

CASO 6

“BLUEMARKETING LTDA.

EMPRENDIENDO POR EL CLIENTE”

**Yully Paola Prieto S.
Lis Yojana Soto
Alix Adriana Triana G.
Juliana Vargas**



Bluemarketing emprendiendo por el cliente

Maricela Huertas gerente general y dueña de Bluemarketing Ltda., después de un arduo día de trabajo se encontraba dando una inspección a toda la compañía antes de irse a descansar, y pensaba en cuál sería la mejor estrategia para continuar con el crecimiento que hasta el momento había tenido, ya que se estaban presentando inconvenientes que amenazaban con la estabilidad de la compañía. Por lo que recordó que uno de ellos era que la empresa se estaba quedando ilíquida, ya que los clientes no estaban cancelando las facturas en los tiempos establecidos, lo que obligó a que se sobregirara con bancos y a tomar préstamos con agiotistas. Dicha situación se reflejaba en los gastos financieros que aunque eran altos, no eran deducibles de renta, pero esa noche algo más la inquietaba, la compañía estaba delegando la responsabilidad de la nómina a una empresa temporal, generando alta rotación de personal, lo que tenía descontentos a los clientes. Fue en ese momento en que Maricela recordó sus inicios...

A finales del año 2003, Maricela Huertas se desempeñaba como Directora Administrativa de Galería Marketing Ltda., una compañía de origen judío dedicada al telemercadeo, la cual enfrentaba bastantes problemas laborales, financieros, con proveedores y con el fisco nacional.



Surgieron unos posibles compradores de la empresa, quienes entre sus exigencias solicitaban que Maricela continuara en la compañía, por su conocimiento del mercado. Maricela inicialmente estaba interesada en adquirir el negocio pero no creía tener las capacidades suficientes para tener su propia empresa, aunque ella misma decía: "lo que siempre le falta a uno, es creer en uno mismo".

En un principio Maricela lo que quería era recibir su liquidación y luego buscar trabajo en lo que había estudiado que era contaduría, pero después de una búsqueda infructuosa de trabajo y un análisis de todos los detalles de comprar la empresa, decidió arriesgarse a comprarla, aunque en su mente existía una gran incógnita ¿Cómo conseguir el dinero que necesitaba para adquirirla?

Maricela, decidió comprar los activos por un valor de 12 millones de pesos, los cuales se pagaron en cuotas a un año, igualmente compró algunos de los clientes que amenazaban irse con la competencia, esto hizo que Maricela tuviera que renegociar con ellos. Algunos de los clientes eran Nexsys, Lavandería Classic, y Getronics; en el costo de los activos fijos, se incluyó a los clientes que no querían continuar con la Galería Marketing Ltda.

Cuando Maricela inició el proceso de negociación como dueña, evidenció ciertas prevenciones por parte de algunos clientes, por la edad que aparentaba, y ellos clasificaban la credibilidad por la edad, pensaban que era mejor trabajar con una persona mayor y preferiblemente con un hombre. Esto hizo que el comienzo como mujer emprendedora fuera un poco más difícil de lo que ella creía.

En diciembre de 2003 Maricela realizó un negocio con Colcerámicas, que consistía en el envío de aproximadamente cuatro mil láminas acrílicas, por lo cual necesitaba financiarse, esta financiación no la obtuvo por parte de un banco, porque según sus propias palabras: "era complicado, debido a que no existía vida crediticia,

no tenía un historial bancario y no había una empresa formalmente constituida". Por todo esto, Maricela no tuvo otra salida sino la de solicitar un préstamo de 6 millones de pesos en el mercado extra-bancario, que aunque no es la mejor práctica administrativa para financiar un negocio, dado el costo, fue la única disponible en ese momento, con una tasa de 4% mensual por 2 meses, para dar cumplimiento al contrato con Colcerámicas.

El 15 de diciembre de ese mismo año, Maricela constituyó su propia empresa, la cual llamó Bluemarketing como se lo sugirió un publicista y que no tuvo discusión por falta de tiempo. Maricela decía: "para iniciar una empresa tienes que tener mucha fuerza de voluntad, mucha constancia y alguien que te preste así sea agiotista, pero eso no es fácil".

