mediante el servicio especializado, el sistema de crédito, el diagnóstico de situación de la granja y el respectivo plan sanitario y de manejo de acuerdo con las necesidades del negocio o explotación

Como parte del negocio, se establecen alianzas comerciales con diferentes clientes o cuentas claves, en donde se llega a determinar ciertos negocios llamados alianzas estratégicas, mediante las cuales, un cliente obtiene beneficios económicos y apoyo técnico en cuanto a visitas a campo y servicio en el punto de venta, y otras actividades. Por otro lado, Corpeco gana exclusividad en el manejo de ciertas líneas de medicamentos dentro de la farmacia y la confianza y satisfacción del cliente.

Como ya se ha mencionado, Corpeco pretende generar bienestar humano a partir del bienestar animal. Es por eso que debe también considerar muy bien el servicio al cliente que se ofrece y por lo que debe orientar su pensamiento y actuar por medio de sus representantes de cara al cliente por el mejor servicio y diferenciación, para lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado, cumpliendo en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

3.4 Análisis del Mercado

3.4.1 ¿Quiénes componen el mercado?

Los productos veterinarios son parte importante de la salud animal el mercado para los mismos se encuentra segmentado por diversos sectores, entre ellos el sector avícola compuesto, principalmente por tres empresas: Pipasa, Avícola Ricura y Alianza, (esta última recientemente realizó la compra de Propokodusa, Tico pollo y Pollos Tío Pepe) en estas tres empresas se concentra el 99% del mercado avícola del país, cuya población estimada es de 57.564.899 pollos y 3.477.741 gallinas ponedoras para el año 2005³⁰; **(Anexo 1 Estadísticas Avícolas)** otro segmento del mercado es el porcino, el cual se estima en alrededor de 30.000 vientres con una producción de unos 540.000 cerdos por año, producidos por unos 12500 establecimientos, de los cuales 300 son productores formales, donde el 60% de la producción se concentra en 86 productores; según las Cámaras de Avicultores y Porcicultores³¹ respectivamente.

El segmento de bovinos calculado en una población de 1.358.209 animales, según el último censo ganadero del año 2000, realizado por la Corporación de Fomento Ganadero (CORFOGA) Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y el Programa del Gusano Barrenador, hasta ahora no se ha realizado un nuevo censo, sin embargo, se puede observar que la cosecha o extracción del ganado vacuno a matanza permanece relativa mente constante³² tal y como se demuestra en el **Anexo 2**. se encuentra dividido en tres nichos que se detallan a continuación: Ganado de leche, Ganado de carne, Ganado doble propósito, donde el sector lácteo cuenta con unos 384.880³³ y es dominado, principalmente, por la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, que son mercado cautivo de los expendios de la Cooperativa, debido a que esta cuenta con una economía de escala importante, ya que además de procesar la leche producida por sus socios, produce el alimento concentrado, para los animales de sus asociados el cual es comercializado en sus propios expendios o Almacenes Agroveterinarios Dos Pinos, en los cuales, además se vende productos veterinarios, insumos, fertilizantes y agroquímicos, tanto a sus socios como al público en general. Los Almacenes Agroveterinarios Dos Pinos son 18, y se encuentran distribuidos en

³⁰ <http://www.canavicr.com/modules/canavi/index.php?id=21>

³¹ El financiero N°611 9-15 de abril del 2007, informe especial. Porcicultores cumplen una década sin exportar por negligencia estatal. P8.

³² http://www.corfoga.org/pdf/estadist/Cierre2006_Web.pdf

³³ http://www.proleche.com/proleche/info_sector.htm

toda las zonas ganaderas lecheras (Guanacaste (4), San Carlos (8), Alajuela (2), San José (2), Limón (1), Cartago (1). El resto del mercado bovino es atendido por unos 510 agroservicios del país, de los cuales cabe destacar el Grupo Colono, el cual, al igual que los Almacenes Agroveterinarios Dos Pinos, es un importante minorista que debe ser tomado en cuenta como cliente potencial de Corpeco y competencia de los demás agroservicios del país ya que se compone de 29 locales comerciales distribuidos en todo el territorio nacional.

Otro segmento, al cual se dirige es el de mascotas, el que se estima en 1.600.000 mascotas y es atendido por clínicas veterinarias especializadas, sobre todo en el Gran Área Metropolitana.

3.4.2 Principales competidores de Corpeco

El mercado veterinario costarricense según el departamento de mercadeo y ventas de Pfizer y Corpeco se forma a partir de productos farmacéuticos, biológicos, premezclas o aditivos y equipo se estima en \$25.000.000, de los cuales Corpeco representa el 10%, los principales competidores (90% del mercado) son : Laboratorios Faryvet con un 53% del mercado³⁴,

³⁴ <http://www.actualidad.co.cr/310/20.empresas.html>. Fuerte crecimiento en mercado veterinario. Faryvet le apuesta al 2005

Ciencias Pecuarias, Casagri, Inversiones Médico Veterinarias, Vetim, Farmagro, Bayer, Calox, Nativet, Agrocentroamérica, Alcames, entre otros.

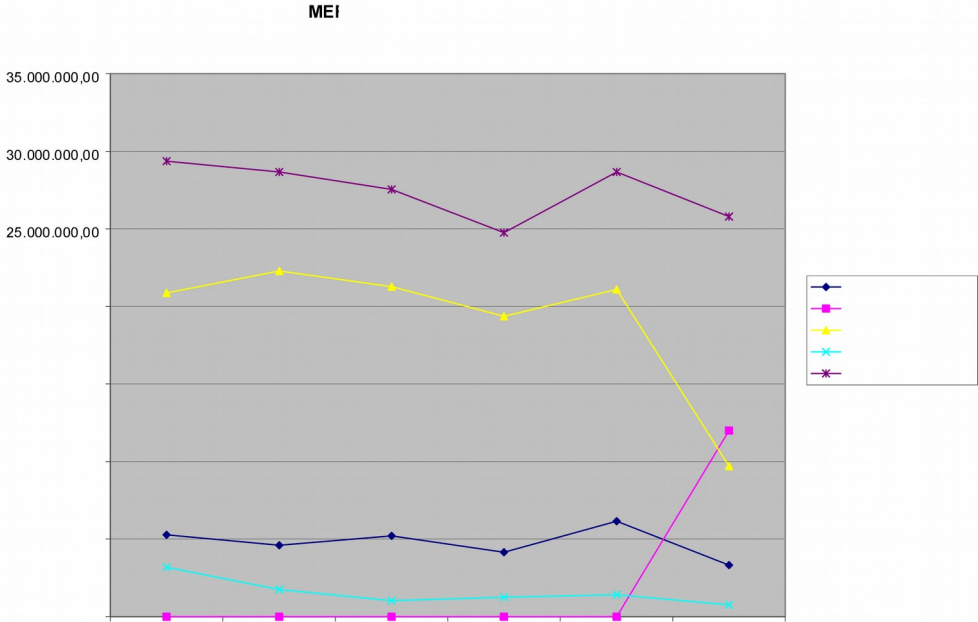
Laboratorios Faryvet es una compañía de gran nombre en el ámbito nacional, tanto en agroservicios como en granjas de aves y cerdos. Puede decirse que se ha posicionado entre las compañías líderes en el país, debido a que como productor y distribuidor de productos farmacéuticos genéricos y nutricionales genéricos, le ha sido posible manejar una estrategia de precios bajos, lo que sumado a su buen servicio al cliente, apoyo técnico y una buena distribución, le ha permitido desempeñarse en un mercado, donde el factor de decisión de compra por parte de los clientes lo determina el precio. Sin embargo, a pesar de que esta empresa cuenta con una importante porción del mercado, no ha podido posicionarse en sectores como los de biológicos y programas preventivos. Además, la calidad de sus productos se ha puesto en duda en numerosas ocasiones por gran cantidad de clientes.

Otro competidor es Herrera y Elizondo, compañía distribuidora de productos veterinarios genéricos de bajo costo, por otro lado, se encuentra Casagri compañía que compite directamente con Corpeco, ya que ambas distribuyen al laboratorio Pfizer, las dos compañías buscan destacarse por su servicio y atención al cliente, lo cual genera una fuerte competencia de precios, para poder realizar las ventas de estos productos.

Existen más empresas distribuidoras de productos veterinarios, que por ser de menor tamaño no se encuentran bien posicionadas en el mercado, empero, luchan por captar algún porcentaje del negocio.