Bluemarketing inició labores en una oficina de 26 Mts², ubicada en la calle 32 con carrera 15, integrada por 4 personas, contaban con pocos clientes, la mayoría pertenecientes al sector de tecnología. Esta empresa se constituyó como una sociedad limitada, pero como Maricela era única socia, su padre quedó como parte de la sociedad y de esta forma cumplió con lo dispuesto por la ley en lo referente al número de socios. La razón por la que no se asoció con otras personas, fue porque nadie creía en el proyecto y a demás porque las sociedades son difíciles y la ventaja de ser socio único es que las decisiones se tomaban sin consultarlas con nadie.

Inicialmente comenzó con la prestación de cuatro servicios: 1. telemarketing, 2. convocatoria a eventos, 3. e-marketing y 4. correo certificado. Estos fueron cambiando según la necesidad del cliente, más no, porque se hubiese decidido por medio de un plan de negocios. El trabajo fue empírico porque no fue el resultado de estudios o conocimientos adquiridos. Este negocio nació por la experiencia.





En el año 2004, Bluemarketing inició el proceso de búsqueda de nuevos clientes, comenzando con la indagación en el directorio telefónico y posterior visita a estos, pero no les fue muy bien, la gente siempre tuvo prevenciones y más los gerentes de mercadeo, quienes tenían cierto perfil, ellos no creían en los nuevos servicios que se les ofrecía y si estaban “casados y/o comprometidos” con una agencia de mercadeo relacional era imposible que los contrataran, a no ser que hubieran sido referidos por otra compañía o que necesitaran el servicio muy urgente.

Al año siguiente, deciden entrar a directorios y páginas amarillas en Internet, esto les abrió mayores posibilidades para poder expandirse hacia otros sectores, permitiendo el incremento de clientes y empleados, tanto así, que para el año 2008 llegó a tener 25 empleados, incluyendo los que laboraban permanentemente para las otras empresas como Big Pass y Quórum.

Tiempos difíciles

Cuando se hablaba de servicios de telemarketing, se establecía que estos están basados principalmente en telefonía, por lo que era importante trabajar con un sólo operador, para que les ofreciera mejores servicios y tarifas. Pero cuando la ETB, principal operador de Bluemarketing, aumentó los precios en el 2005, les afectó, porque independiente a las variaciones que presentaran los proveedores, no se le podían aumentar los precios al cliente.

En junio de 2005, la tarifa del servicio telefónico en Bogotá, para los usuarios residenciales y no residenciales, registró un incremento generalizado de 5.8% respecto a diciembre de 2004. Este incremento contrastaba con el del 2004, cuando las tarifas promedio del sector residencial se había reducido 1.5% frente a diciembre de 2003. En cuanto al sector no residencial, el incremento del primer semestre de 2005 fue inferior en 0,6 puntos porcentuales al que se registró durante todo el 2004¹.



¡La crisis no mencionada!



Maricela como contadora graduada llevó la contabilidad desde el inicio de Bluemarketing, pero por sus múltiples funciones dentro de la compañía, decidió entregar el manejo de la misma a un contador.

En el año 2006 con la información que suministró el contador, Maricela tomó la decisión de invertir en la adecuación y equipamiento de las instalaciones, pero el contador no le había comentado que la contabilidad estaba atrasada y esto indujo a que al final del ejercicio contable del año la pérdida ascendiera a casi \$16 millones de pesos.

¹ http://camara.ccb.org.co/documentos/884_2005_12_12_16_21_32_obs_serviciospublicos3.pdf





El personal es como un hijo

Como decía Mary²: “Cuando se crea una empresa uno se vuelve papá y mamá de sus empleados”.