Es importante, entonces, que Corpeco tome conciencia de las fuerzas que ejercen sobre la empresa, los rivales, los compradores, los proveedores y los productos o servicios sustitutos, ya que representan una amenaza para su permanencia en el mercado. A la vez, debe estar pendiente del grado de poder que adquiere cada uno de ellos continuamente, de manera que pueda anticipar posibles ataques que perjudiquen a la organización.

Figura 4. Histórico del mercado veterinario segmentado en millones de dólares



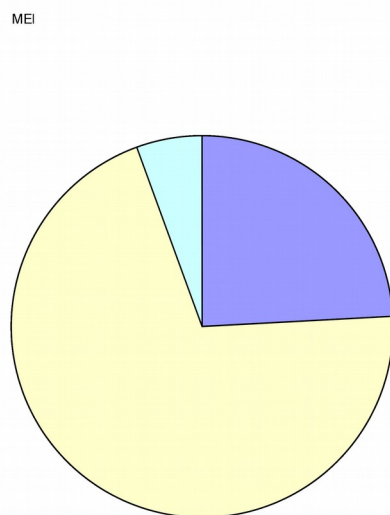
Fuente: Departamento de salud animal, Pfizer Costa Rica, 2007

El mercado veterinario costarricense cuenta con diversos laboratorios entre los cuales se encuentra aquellos llamados “originales” y los “genéricos, el sector agropecuario es un mercado donde el precio de los diversos productos es de suma importancia en el flujo de caja de cualquier explotación.

Corpeco es conciente de esta situación y por eso, cuenta dentro de su portafolio de representaciones, laboratorios de gran trayectoria que realizan investigación y cuyos productos son llamados “originales” así como laboratorios llamados de “genéricos” de gran

calidad, pero que ofrecen al público costos más bajos, de este modo se pretende cubrir el mercado, ofreciendo a sus clientes la oportunidad de escoger los productos adecuados para su problema en la granja o finca. Los productos principales del portafolio de Corpeco son los farmacéuticos y lo biológicos. Dentro del segmento de biológicos Corpeco representa un 20% y un 10% dentro del de inyectables.

Figura 5. Segmentos del mercado veterinario del año 2005



Fuente: Departamento de salud animal, Pfizer Costa Rica, 2007

3.4.2.1 Prácticas comerciales del mercado farmacéutico veterinario

Los distribuidores de productos farmacéuticos realizan diferentes prácticas comerciales: ofrecen asesoría a los clientes en la parte técnica de los productos, y en la práctica en campo, cuando se realizan ventas de productos aplicados y el cliente final es quien aprovecha la asesoría y el apoyo técnico en el tratamiento y manejo de sus animales, además es común escuchar prácticas comerciales de bonificaciones y descuentos tales

como 10+1, 12+1, 50+8 en donde por la compra de una determinada cantidad de producto recibe producto adicional “gratis”, descuentos por volumen o pronto pago de entre un 5 a 10%. Otras practicas son el merchandising en el punto de venta, planes promocionales, vacunaciones masivas principalmente el mascotas y planes de vacunación y preventivos en el caso de aves y cerdos.

3.4.3 Crecimiento del mercado

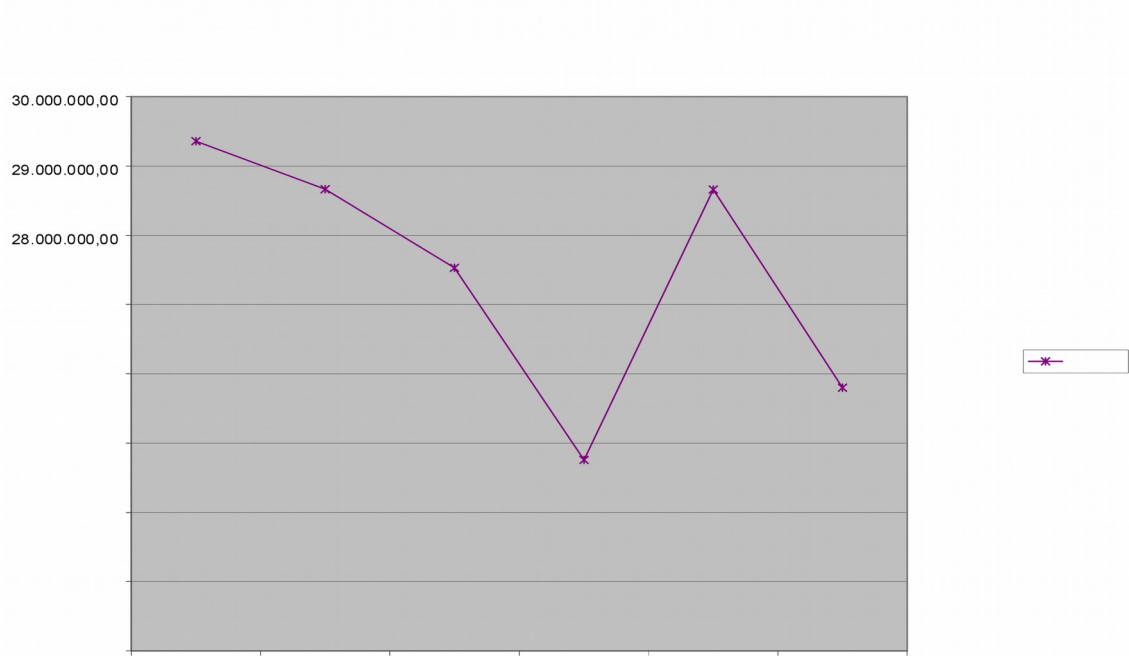
Según el plan de de política monetaria y cambiaria del Banco Central de Costa Rica 2007-2008, se espera un crecimiento inferior al año 2006 de la economía para lo que se proyecta un 5% de crecimiento. En los sectores productivos no parece sostenible el ritmo de crecimiento. Se prevé, un menor crecimiento en las exportaciones de productos no tradicionales agropecuarios e industriales. Por otra parte, el precio internacional del petróleo está arrastrando el precio de los granos básicos, de los cuales el precio del maíz (materia prima para la producción de etanol en los EEUU) y la soya resultan en extremo sensibles para los productores de aves, cerdo y leche, por lo que desde el año pasado se observa un estancamiento en la producción y por consiguiente, el estancamiento del mercado veterinario. Figura 6

Ante la situación de estancamiento, se prevé que las compañías deben proyectar su crecimiento horizontalmente, es decir, a buscar nuevos clientes a partir de la competencia y destacarse por el servicio, buenos productos y otras ventajas competitivas, ya que nuevos clientes (vírgenes) difícilmente aparecerán en este negocio.

Una situación importante es tomar en cuenta mercados en crecimiento, como el de mascotas, donde parece ser que aumenta conforme aumenta la población, y por tanto, se

deben de desarrollar estrategias para concienciar a la población acerca de la importancia de la buena salud de la mascota y su resultado en la salud y satisfacción de su propietario y familia. Otro mercado en crecimiento es el de acuicultura, sobre todo en tilapia y camarón, y por tanto, es importante que la organización los incluya para determinar necesidades de estos mercados y de los que puedan, eventualmente, surgir con potencial.

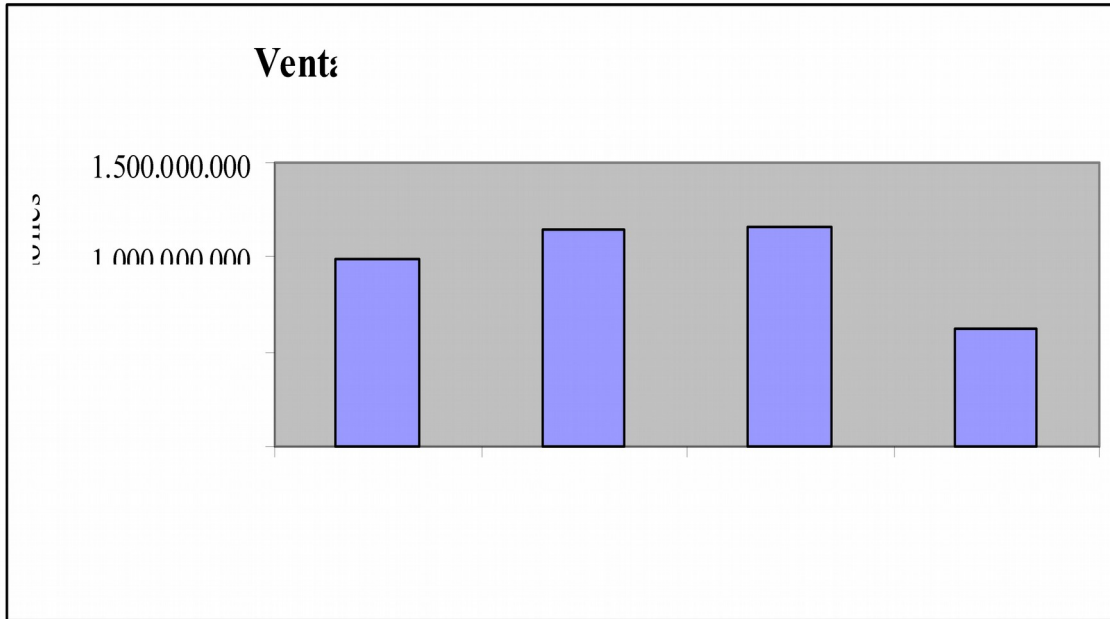
Figura 6. Año 2000 a 2005 Mercado veterinario en millones de dólares



Fuente: Departamento de salud animal, Pfizer Costa Rica, 2007

Como se puede observar en la figura 6; el mercado veterinario ha caído de casi \$30.000.000 a \$26.000.000, posiblemente, debido a la baja en la población de bovinos en el país y al cierre de numerosas granjas porcinas, por parte del Ministerio de Salud; a pesar de ello, Corpeco registra ventas crecientes para el periodo fiscal comprendido entre octubre de 2003 y marzo de 2007 según lo ratifica la figura 7.

Figura 8 Ventas de la Corporación Agropecuaria Corpeco años fiscales 2003-2007



Corpeco registra ventas crecientes del año 2003 al 2007, debido a que a partir de 2003 incursiona en los mercados de aves y cerdos, a demás de que amplía su portafolio de productos a partir de nuevos laboratorios.

3.5 Análisis FODA de Corpeco

Al realizar el análisis FODA se pretende evaluar el entorno interno de la empresa, al determinar las fortalezas que definen las ventajas competitivas con que la organización pretende diferenciarse de sus competidores en el mercado, las debilidades buscan los defectos que se viven en la empresa y que favorecen a los competidores, falsean los productos y servicios ofrecidos por Corpeco.

Cuando se realiza el análisis de oportunidades y amenazas, se quiere evaluar el entorno externo a la empresa y que normalmente se escapa de las manos de la organización, tales como movimientos en el mercado, política gubernamental, acuerdos internacionales etc. Por lo tanto, con este análisis se busca observar aquellas acciones realizadas por la empresa que la hacen diferente que representan valor para sus clientes y accionistas y que son ventajas competitivas para ser explotadas. Por otro lado, al determinar las debilidades, se observarán las condiciones con que se cuenta qué es necesario reforzar y convertir en ventajas para así enfrentar de una mejor manera el mercado. Con los factores externos observaremos cómo debe cuidarse la empresa ante el cambio, buscando siempre innovar y adaptarse de la forma más rápida y oportuna y lograr un excelente servicio y atención a a su mercado meta.

3.5.1 Fortalezas

Único distribuidor de productos veterinarios con servicio de entregas en menos de 24 horas, garantizado de manera rápida, oportuna y en cualquier parte del país. Entregas de producto deben realizarse en 24 horas, como máximo, manteniendo un promedio de 6 horas en el área metropolitana y 12 en zona rural.

El amplio portafolio de productos permite a Corpeco desempeñarse como proveedor único, de la farmacia veterinaria o granja. Dentro del portafolio, se encuentran productos únicos en el mercado, como con la vacuna de *Brucella abortus*, la de Tétano (*Clostridium tetani*), productos para tratar cáncer en el perro.

Los programas sanitarios y nutricionales diseñados a la medida de la granja o finca, por profesionales en el campo, ya sea aves, cerdos o bovinos, estos programas son diseñados por el representante de Corpeco en conjunto con los asesores de los laboratorios representados por la compañía y asesores externos, apoyados en pruebas de campo y laboratorio, con el respectivo seguimiento de los resultados de los planes propuestos a cada uno de nuestros clientes. Cabe destacar que los planes desarrollados en las granjas y fincas, han logrado mejorar la relación de confianza y credibilidad con el cliente.

Desarrollo de actividades promocionales en el punto de venta, como vacunaciones masivas de mascotas y actividades especiales.

Soluciones para prácticamente todas las necesidades de los clientes, no solo tomando las variables técnicas si no las económicas también, con esta estrategia se ofrece al cliente el producto que se encuentre más acorde a su bolsillo; de modo que el precio no sea el factor de decisión en un negocio, porque siempre se ofrecerá una opción.

Cobertura nacional al 100 % se tiene muy bien demarcado los clientes en todas las zonas del país y se brinda servicio y abastecimiento de productos, sin importar las distancias.

La forma pro activa de trabajo de Corpeco involucra también a la parte administrativa de la organización, por lo que no es extraño para un cliente la visita del gerente de crédito y cobro o el gerente de ventas, y por que no, hasta el gerente general el Dr. Rodrigo Salas; de esta forma la compañía se ha hecho camino en el mercado, ganándose la confianza y el respeto de sus clientes y competencia.

Posibilidad de realizar la distribución y venta de productos en el ámbito centroamericano y el Caribe, mediante la unión con la empresa hermana M&D Pharma, que como empresa del GFI podría establecerse una alianza estratégica de modo que se le demuestre al laboratorio las bondades de manejarse con un solo distribuidor regional, que conoce del mercado y que le puede favorecer en sus costos de operación en la región.

3.5.2 Debilidades

Es necesario capacitar al personal, en cuanto a ventas, trato y servicio al cliente así como mercadeo y finanzas. Corpeco es una empresa que cuenta con un equipo envidiable de técnicos, médicos veterinarios y agrónomos zootecnistas en el departamento de ventas, por cualquier compañía del ramo de la salud animal, por lo que es necesaria la capacitación, ya que con el personal capacitado en estos temas, se pretende la completa satisfacción del cliente.

Falta de espacio de bodega en Corpeco, para lo cual se tomara parte del área de almacenamiento de productos de GFI, esta situación trae problemas de manejo de inventarios y mayores costos de transporte.

Necesidad de dos unidades más de reparto, una motorizada para entregas pequeñas rápidas y de emergencia y otra de carga liviana, que pueda transportar mayor cantidad de productos. De esta manera, se puede desahogar el centro de distribución.

Uso de equipo y software obsoletos, es necesario la mejora en los sistemas de información para realizar inteligencia de negocios, toma de decisiones y Customer Relationship Management (CRM).

No se cuenta con un programa de lealtad, el cual haga sentir al cliente premiado por su negocio con Corpeco y le motive a mantener una relación comercial cercana con esta organización.

3.5.3 Oportunidades

Crecimiento del mercado de mascotas a partir del crecimiento demográfico, en el que vive el país y el mundo; cada año son más los perros y gatos en las casas de los habitantes del país, que requieren de diferentes medicamentos para conservar su estado sanitario y velar por la salud de los miembros de la familia a partir de los otros miembros animales.

El sector agrícola es un sector donde se tiene una oportunidad de diversificar la cartera de clientes y productos, con la estructura con que se cuenta en la organización es posible realizar una mejor economía de escala.

Comercialización de los productos representados por Corpeco a nivel centroamericano.

3.5.4 Amenazas

Fuerte competencia, el mercado de la salud animal costarricense es atendido por 72 distribuidores de productos veterinarios, lo cual produce guerras interminables de precios y servicios que erosionan los márgenes de utilidad y el campo de trabajo.

Entrada de productos genéricos de muy bajo costo, que deprimen la dinámica del mercado y la competitividad de la empresa.

Mercado costarricense con grandes asimetrías, debido a que en segmentos como los de aves y cerdos, la producción se concentra en muy pocas manos, por ejemplo el 99% de la producción de carne de pollo se concentra en tres empresas, en el segmento porcino un solo cliente cuenta con el 15% de la producción nacional, el 30% es producido por unos cinco clientes y el restante 65% por unas 80 granjas de muy pequeño volumen y poco rentables para cualquier negocio. El sector lácteo es dominado por la Cooperativa Dos Pinos.

Incertidumbre del sector agropecuario. Las nuevas normas que se impongan en el mercado, situaciones políticas, económicas y Tratado de libre comercio afectan a todas las empresas pecuarias.

El Gobierno y el Banco Central de Costa Rica prevén un estancamiento del sector agropecuario, si la compañía espera un crecimiento en ventas será principalmente mediante la búsqueda e incursión en nuevos segmentos del mercado u otros mercados o quitando mercados y clientes a sus competidores de la forma más sana posible.

Además, ante la posible aprobación del TLC, es probable que deba enfrentarse a un mayor nivel de competitividad.