Para la administración de la compañía sus empleados, eran muy importantes, por lo que su estabilidad emocional era vital, teniendo en cuenta que se reflejaba en su desempeño laboral y el servicio que prestaban. Entonces, decía Mary, “adicional a que había que hacer gestión para que la empresa vendiera, también había que ser psicóloga de sus empleados”. Pero llegó el momento en que no hubo tiempo para hacerlo, lo que conllevó a la contratación de una psicóloga, quien brindaba direccionamiento a los colaboradores. Lo que siempre pretendió Blue fue crear una familia y con esto lo estaba logrando.

Bluemarketing se diferenció de las demás compañías del sector en su modalidad de contratación del personal, ya que la

² ENTREVISTA con Maricela Huertas, Representante y Fundador de Bluemarketing Ltda., Bogotá, 19 de Abril de 2009

competencia lo hacía a destajo³ mientras que Blue lo contrataba bajo la modalidad de prestación social con todos los requisitos de ley incluidos en el contrato laboral. Esto hizo que las utilidades no fueran tan altas por lo que los beneficios a final del año no fueron mayores en comparación con la competencia.

Cambiar el concepto a los empleados sobre, trabajar no sólo por un sueldo, sino por una finalidad común, no fue fácil y esto se convirtió en uno de los objetivos principales de Bluemarketing, además que para manejar este tipo de negocios, es importante poder controlar visualmente a todos los empleados y verificar constantemente su desempeño, ya que no falta el trabajador que no esté haciendo bien su trabajo. Esto lo podía lograr el jefe trabajando a la par con ellos y dando ejemplo de sentido de pertenencia y de colaboración mutua.

Con el tiempo Bluemarketing comenzó a exigir un perfil específico el cual consistía en: obligatoriamente ser bachiller, estudiante técnico o universitario, que tuvieran experiencia en telemarketing, porque en ocasiones el tiempo no permitía capacitarlos adecuadamente y adicionalmente que estuvieran certificados por el SENA en Call Center.

Aproximadamente el 90% de los empleados, eran mujeres, porque la experiencia demostró que el telemarketing con los Gerentes de Marketing era más fácil, ya que la mayoría son hombres y son más receptivos ante una voz femenina.

³ Se caracterizan estos sistemas por poner en relación directa la retribución con la producción del trabajo, con independencia, en principio, del tiempo invertido en su realización y por tener como objetivo la consecución de un rendimiento superior al normal.





No todo es dinero

Maricela Huertas, siempre pensó que: "generar empresa también tiene una finalidad social", por lo que esta fue su filosofía cuando decidió crear empresa, pensamiento no muy común, ya que los empresarios hacen empresa únicamente para conseguir dinero.

Bluemarketing nació bajo la filosofía de la Responsabilidad Social cuando aún ésta no tenía la influencia en la sociedad y el estado, siempre contempló los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos, por esto fue una empresa socialmente responsable ya que las actividades que realizó se orientaron a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se beneficiaban de su actividad comercial, sus clientes.



Su principal herramienta



Tecnológicamente la compañía poseía un programa gratuito llamado Asterisk, que permitía centralizar y controlar la gran mayoría de sus actividades.

Asterisk fue un desarrollo gratuito en Linux que le funcionó muy bien a la empresa ya que le proporcionaba servicios que no tiene un conmutador o un PBX en los cuales el servicio solo es de teléfono.

En Asterisk se podía programar las extensiones que se querían contestar, también esta aplicación permitía grabar llamadas, monitorear en línea, hacer espía, (se marcaba una extensión y se podía escuchar al operador). Fue un apoyo para mejorar el proceso de telemarketing.



Una esperanza de mejorar



Las empresas competencia de Blue hicieron alianzas estratégicas con un solo operador de telefonía y recibieron tarifas especiales, Blue⁴ estuvo sólo con el 07. Cuando entró la telefonía IP⁵ todas estas empresas se volcaron hacia este nuevo servicio que fue mucho más económico, lo que causó una disminución en los costos, pero la calidad de voz fue pésima a pesar de que tuvieron un canal de Internet dedicado a la voz, no manejaron tiempos reales, el retorno estuvo entre los 30 y 50 segundos, con frecuencia las llamadas se caían, lo cual hizo la labor más lenta y costosa.