Los elevados precios del petróleo, el aumento constante en el costo de las materias primas como maíz y soya base fundamental de la alimentación animal, entre otros. Todos estos elementos inciden, directamente, en el mercado, ya que las empresas invierten menos debido al alto riesgo que se percibe.

El apoyo del Estado al sector agropecuario es casi nulo, y por lo tanto, el desarrollo del sector productivo nacional se encuentra en un constante deterioro.

Riesgo cambiario en importaciones de laboratorios europeos y estadounidenses.

3.5.5 Cuadro resumen FODA

Cuadro 3. Resumen entorno interno de la compañía:

| Fortalezas |
|---|
| Servicio de entrega rápido y oportuno, en menos de 24 horas, a todo el país |
| Amplio portafolio de productos y capacidad para suplir el 99% de los productos requeridos por un cliente |
| Distribución exclusiva de productos necesarios o vitales para los clientes de salud animal |
| Desarrollo de Programas de salud y manejo a la medida. |
| Desarrollo de actividades promocionales especiales en los puntos de venta y por zona |
| Variedad de productos originales y genéricos |
| Alianzas estratégicas, le permite al cliente tener condiciones especiales de precios, ofertas y créditos, lo cual les da ventaja competitiva |
| Comercialización de productos a nivel regional en alianza con M&D Pharma otra empresa de GFI |
| |
| |
| Debilidades |
| Personal técnico de ventas, con debilidades en ventas, servicio y atención al cliente |
| Flotilla de reparto insuficiente, debido a que el incremento en las ventas y la situación vial del país puede causar retrasos en la entrega de productos. |
| Espacio de bodega reducido y complicado manejo de inventarios |
| Sistema de cómputo obsoleto, es necesario incursionar en inteligencia de negocios y sistemas de CRM (Customer Relationship Management) |
| No se tiene un programa de lealtad con el cliente. |

Cuadro 4 Resumen entorno externo de la compañía:

| Oportunidades |
|---|
| Crecimiento del mercado de mascotas, posibilidad de vender productos de nutrición de perros y gatos |
| Crecimiento de la producción de aves y cerdos (ver anexo 2) |
| Desarrollo del mercado de acuicultura |
| Sector agrícola especializado puede ser un mercado interesante en el caso de que Corpeco quiera diversificar su línea de productos. |
| Comercialización a nivel de Centroamérica y el Caribe, mediante una alianza con la empresa M&D Pharma empresa hermana en GFI y con experiencia en la comercialización a nivel de farmacia humana en la región |
| |
| |

| Amenazas |
|--|
| Fuerte competencia con 72 distribuidores registrados de productos veterinarios |
| Entrada de genéricos erosionan márgenes de utilidad a productos originales |
| Clientes muy grandes son peligrosos para las estrategias de la compañía, Dos Pinos, Pipasa, Alianza, por cuanto prescindir de uno de ellos representa un golpe fuerte ala compañía |
| No existe apoyo del estado que motive el crecimiento de los clientes de Corpeco |
| Crecimiento del sector pecuario es muy leve por lo que se debe tener cautela con el manejo de los clientes y los inventarios |
| Incertidumbre en los clientes ante los fuertes aumentos en el de precio de materias primas de alimentación animal y el aumento del petroleo |
| Clientes de alto riesgo debido a grandes inversiones en alimentación e instalaciones |
| Riesgo cambiario por productos importados de EEUU y Europa |
| |
| |

3.6 Síntesis del capítulo

Corpeco es una empresa enfocada al servicio, que debe explotar sus fortalezas y oportunidades al máximo, para seguir creciendo en el mercado de la salud y nutrición animal. Debe, por lo tanto, minimizar sus debilidades y cuidarse de las amenazas del mercado, para lo cual es necesario contar con el apoyo de todos sus colaboradores a fin de lograr alcanzar las metas de ventas y objetivos buscados por la organización, esto implica que debe proveer las herramientas necesarias de tecnología, productos, mercadeo, apoyo

técnico, a sus colaboradores los cuales deben aprovechar esas herramientas para realizar una buena labor.

Sin embargo, para que el colaborador pueda utilizar todos los recursos en que la compañía invierte, debe estar en la capacidad de ofrecer un buen servicio a sus clientes, estar motivado, y capacitado ante los posibles cambios en el mercado. Debe, además, aprender a observar las necesidades que se presentan en los diferentes puntos de venta, ir siempre un paso delante de la competencia y calcular qué se encuentra haciendo la competencia para mejorarlo. Corpeco debe implementar una evaluación del desempeño para que pueda alcanzar sus objetivos, mediante la capacitación y motivación del personal.

Capítulo IV. Propuesta del modelo para la Evaluación del desempeño en el equipo de mercadeo y ventas de Corpeco.

Como se ha determinado en capítulos anteriores, el fin de la evaluación del desempeño es velar por el adecuado proceder de los colaboradores de la organización, en este caso se trata del equipo de telemercadeo y ventas de Corpeco, además se quiere conocer como ven los jefes a sus subordinados de ventas y la situación entre compañeros la idea será una propuesta en 360°, mediante la cual se conocen todos los ángulos posibles de evaluación,

con la finalidad de orientar la empresa y sus colaboradores a un sistema donde se piense en agregar valor, enfocado principalmente a la calidad y servicio al cliente.

4.1 La evaluación del desempeño y su relevancia en la calidad.

El modelo de evaluación del desempeño que se pretende realizar en Corpeco va orientado hacia un concepto de calidad total, que pretende alentar la innovación y la gestión empresarial con el fin de reducir la miopía de la parte administradora y las zonas de confort generadas por los colaboradores a través del tiempo y la rutina diaria.

El entorno en el que se opera normalmente es incierto y muy competitivo, la empresa se dedica a la venta de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del mercado de la salud animal, los productos y servicios comercializados por Corpeco deben ser reflejo de la imagen de la empresa, esta es la importancia por la que el desempeño de sus colaboradores debe ir de acuerdo con la calidad, primero de la empresa y segundo por los productos y servicios ofrecidos, por lo tanto, la mejora continua en los procesos, productos y servicios resultará en una mayor productividad.

Es por esto que GFI y Corpeco deberá enfocarse en permanecer en sus negocios innovando y buscando un mejoramiento constante del servicio, procesos, mantenimiento de su equipo de trabajo tanto humano como principal activo, como equipo técnico, tecnológico, muebles e instalaciones.

La obligación con el consumidor nunca termina y en un mercado tan competitivo, las exigencias del cliente se encuentran en constante crecimiento, de ahí es que se pueden obtener grandes beneficios, ventajas competitivas mediante un continuo mejoramiento de los procesos que son la base del valor agregado, del *know how* de la compañía y fuente de la productividad, así como el estudio de productos y servicios ya existentes, aunado de la innovación y comprensión de las necesidades futuras de los consumidores son factores claves del éxito.

En la empresa se debe de buscar la excelencia en el trabajo y sentido del servicio, por tanto, no existirá espacio para trabajos deficientes y servicios desatentos, los colaboradores ignorantes de las filosofías de la empresa, misión, visión, valores, que no demuestren interés en involucrarse en el cambio y mejoramiento continuo, resultan en costos crecientes debido a las demoras y errores. Por consiguiente, se requiere de procesos de capacitaciones constantes que sumadas a las evaluaciones del desempeño, se alcance un ambiente donde los errores y negativismos sean inadmisibles. La calidad no se logra mediante la inspección, cada persona debe tener suficiente facultamiento para que su motivación y responsabilidad demuestren un buen desempeño, la calidad se demuestra con el mejoramiento del proceso. Con la instrucción los colaboradores se hacen parte de este mejoramiento; sobre todo en los servicios, donde se recibe a los clientes. El mercado es más eficaz, si los clientes están más satisfechos; y si el orgullo y desempeño de los empleados han mejorado.

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no entiendan en que consiste el trabajo, o si es que está bien o mal lo que hacen. La gente suele o bien seguir haciendo las cosas de manera incorrecta, o bien dejar de hacerlas.

La pérdida económica producida por el temor es fuerte. La gente teme perder sus aumentos de sueldo o sus ascensos, o lo que es peor, su empleo. Para mejorar la calidad y la

productividad es necesario que la gente se sienta segura, no tenga miedo de expresar ideas o de hacer preguntas. El miedo debe desaparecer con forme mejore la gestión de la gerencia y los empleados adquieran confianza en ella. Para lo cual, deberán estar capacitados, mantener una buena comunicación con su equipo de trabajo y resolver sus conflictos.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, permitiendo a la organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa, por consiguiente, es que los sistemas de medición de satisfacción del cliente con la creación de modelos de respuesta.