Por los inconvenientes que presentó la telefonía IP Bluemarketing decidió desmontar este sistema y utilizó una planta para el manejo de salida de llamadas denominada Asterisk, contrario a los demás Call Center que continuaron utilizándolo, lo que conllevó a la reducción de las utilidades. Adicionalmente Blue continuó invirtiendo en infraestructura, en recurso humano, todo en aras de

⁴ Bluemarketing posee grandes competidores, entre los que podemos mencionar Servitely Data & Business, quienes fallan en la aplicabilidad del valor agregado, a los servicios que ofrecen.

⁵ La telefonía IP convierte el computador en un teléfono. Es un servicio que permite realizar llamadas desde redes que utilizan el protocolo de comunicación IP (Internet Protocol), es decir, el sistema que permite comunicar computadores de todo el mundo a través de las líneas telefónicas.





mejorar cada día el servicio que brindaban a sus clientes y aunque la competencia vendía sus servicios más económicos sin mencionar la dificultad de la utilización de esta tecnología, no desistieron de ser buenos y no económicos.



Telefonía local y móvil



Blue contaba con una planta telefónica para su celular a fin de que las llamadas quedaran grabadas, porque dentro del proceso de telemarketing y convocatoria, que era uno de los servicios que ofrecía, en algunos casos faltando un día para el evento se hacía llamada de recordatorio, se llamaba al cliente al celular porque por lo general nunca estaba en la extensión y la última llamada siempre se debía hacer al contacto directo, lo anterior, debido a que el porcentaje de asistencia por lo general era del 50%, pero ésta última llamada hacía que aumentara este porcentaje, todas las llamadas quedaban grabadas por seguridad para Blue y para el cliente.

Para hacer llamadas a celular se tenían que manejar los tres operadores, por lo que tenían un único proveedor que manejaba a Comcel, Movistar y Tigo.

Con ETB se manejaban llamadas locales, nacionales e internacionales, a pesar que la telefonía IP le daba costos casi a mitad de precio, por ejemplo, si un minuto a México le costaba \$400 pesos, por medio de la telefonía IP se podía conseguir en \$80 pesos.



Ventajas de la crisis



La crisis económica entre los años 2004 a 2005 (ver gráfico de crecimiento económico), y la disminución de la confianza en la industria durante el 2006 (ver gráfico índice de confianza) y el 2007, no afectó a Bluemarketing, porque las empresas cuando evidenciaban la crisis, reforzaban su fuerza de ventas empezando a contratar a otros que les ayudaban con la labor de ventas, lo que resultaba mucho más económico.

Debido a lo anterior, Blue evidenció que la crisis podría ser un punto a favor. Se demostró también que no eran muy buenos en ventas telefónicas, pero el mercado se estaba saturando y todo el mundo recibía llamadas para vender.

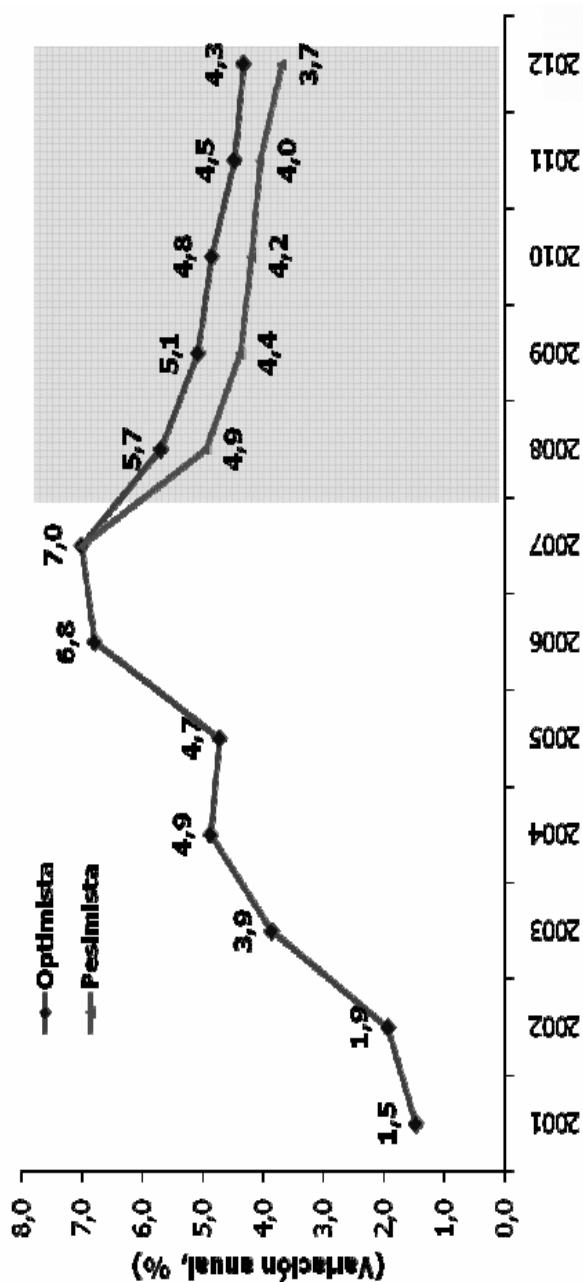
Blue estudió la forma de entrar al mercado para vender sin saturar al cliente, evaluó la posibilidad porque era un negocio más rentable y porque iban a ventas fijas, pero el problema estaba en el alto riesgo que se corría, ya que simplemente se ganaba si vendía y los costos fijos seguían igual. Si lograba sostenerse con unos clientes con los servicios que ofrecía e iniciaban con ventas a riesgo con otros clientes, podrían empezar con esta nueva unidad de negocio.