La calidad total se conoce como un sistema de gestión empresarial relacionado con la mejora continua; lo cual implica una plena satisfacción de los clientes tanto internos como externos, mejoras en los procesos, compromiso de la dirección, liderazgo y trabajo en equipo, participación de toda la organización, toma de decisiones basada en datos y hechos objetivos, esto por supuesto implica dominio y manejo de la información. La calidad se ha convertido en un factor estratégico clave del que depende la organización para mantenerse en el mercado y asegurar su supervivencia.

4.2 Indicadores del desempeño y calidad total

Los indicadores de desempeño han adquirido trascendencia a partir del establecimiento de la filosofía de gestión de calidad total. Constituyen importantes herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se pueden realizar mediciones, a partir de las cuales se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado.

Definir los Indicadores del Desempeño (ID) es importante para poder eliminar ambigüedades y realizar una interpretación clara de los resultados. Los ID tienen como función primordial realizar mediciones de los recursos en estudio, los procesos, los productos, y rendimientos, proporcionando información relevante en la toma de decisiones que determinaran el éxito actual y futuro de la organización.

GFI se interesa en la excelencia del servicio oportuno a sus clientes, por lo tanto en la organización y en el caso particular de Corpeco, se plantea un modelo que se interesa por medir el desempeño de los colaboradores por razones como políticas, compromisos adquiridos con los clientes y la empresa, cumplimiento de responsabilidades, desarrollo de nuevas líneas, valor percibido en el servicio al cliente; logros y mejoras a los cliente tanto internos como externos, así como el mejoramiento de la toma de decisiones basada en información objetiva, como herramienta de gestión y determinante en la definición de incentivos.

El modelo se asocia con indicadores del desempeño, se interesa por evaluar evaluar: la extensión o cantidad de un servicio determinado, efectividad o grado de cumplimiento de

los objetivos, calidad del servicio, impacto o resultado del servicio, utilidad la cual se asocia con el beneficio de un servicio.

4.2.1 Indicadores del desempeño y calidad total

Mediante el modelo de evaluación se agrupan una serie de indicadores que se utilizan para evaluar todos los aspectos del funcionamiento de una organización. Por lo tanto, la aplicación del modelo debe ser de forma paulatina, prácticamente no es posible aplicar en una primera y única etapa. Los indicadores aplicados en el modelo requieren ser bien analizados antes de su aplicación y posteriormente validar la información que ofrece durante un tiempo y como se pudiera decir, ponerlos a punto.

Hay indicadores que son de uso general para cualquier tipo de empresa y hay otros que son particulares, en dependencia de la misión de cada organización. Se debe considerar alguna situación que sucede en todas las empresas y que no se le preste la atención debida. No obstante, es importante considerar que los indicadores deben concentrarse en los costos, los tiempos y la calidad a la par del cumplimiento de los objetivos de la compañía y la satisfacción del cliente.

Los indicadores que buscamos deben, por consiguiente, tener como meta su concentración en: la eficiencia, la eficacia, la calidad y la economía.

4.3 Propuesta de modelo, indicadores del desempeño y calidad total

El modelo se basa en una evaluación mediante cuestionarios, los cuales, serán realizados por diferentes personas como lo son: clientes, supervisores, compañeros y el mismo evaluado. La evaluación siempre se enfocará hacia el desempeño del colaborador y el servicio que este ofrece a sus clientes y compañeros; para considerar los indicadores

4.3.1 Indicadores de calidad

Cuando una empresa se avoca al servicio y a la mejora continua de este servicio como ventaja competitiva, debe basar su desarrollo en evidencia científica, para así, lograr la satisfacción del usuario, desde el punto de vista de la calidad de producto y servicio que percibe; para lo cual se determinan ciertos indicadores básicos que determinan la calidad percibida por cliente, y por lo tanto, al plantear un modelo lleno de indicadores procurando la detección de fallas dentro de la organización y sus colaboradores, se procura una mejora permanente de los servicios prestados, y la comparación oportuna con los competidores. A

continuación se detallan los indicadores asociados a la calidad que este modelo espera evaluar.

a. Conocimiento de la empresa y líneas de productos

Se busca determinar el conocimiento del colaborador acerca de la historia de la empresa, sus objetivos, misión, visión, valores y por ende significado de la empresa y sus metas; por otro lado es determinante el conocimiento de las líneas de productos ofrecidas por la organización y el mercado al cual se dirige.

La estructura de este indicador deriva de la realización de preguntas cortas las cuales se describen a continuación:

1. ¿Qué empresas comprenden GFI y quien es su fundador?
2. ¿Cuáles son los objetivos de Corpeco?
3. ¿Describa la misión y visión de la organización?
4. Cite al menos tres valores por los que se rige la empresa
5. Cite los segmentos del mercado a los que se dirige Corpeco y con que líneas de productos.

b. Se brinda soluciones integradas al cliente según sus necesidades

La compañía tiene dentro de sus objetivos estratégicos un enfoque dirigido al servicio al cliente, por lo tanto, debe velar por brindar a sus clientes soluciones reales e innovadoras que demuestren un valor agregado percibido a los productos y servicios ofrecidos.

Este indicador se evaluará de la siguiente manera:

1. ¿Qué es servicio al cliente?
2. ¿Cómo se pretende dar soluciones al cliente?
3. Determine al menos tres necesidades del cliente percibidas
4. ¿Cómo podría dar una solución a al menos dos de las necesidades antes citadas de una forma innovadora?

c. Aporte de soluciones y estrategias

Mediante este indicador se pretende considerar si se es posible encontrar un problema, ofrecer una solución a la necesidad derivada del mismo de un modo estratégico de modo que el cliente quede satisfecho con la solución planteada, y la empresa logre cerrar un negocio, fortaleciendo una relación ganar-ganar.

1. Desarrollo de un plan para la diferenciación de un producto o servicio ofrecido por Corpeco.
2. Propuesta de soluciones al cliente con los productos ofrecidos
3. Determinación de puntos críticos en la mezcla de mercadeo: producto, punto de venta, precio, publicidad y/o promoción.

d. Cantidad de vistas realizadas

La cantidad de visitas diarias determinan el desempeño del empleado asociado con el manejo adecuado del tiempo y el cliente, así como el trabajo efectivo de día. Es importante que el empleado pueda discernir los clientes en los cuales realmente vale la pena invertir tiempo y por consiguiente, realizar visitas periódicas y consistentes a dichos clientes.

La forma mediante la cual se llevara a cabo es:

1. Tomando nota del número de visitas diarias en promedio a clientes de Corpeco.
2. Periodicidad de las visitas, o número de visitas realizadas a determinados clientes en un mes.
3. Identificación de clientes importantes que realizan el 80% de las compras a Corpeco en determinada zona.

e. Efectividad de visita realizada.

El objetivo de llevar a cabo esta medición es determinar el número de visitas necesarias para cerrar un negocio, podemos encontrar cuanto esfuerzo se debe poner para alcanzar un nuevo cliente en determinada zona del país.

Se puede medir considerando:

1. El número de visitas necesarias para cerrar una venta

2. Ventas por visita

d. Volumen de ventas en una zona / mes

Las ventas mensuales son determinantes tanto en la evaluación del desempeño de los vendedores como en sus salarios; el asocio del cumplimiento del presupuesto con el desempeño del colaborador puede representar debilidades en el sistema ya sea de elaboración del presupuesto o en el desempeño del empleado, de modo que se debe estudiar cual es la causa que hace que no se alcance el presupuesto para idear su corrección.

1. Ventas de la zona representada por un vendedor mensualmente.
2. Causas por las cuales se logra o no los presupuestos

f. Rentabilidad

Considerando las ventas brutas y las ventas netas de un vendedor es que podemos determinar la rentabilidad de ese vendedor y tal forma buscar redireccionar las estrategias de ventas para determinada persona o zona. El cálculo de este parámetro se presenta a continuación.

1. $\text{Ventas Brutas} / \text{Ventas Netas} = \text{Rentabilidad}$

g. Cobro efectivo

Si un colaborador de ventas no lleva a cabo una buena labor de cobro con sus clientes a estos se les cerrará el crédito, situación que producirá una caída en ventas, por otro lado, es labor del vendedor estudiar y seleccionar al cliente con el fin de que la recuperación del dinero no se torne una tragedia para el cliente, la empresa y por supuesto para el vendedor. El parámetro se medirá de la siguiente manera:

1. Cartera morosa
2. Días promedio de cobro

h. Servicio al cliente

El servicio al cliente es el pilar y objetivo de la empresa, por tanto, es de gran importancia realizar una evaluación de algunos indicadores en los que se pueda reflejar la satisfacción y el valor agregado percibido por el cliente.

1. Empatía con el cliente

2. Tiempo de entrega, la empresa se propone realizar entregas en menos de 24 horas
3. Tiempo de respuesta a las necesidades y solicitudes del cliente.
4. Cantidad de líneas manejadas por y cliente de Corpeco / Cantidad de líneas ofrecidas por Corpeco
5. Clientes que no han realizado una recompra en un determinado periodo
6. Periodo de recompra por parte del cliente
7. Periodicidad de compras

4.3.2 Indicadores del desempeño

Los indicadores de desempeño que nos van a interesar son aquellos ligados a: medidas, números, opiniones, que señalen situaciones específicas, asociadas con la naturaleza y los procesos del trabajo diario de los colaboradores. Mediante los indicadores del desempeño se pueden medir los cambios en el tiempo, los resultados de iniciativas y acciones, además del seguimiento a los proyectos y sus resultados. De este modo es posible gerenciar cualquier proyecto dirigido a la mejora continua, además de facilitar la toma de decisiones.

A continuación se detallan los indicadores propuestos en el modelo inicial de evaluación del desempeño:

1. Puntualidad

El vendedor planifica y realiza visitas programadas, así como actividades promocionales, o entregas de producto según la agenda y lo pactado con el cliente.

2. Liderazgo

El cliente se siente atendido y percibe valor a partir del interés demostrado por el colaborador de Corpeco, el cuál fija metas, propone alianzas o actividades, toma decisiones acertadas, mantiene objetivos, presenta y plantea planes de trabajo de modo que se logra la satisfacción del cliente.

3. Integridad, transparencia, rectitud.

Los colaboradores de Corpeco, deben ajustarse a los valores que caracterizan y busca la organización es por lo tanto, que conocer las reglas y políticas de la empresa, mantener la confidencialidad de la información de la empresa y de los clientes es de vital importancia en la calificación del desempeño, así como su comportamiento honorable, recto y transparente dentro de la empresa y afuera con el trato de los clientes.

4. Innovación

La implementación de soluciones, actividades y promociones, son parte del servicio al cliente que la compañía quiere brindar, para esto es importante el conocimiento del

mercado y del cliente en si, también encontrarse abierto al cambio de modo que siempre se este buscando nuevas formas de hacer las cosas para mantener un mejoramiento continuo de los resultados.

5. Orden y planificación

Debe plantearse objetivos y prioridades, con acciones, plazos y recursos requeridos, por consiguiente, establecer cronogramas de visitas y sus ciclos, planes de trabajo y el material de apoyo necesario a tiempo.

6. Servicio

La orientación de la compañía hacia el servicio al cliente exige: exactitud, seguimiento y comunicación con el cliente; de ello dependerá en gran medida los rendimientos de la compañía y de las ventas de cada uno de sus colaboradores.

7. Proactividad (Orientación a resultados)

Todo colaborador de GFI debe conocer las metas u objetivos de la organización, empero, cada uno debe fijarse sus metas, determinar necesidades y tratar de identificar soluciones, poder anticipar escenarios, buscar y utilizar los recursos necesarios e implementar acciones correctivas y preventivas acordes con las diferentes situaciones. Además debe buscar el fomento de relaciones a largo plazo con los clientes a partir del entendimiento, respuesta a necesidades, comunicación y soluciones de problemas, todo de una forma integral.

8. Conocimiento del negocio

En las ventas y según cada segmento y nicho de mercado es necesario el dominio de variables determinantes del negocio, tomando en cuenta la información relevante, observar

las tendencias y situaciones que de una u otra manera impactan al negocio, para lograr determinar las diferentes estrategias y tácticas según los objetivos y planes de acción, plazos y recursos, todo considerando la importancia y urgencia de los objetivos de la compañía y el cliente.

4.3.3 Instrumentos para la evaluación del desempeño

El tipo de instrumento a utilizar en este estudio será el de evaluación de 360°, dado que como se menciona en el capítulo uno es un tipo de evaluación que es sumamente precisa y tiende a reducir el sesgo, es además muy utilizada cuando se tienen equipos de trabajo, participación de los empleados y en el caso del enfoque hacia la calidad y servicio.

La evaluación 360° consiste en recopilar evaluaciones de un empleado de diferentes fuentes (supervisores, subordinados, colegas de la empresa, personas externas a la empresa, evaluaciones personales de interesado). La identidad de los evaluadores es secreta y los evaluadores actúan como grupo. Las evaluaciones pueden ser de 3 ó 4 hasta de 25; y lo normal es de 5 a 10. Cuando existe la retroalimentación de compañeros, clientes y subordinados se espera fomentar una conciencia de participación en el proceso de revisión del desempeño.

La evaluación 360° se interesa por la conducta, es decir, lo que hacen las personas que por lo que logran. Por lo tanto, el énfasis se lleva a cabo en el como se realiza un trabajo; de esta manera se logra evitar confiar en ciertas medidas rigurosas y se le resta importancia a la subjetividad de ciertos evaluadores.

Es importante considerar que esta valiosa herramienta nos va a permitir obtener y conocer la opinión de las personas que nos rodean en el ambiente laboral, esta información revelada permitirá definir las fortalezas y debilidades objetivamente para así buscar la forma de innovar y mejorar nuestra situación.

Para iniciar con la evaluación del desempeño, se debe realizar primero una charla de capacitación a los empleados a evaluar, con el fin de explicar que el motivo por el cual se va a realizar la evaluación. La evaluación persigue es definir las necesidades de motivación y capacitación del personal, así como su enfoque al servicio y atención del cliente.

En el caso de Corpeco la evaluación se pretende realizar desde el punto de vista del cliente para lo que se tomará una muestra representativa de cada zona y de la población de clientes de Corpeco, desde la parte administrativa por parte de la gerencia de ventas y de recursos humanos, compañeros de trabajo y una autoevaluación.

4.3.3.1 Información General

En el cuadro 5 de información general acompañará a todas las evaluaciones, su función es identificar a la persona que se está evaluando; detalla: el nombre de la persona a evaluar, su puesto y zona de trabajo, el jefe inmediato con quien trabaja, la fecha de ingreso a la compañía, el periodo de evaluación. Puede llevar algunas observaciones realizadas por el evaluador.

Cuadro 5 de información general de la persona a evaluar

| | |
|------------------------------|--|
| Nombre | |
| Puesto actual | |
| Jefatura | |
| Fecha de ingreso | |
| Periodo de evaluación | |
| Empresa | |
| Departamento | |

4.3.3.2 Autoevaluación

Se plantea una auto evaluación, para que el colaborador sienta que se le esta tomando su criterio, y responda con menos recelo; logrando familiarizarse con el proceso; además, la auto evaluación busca fomentar el análisis, la conciencia honestidad, franqueza y facultamiento de parte del empleado para con la empresa.

De igual manera, se espera observar si la persona evaluada tiene conocimiento de la empresa y de sus labores y responsabilidades dentro de ella.

Por lo tanto, en la auto evaluación, se preguntará por la organización GFI, su fundador, la relación existente con Corpeco, los objetivos, estrategias y valores de Corpeco, el mercado meta al que se dirige Corpeco y los diferentes segmentos, cómo ha de ser el servicio al cliente, si se observan necesidades en el mercado o en el cliente y si se ha considerado que el representante de Corpeco podría generar algún tipo de solución, ante el problema; cómo se podría hacer una diferenciación de un producto o servicio ofrecido por la empresa.

Los objetivos que persigue esta primera evaluación son considerar:

- Conocimiento del colaborador, acerca de la empresa historia y estrategias
- Conocimiento de servicio y atención al cliente
- Proactividad, facultamiento
- Capacidad de realizar diferenciación en los productos y servicios ofrecidos

Es necesario destacar que esta es una evaluación primaria o de diagnóstico; y que a partir de esta se observarán algunas deficiencias en el personal, las cuáles deben ser comunicadas al personal de forma grupal o de forma individual, se debe explicarles los puntos fuertes y débiles de la evaluación, y las acciones a seguir para la respectiva corrección de los problemas detectados a partir de reuniones y capacitaciones.

Las evaluaciones deben de ser al menos dos veces por año, y en una segunda evaluación posiblemente esperamos los problemas observados en la primera sean corregidos, para

realizar la nueva evaluación persiguiendo siempre la calidad en el servicio y la diferenciación con respecto a los competidores. El instrumento evaluador se encuentra en el **anexo 3** y fue revisado por la Lic. en estadística Adriana Barquero.