Gráfica 1

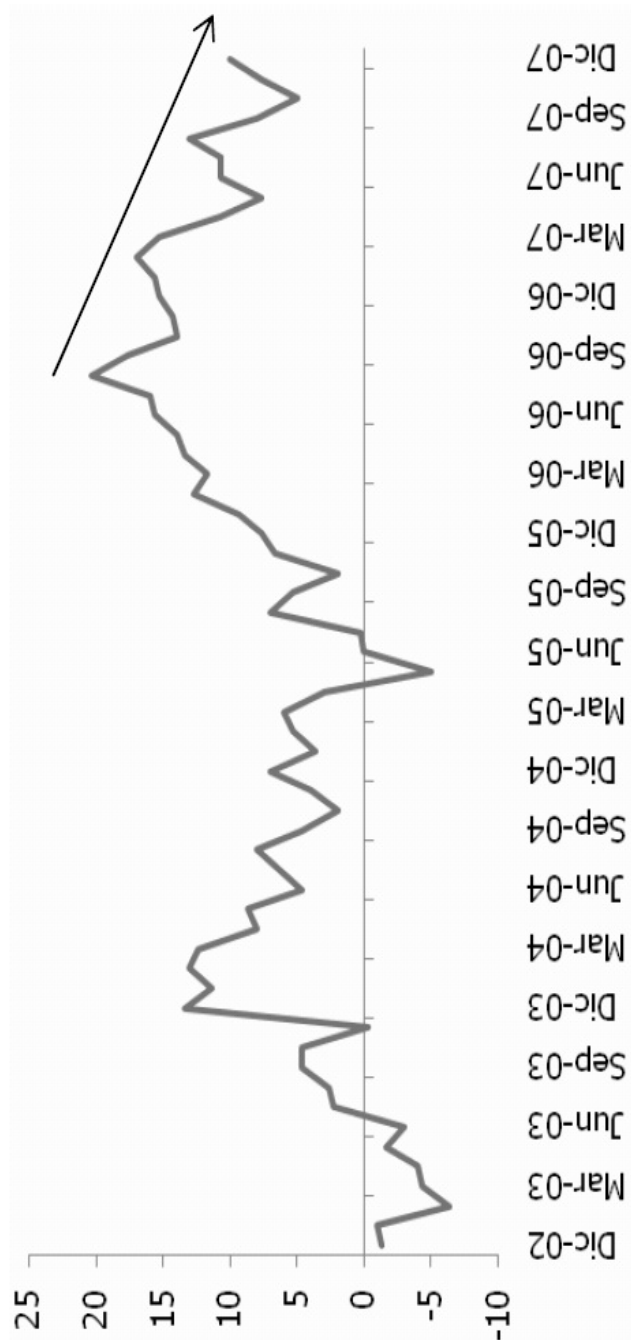
CRECIMIENTO ECONÓMICO 2001 - 2012⁶



⁶ Fuente El Dane

Gráfica 2

ÍNDICE DE CONFIANZA INDUSTRIAL





Credibilidad



Cuando Bluemarketing inició con su servicio de telemercadeo se presentaron varios inconvenientes, porque el cliente final le informaba al cliente primario que nunca había recibido ningún comunicado por parte de Blue para invitarlo al evento.

Esta clase de situaciones se presentaban frecuentemente porque cada contacto tenía filtros, como lo son las recepcionistas y/o secretarias, que nunca dejaban pasar la llamada al contacto directo.

Debido a lo anterior Blue para contrarrestar esto y evitando que los clientes creyeran que no se estaba realizando la labor, se empezó a grabar las llamadas lo cual generó más credibilidad para los clientes y eso hizo que se le pudiera entregar un soporte de un servicio que no era tangible.

Hay servicios que Blue prestaba que no eran tan intangibles como el e-marketing, por lo tanto los clientes también asumían que enviando emails ya vendieron todos sus servicios y los clientes ya se enteraron de todo y no es así, lo que Bluemarketing necesitaba era concientizar al cliente, e irlo educando pero este fue un trabajo a largo plazo.

El valor agregado ofrecido por Blue a sus clientes era que brindaba servicio integral, el cliente se podía desentender de una labor como convocatoria, pues Blue era un puente entre sus clientes y los clientes de sus clientes, hacían que se enteraran por mail, fax, celular y llamadas telefónicas en varios intentos y pos status.

La estrategia, lograr conocer a los clientes

Para Blue no le fue suficiente utilizar un software para conocer a sus clientes, por lo que para prestar un mejor servicio centró sus esfuerzos interactuando en el día a día de sus clientes, se tuvo un contacto directo con ellos, supo las quejas frente al servicio que recibieron. Con lo anterior, Blue intentó utilizar la estrategia de implementar un C.R.M.⁷, a fin de hacer más eficiente su labor ya que cuando recibía una base de uno de sus clientes al utilizar la herramienta tenían la certeza de trabajar con información actualizada, con eso identificaba si los clientes habían cambiado de ciudad, habían fallecido o además cambios de los contactos. Esta estrategia no la lograron debido a que no obtuvieron la autorización de todos sus clientes y que debían respetar los acuerdos de confidencialidad firmados con algunos de ellos, quienes siempre fueron muy celosos con su información y que creyeron que la información que poseían sus bases de datos errada o no, para ellos era la más completa.

⁷ “Customer Relationship Managemen” Es la administración basada en la relación con los clientes. CRM, es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente (u orientación al mercado según otros autores), el concepto más cercano es Marketing relacional.





Proceso comercial



Blue no tuvo procesos o estándares, porque iba trabajando de acuerdo a las exigencias que le planteaban los mismos clientes, quienes fueron los que la ayudaron a crecer, tampoco tuvieron indicadores de medición del área comercial, por lo que todas las actividades se desarrollaron de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes. Tenían una meta de ventas de 50 millones y así medía un indicador de pago para todos los colaboradores de la compañía.



Servicios ofrecidos por Bluemarketing



Los servicios que ofrecía Bluemarketing se dividían en 2 grandes grupos. El primero era mercadeo directo, en él se realizaban las tareas de: correo certificado normal masivo, envío de fax, e-marketing y protocolo. El segundo era el telemercadeo, que en él se realizaban las tareas de: telemercadeo de convocatoria, telemercadeo de actualización de base de datos, telemercadeo de encuestas telefónicas, telemercadeo de fidelización e investigación de mercados.



¡Imposible decir no!



En casos en los cuales un cliente fijo de Bluemarketing hizo una solicitud urgente, de acuerdo con el volumen y el proceso requerido para la atención del mismo, se redistribuía el recurso humano de tal forma que no se descuidaran los demás clientes y se le diera atención inmediata a la solicitud urgente. Fueron casos esporádicos, dada la importancia del cliente para la compañía, como manifestó Maricela: “cómo decirles que no si la compañía nació por ellos y para ellos, no es el ideal, pero ¡si hay que correrles, se les corre!

En alguna ocasión uno de los clientes importantes de Blue necesitó que dentro del paquete que contrató se incluyera la impresión de tarjetas, a pesar de que Blue no brindaba este servicio, se hizo como estrategia en la fidelización de su cliente. Se realizó la impresión de tarjetas, se desarrollo el proceso de correo certificado para la entrega y el proceso de telemercadeo en la confirmación, todo esto pensando en las necesidades y la tranquilidad del cliente. Este sentido de pertenecía lo transmitía Blue a todo su equipo humano, logrando que cada uno de sus colaboradores entendiera la preocupación del cliente, la inversión que éste realizaba, es por eso que los colaboradores de Blue asistían a los eventos del cliente en lo correspondiente a protocolos, a fin de experimentar la asistencia y la no asistencia de los invitados y lo más importante que conocieran al cliente.

En cuanto a los clientes, teniendo en cuenta que Blue era una empresa pequeña, que luchó incansablemente por mantenerse, no fue fácil, pero lo logró... los resultados no siempre fueron económicos, pero si satisfactorios, reconocidos por los clientes a través de su permanencia en la compañía. Teniendo la oportunidad de trabajar con la competencia siempre prefirieron a Blue porque ya tenía el conocimiento de varios años de trabajo, Blue ya conocía sus clientes y esto evitó el tener que entregar a otros la información de sus clientes y de su empresa.





¡Se abre la discusión!



Después de recordar toda la trayectoria de Bluemarketing, Mary continúa interrogándose sobre cómo podría darle fin a las preocupaciones que tenía, en primer lugar el incumplimiento por parte de sus clientes en el pago de cartera, ya que esto la llevó a sobregirarse con bancos y a endeudarse con agiotistas, en segundo lugar la molestia que le manifestaron los clientes por tener tanta rotación de personal y también los reclamos que hicieron los empleados porque no se les estaba cumpliendo con el sueldo, esto debido a que la nómina se manejaba a través de una temporal.

Para ver más detallado el crecimiento de Bluemarketing a nivel contable, se puede observar el análisis financiero y los balances. (Ver anexo 2).

¡Lo que nos permite discutir sobre su actuar y evolución como consecuencia del mismo!

1. ¿Puede ser posible, que el riesgo tomado por Maricela, al endeudarse sin estudiar las consecuencias de tomar un crédito, con un interés tan alto, pudo acarrear la no continuidad de la Compañía?
2. ¿El emprendimiento y la confianza en las capacidades y conocimiento adquirido, hacen de Bluemarketing, sea el reflejo de, lo difícil y al mismo tiempo fácil que puede ser crear empresa en Colombia, pero valdrá la pena, esmerarse en brindar tantas ventajas, al cliente y a los empleados, a expensas de las utilidades?
3. ¿Si el conocimiento se ha adquirido poco a poco, porque no iniciar con un proceso de planeación, para crecer y fortalecer los aspectos, que hacen que su crecimiento no sea mayor, después de casi 6 años de creación?

Anexo 1

SERVICIOS OFRECIDOS POR BLUEMARKETING

Bluemarketing dividía sus servicios en 2 grandes grupos.