4.3.3.3 Evaluación administrativa

Esta evaluación pretende observar las características de desempeño de cada uno de sus colaboradores de ventas en conjunto con la calidad de trabajo que se espera. Es llamada administrativa porque debe llevarse a cabo por el supervisor inmediato, al colaborador.

Mediante esta evaluación se busca determinar como es el desempeño diario del representante de la empresa, como realiza su trabajo, si existe, orden, planificación, alcance de metas o presupuestos; además, de cómo es su trato con los clientes, para lo cual el supervisor deberá realizar visitas a los clientes en conjunto con el empleado y observar como es la relación, trato y desempeño con el cliente.

Nuevamente, con la evaluación se quiere explorar las necesidades existentes en cuanto a servicio y atención al cliente, el apoyo de la compañía, el alcance de resultados, la proactividad, empatía y motivación del empleado. El instrumento planteado por el modelo se encuentra en el anexo 4.

4.3.3.4 Evaluación del cliente

El servicio al cliente es el pilar y objetivo de la empresa, por tanto, es de gran importancia realizar una evaluación de algunos indicadores en los que se pueda reflejar la satisfacción y el valor agregado percibido por el cliente.

Se quiere reconocer la empatía del cliente con el representante de la empresa, su sentimiento hacia el trato y la atención de la empresa, y las necesidades de servicio y atención que considera no están siendo alcanzadas. Se agrega un espacio para observaciones.

Es importante dejar claro que la evaluación del cliente debe de llevarse a cabo en ausencia del representante a cargo, por consiguiente, debe ser realizada en una visita del supervisor, bajo una contratación externa o por medio de una llamada telefónica. El instrumento planteado por el modelo se encuentra en el anexo 5.

4.3.3.5 Evaluación de los compañeros

El instrumento de evaluación para los compañeros es el mismo que realizarán los clientes, se ha considerado el criterio de los compañeros, debido a su cercanía con el evaluado, su trato diario y juicio, se pretende reducir sesgos y ser lo más objetivo posible; buscando fomentar la honestidad, franqueza y facultamiento en el lugar de trabajo. Se espera que estos evaluadores, proporcionen información detallada y fiel.

La evaluación debe de realizarse en el anonimato para evitar represarías y al igual que las evaluaciones anteriores realizarse de forma periódica El instrumento planteado por el modelo se encuentra en el anexo 6.

4.3.3.6 Matriz de la evaluación del desempeño

La matriz de la evaluación del desempeño es el resultado de la realización de las diferentes evaluaciones, realizadas por los evaluadores, su función es agrupar los resultados del evaluado, críticas, comentarios, puntos débiles y las fortalezas, así como las necesidades detectadas en el sujeto evaluado por sus evaluadores.

La matriz inicia con la información general y la respectiva tabla de resultados ponderados y comentarios necesarios.

Cuadro 6 Matriz de evaluación del desempeño

| | |
|------------------------------|--|
| Nombre | |
| Puesto actual | |
| Jefatura | |
| Fecha de ingreso | |
| Periodo de evaluación | |
| Empresa | |

| | |
|---------------------|--|
| Departamento | |
|---------------------|--|

| Evaluador | Ponderación | Comentarios | Necesidades | Fortalezas |
|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Autoevaluación | | | | |
| Evaluación Administrativa | | | | |
| Clientes | | | | |
| Compañeros | | | | |
| Comentario final | | | | |

4.5.7 Síntesis del capítulo

La evaluación del desempeño y el énfasis que esta debe tener en aspectos de calidad cuando se tiene como objetivo la satisfacción del cliente, a través de un valor agregado percibido. El desempeño de los empleados de la empresa determina la calidad de los bienes y servicios que recibe el cliente, la mejora continua en los procesos, productos y servicios dará como

resultado una mayor productividad y por ende, se podrá enfrentar a un mercado de gran competitividad.

Entonces tomando en cuenta que el capital humano de la empresa es el activo más importante ya que se encuentra en constante contacto con el cliente es que, debemos enfocarnos en su excelencia en trato, conocimiento, servicio y objetivos alineados con los objetivos de la compañía, innovando y buscando el mejoramiento continuo.

Mediante los sistemas de calidad total pretendemos realizar una mejora continua de la organización que se refleje en la satisfacción del cliente interno y externo. Es por esto que se toma en cuenta, los procedimientos, procesos, resultados, desempeño de los colaboradores y sus competencias, lo cual debe evaluarse periódicamente para mantener y mejorar los servicios ofrecidos a los clientes.

El modelo planteado pretende reducir al máximo la subjetividad de la evaluación involucrando al menos a cuatro tipos de evaluadores diferentes, el sesgo también se reduce debido a la definición estadística de los evaluadores, así pues, mediante esta evaluación se determinarán fallas en los procesos y necesidades de capacitación para los diferentes colaboradores de la compañía, para que al final se logre la satisfacción del cliente, el crecimiento de la compañía, sus colaboradores y la comunidad en general.

V. Conclusiones

La evaluación del desempeño es un proceso que se realiza para estimar el rendimiento global de el empleado. Mediante este tipo de medición se busca crear conciencia en los colaboradores de la empresa, orientarles con respecto a los objetivos que la organización

persigue, de modo que mejoren su desempeño tanto con el cliente interno de la empresa como con el externo.

Debido a un buen manejo de la evaluación es posible obtener mayor información y de más confianza de los empleados, con el fin de determinar políticas sanas de compensación, para los empleados sobresalientes. También facilita las decisiones de ubicación y promoción que son resultado del desempeño de la persona. Es necesario destacar que mediante la evaluación, sobresalen las necesidades de capacitación y desarrollo, desde tres perspectivas: la necesidad de volver a capacitar, encontrar talentos o potencial que no se está aprovechando, y cometer errores en el diseño de un puesto de trabajo.

Es posible medir el desempeño del personal, mediante diferentes metodologías, no obstante, debe buscarse la forma más objetiva y acorde con los indicadores designados para el puesto de trabajo y los objetivos de la empresa. La evaluación puede ser cualitativa o cuantitativa, esta última es más objetiva, por otro lado, la persona que va a realizar la evaluación debe estar comprometida con la empresa y realizar la mejor interpretación de los datos.

Para poder evaluar la organización es determinante la aplicación de indicadores de desempeño, esto favorecerá las decisiones futuras.

Este método es una importante herramienta para el establecimiento de un sistema de calidad, asociado con el servicio y atención al cliente.

Corpeco debe estar atenta a las necesidades que puedan surgir en el mercado, e inclusive desarrollar nuevos requerimientos, en sus clientes y poder dar la atención correcta y oportuna a lo que el cliente espere.

El personal de ventas de Corpeco debe ser evaluado por su desempeño, más que por sus alcances, es necesario tomar conciencia de que un cliente satisfecho, y con quien se ha establecido una sana y estable relación, será un cliente agradecido y fiel, que al final favorecerá a Corpeco como su proveedor.

El Departamento de telemercadeo y ventas debe conocer los objetivos de la empresa, y alinearlos con los propios, al máximo posible. Debe también desarrollar las estrategias y tácticas más adecuadas para crear y desarrollar nuevos negocios y fortalecer los existentes de una forma creativa e innovadora, superando las expectativas de los clientes y el mercado, definiendo siempre ventajas competitivas sobre nuestros competidores.

Mediante la evaluación del desempeño, se observarán las necesidades de capacitación del personal en temas como:

- El manejo de la cartera de clientes
- El manejo del portafolio de productos
- La atención y servicio al cliente
- El manejo de cuentas claves

También con la evaluación del desempeño es posible considerar las necesidades de motivación del equipo de trabajo; para así determinar posibles planes de incentivos, los cuales deben idearse de la forma más sana posible y evitar caer en vicios.

Es necesario resaltar la necesidad de la compañía de iniciar un proceso en donde se determine una estructura o metodología de ventas; para que por medio de esta metodología, se estandarice el proceso de ventas para realizar una diferenciación en el mercado y un mejor trato con el cliente, por lo tanto, ante esta propuesta es necesario determinar las necesidades del equipo de ventas en cuanto atención y servicio al cliente, manejo del portafolio de productos, manejo de cuentas claves, manejo de inventarios, de esta manera se incluye en el proceso de contratación características necesarias para realizar un proceso de ventas más adecuado, estandarizado y correcto para la empresa, y las respectivas capacitaciones del personal existente y por contratar, así pues, se pone en manifiesto el interés y compromiso de la organización por el bienestar del cliente y sus colaboradores.

Una vez implantado el proceso deberá realizarse un plan estratégico motivacional y de incentivos, a la par de las respectivas evaluaciones y capacitaciones.

Bibliografía

Arce, R., C. *La externalización de bienes y servicios de salud y de apoyo al sector privado: la experiencia de la Caja Costarricense del Seguro Social 1970-1997.* Rev. cienc. adm. financ. segur. soc v.6 n.1 San José 1998

Bazinet, A. *La evaluación del rendimiento. Métodos para la evaluación de mandos intermedios en la empresa.* (2ª ed). Barcelona : Herder. 1984.

Berry, L. *¡Un buen servicio ya no basta!* (1º Ed.). Estados Unidos: Editorial Grupo Editorial Norma.1996.

Cohen D., Asín E. *Sistemas de información para los negocios. Un enfoque para la toma de decisiones.* 4ta ed. Editorial McGraw- Hill. P 31.2005.

González, G. informe especial. *Porcicultores cumplen una década sin exportar por negligencia estatal.* El financiero N°611 9-15 de abril del 2007P8.

Guindos, J.C. *Análisis y propuesta metodológica para el sistema de evaluación del desempeño del Banco Central de Costa Rica.* Proyecto de graduación (magíster en administración de negocios con énfasis en gerencia general)--Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Posgrado. Programa de Maestría en Administración de Negocios. UCR - FUNDEPOS. 1997.

Harvard, B. *Métodos de evaluación del rendimiento.* (1ª ed.). Barcelona: Editorial Gedisa. S.A. 2001.

Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, JR. *Administración un enfoque basado en competencias.* (9ª ed.). México: Thompson Learning. 2002.

Levy C., Leboyer. *Evaluación del personal.* (2ª ed). España: Ed. Díaz de Santos . 1992

Maddux, R. *Evaluación Efectiva del desempeño.* México: Ed. Trillas. 1991.

Martínez A. *Ciencias Sociales aplicadas a la organización:* Ed. McGraw-Hill, 1996. p.98.

Quesada Ramírez, Berta M. *Propuesta de un manual de procedimientos para la evaluación del desempeño del recurso humano en Embutidos Torino, S.A.* Resumen Proyecto de graduación (magíster en administración de negocios con énfasis en gerencia general)--Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Posgrado. Programa de Maestría en Administración de Negocios. UCR – FUNDEPOS. (22346) 2002.

Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional.* (10ª ed.) México.: Pearson. 2004

Thompson, A.A. y Strickland, A. J. *Administración estratégica: textos y casos* (3º Ed.). México: Editorial Mc Graw Hill. 2004

Tschohl, J y Franzmeier, S. *Servicio al cliente* (1º Ed.). México: Editorial Pax. 1997

Zeithaml, V. A. y Bithner, M. J. *Marketing de servicios* (2° Ed.). México, DF: Editorial McGraw Hill. 2002

Enlaces de Internet:

http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12591998000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es

http://www.bccr.fi.cr/flat/bccr_flat.htm

<http://www.intracen.org/sstp/Survey/pharma03/estudioCOS.pdf>

<http://www.colfar.com/imagen.html>

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LA/CINSPANISHEXT/COSTARICAINSPANISHEXTN/0,,menuPK:456455~pagePK:141132~piPK:141107~theSitePK:456446,00.html>

<http://www.corfoga.org/pdf/proyecto/censo2000.pdf>

<http://www.grupocolono.com/1024x768.html>

http://www.estadonacion.or.cr/Info2006/Ponencias/equidad/Sauma_2006.pdf

http://www.oracle.com/customers/snapshots/grupo_farm_04_0505.pdf

<http://www.inec.go.cr/>

<http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-total/calidad-total.shtml>

http://www.corfoga.org/pdf/estadist/Cierre2006_Web.pdf

http://www.proleche.com/proleche/info_sector.htm

<http://www.actualidad.co.cr/310/20.empresas.html>. Fuerte crecimiento en mercado veterinario. Faryvet le apuesta al 2005

Anexos

Anexo 1.. Estadísticas Avicultura

http://www.canavir.com/modules/canavi/index.php?id=21

CAMARA NACIONAL DE AVICULTORES DE COSTA RICA

Quiénes Somos | Comunicados | Legislación | **Estadísticas** | Información nutricional | Contáctenos

Estadísticas

Negociaciones Comerciales
Estadísticas

Menú

- Inicio
- Eventos
- Noticias
- Sitios de interes

Revista

Avicultura
Comunicación
del productor para Costa Rica

INFORMACION ESTADISTICA DE COSTA RICA

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Población (Habitantes) | 3,847,450 | 4,133,002 | 4,159,757 | 4,325,838 |
| Inversión Total US \$ | 147,000,000.00 | 155,500,000.00 | 160,000,000.00 | 164,800,000.00 |
| Inversión Anual US\$ | 8,500,000 | 8,500,000 | 8,750,000 | 9,013,000 |
| Participación en PIB % | 0.73 | 0.42 | 0.39 | 0.38 |
| Participación en PIBA % | 4.21 | 3.74 | 4.04 | 3.93 |
| Empleo Directo | 12,500 | 12,500 | 12,500 | 12,500 |
| Empleo Indirecto | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 |
| Aves en Postura | 2,300,000 | 2,599,656 | 2,367,237 | 2,586,303 |
| Aves en Crecimiento | 460,000 | 519,931 | 473,447 | 891,438 |
| Producción de Huevos Unidad | 653,016,000 | 738,094,332 | 672,105,929 | 787,101,000 |
| Percápita unidad huevo | 169.73 | 178.59 | 161.57 | 181.95 |
| Percápita Huevo Kilos | 9.98 | 10.51 | 9.50 | 11.22 |
| Producción huevos ave/año | 284.00 | 284.00 | 284.00 | 304.33 |
| Carne de pollo (kilos) | 77,693,984.00 | 72,729,380.80 | 87,133,803.23 | 94,982,083.35 |
| Pollos (unidades) | 48,558,740.00 | 45,455,863.00 | 53,456,321.00 | 57,564,899.00 |
| Percápita Pollo (Kilos) | 20.19 | 17.60 | 20.95 | 21.96 |
| Gallina (Kilos) | 2,668,000.00 | 3,015,600.96 | 2,745,994.92 | 3,000,111.48 |
| Pavo (Kilos) | 200,000.00 | 122,650.00 | 148,500.00 | nd |
| Percápita Lb.Huevo y pollo | 30.18 | 28.10 | 30.45 | 33.17 |
| Valor Producción Huevo \$ | 42,253,976.47 | 50,798,256.93 | 51,396,335.75 | 64,357,081.76 |
| Valor Producción Pollo \$ | 60,601,307.52 | 60,365,386.06 | 81,905,775.04 | 113,978,500.02 |
| Valor Producción Avícola | 102,855,283.99 | 111,163,643.00 | 133,302,110.79 | 178,335,581.78 |
| CONSUMO DE ALIMENTO PARA AVES Y PRINCIPALES INSUMOS | | | | |
| Alimento Engorde (qq) | 3,840,000.00 | 3,594,626.09 | 4,227,298.17 | 4,552,202.39 |

Anexo 2 . Cosecha bovina 2004-2006



Cosecha en número de animales por mes para el periodo de años que comprende del 2004 al 2006.

| | | Año | | | |
|-----|-----------|---------|---------|---------|-----------|
| | | 2004 | 2005 | 2006 | Total |
| | | Total | Total | Total | Total |
| Mes | Enero | 27,179 | 26,668 | 27,192 | 81,039 |
| | Febrero | 26,042 | 26,588 | 28,428 | 81,058 |
| | Marzo | 29,180 | 25,963 | 32,022 | 87,165 |
| | Abril | 22,217 | 27,471 | 21,593 | 71,281 |
| | Mayo | 23,975 | 25,370 | 24,845 | 74,190 |
| | Junio | 29,287 | 31,151 | 28,625 | 89,063 |
| | Julio | 27,478 | 29,010 | 24,610 | 81,098 |
| | Agosto | 26,584 | 26,785 | 30,208 | 83,577 |
| | Setiembre | 32,843 | 31,774 | 22,855 | 87,472 |
| | Octubre | 27,625 | 26,377 | 26,713 | 80,716 |
| | Noviembre | 28,941 | 28,928 | 27,638 | 85,506 |
| | Diciembre | 32,549 | 32,995 | 34,854 | 100,398 |
| | Total | 333,902 | 339,080 | 329,583 | 1,002,565 |

Fuente: Plantas de cosecha.

Anexo 3 Instrumentos de auto evaluación

Anexo 4. Evaluación Administrativa

Anexo 5 Evaluación del Cliente

Anexo 6. Evaluación de compañeros