1. Mercadeo directo

- **CORREO CERTIFICADO NORMAL MASIVO:** en este servicio lo más importante era contar con un aliado incondicional, Bluemarketing contaba con Servientrega, el margen de utilidad era bastante bajo pero se garantizaba la entrega del correo. No trabajaba con otro proveedor porque ya había probado con otros en años anteriores, obteniendo resultados negativos.
- **ENVIO DE FAX:** realizaban el envío de una promoción por fax a una base de datos que se poseía o a una base de datos que entregaba por el cliente, porque no todos recibían la información por e-mail y por fax si lo estaba recibiendo mucha gente, además que en Colombia existía la preferencia por el correo certificado, no se tenía la confianza en la información por correo electrónico.
- **E-MARKETING:** enviaban una promoción por e-mail a una base de datos determinada, la cual era entregada por el cliente, en esta base de datos daban una promoción de un producto o servicio, felicitándolo en su cumpleaños o invitándolo a un evento. Las ventajas de este proceso, era el bajo costo y la rapidez del servicio para el cliente, pero este fue un desarrollo propio y tenía un link de contacto



en donde el cliente podía confirmar si está interesado o no. En este proceso utilizaban herramientas tecnológicas para evitar los Spam, cambiaban la dirección IP.

- **PROTOCOLO:** enviaban a una colaboradora del Bluemarketing a el evento del cliente para que hiciera el registro de los asistentes y cuando era requerido por el cliente le daba la bienvenida a las personas.

2. Telemercadeo

- **TELEMERCADERO DE CONVOCATORIA:** Bluemarketing recibía una base de datos del cliente, con la información de los contactos, pero inicialmente envió invitaciones por e/mail para no tener un telemercadeo en frío (es decir que cuando se realizaron las llamadas, el contacto ya conocía sobre el tema y sólo era aclarar la información).
- **TELEMERCADERO DE ACTUALIZACION DE BASE DE DATOS:** era un servicio de los menos utilizados, ya que las empresas asumían que sus bases de datos se mantenían actualizadas, por lo que era importante concientizar a los clientes de: por la alta rotación de personal, fusiones de cargos o cambios de políticas, toda la información que se mantenía en una base de datos estaba en constante cambio. Sin embargo el servicio de actualización de datos se utilizaba sólo cuando se tenía programado algún evento o envió de correo. Adicional a este servicio existía el Telemercadeo de levantamiento de Bases de datos: Era cuando el cliente de Bluemarketing solicitaba información de algún grupo de empresas con una especialización específica ya sea de productos o de servicios. Bluemarketing levantaba información a través de páginas amarillas y de Internet.

- **TELEMERCADERO DE ENCUESTAS TELEFONICAS:** con una base de datos, normalmente suministrada por el solicitante de la encuesta y el formato de esta, se realizaban las llamadas pertinentes para encuestar a los contactos requeridos por el cliente, con el fin de cumplir con los tiempos dados, posterior a esto se realizaba la Tabulación de las Encuestas.
- **TELEMERCADERO DE FIDELIZACIÓN:** apoyándose en sus bases de datos la empresa realizaba llamadas telefónicas ó envíos de correos a sus clientes, en los cuales se le manifestaba los servicios de la empresa, se solicitaba actualización de datos, se informaba de promociones, se le felicitaba por algún evento especial (cumpleaños, conmemoraciones, reconocimientos, etc.). Esta operación se realizaba manteniendo una comunicación con todos los clientes aproximada de 3 veces por año.
- **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:** este servicio se puede realizar de manera presencial y/o telefónica, con una base de datos normalmente suministrada por el cliente y todo esto se entrega en un informe detallado con estadísticas.





Anexo 2

ANÁLISIS FINANCIERO

- Los activos de Blue Marketing ascendían a \$191.5 millones al corte Diciembre 31 de 2007, superior en un 38.5% al presentado a diciembre 31 de 2006. Este incremento se dio principalmente por anticipos de impuestos y caja - bancos, dado la importante dinámica en ventas que mostraba la compañía desde el inicio de sus operaciones.
- Del total de activos, el 81% era corriente y estaba compuesto principalmente por cartera y anticipos. Los indicadores de actividad eran aceptables y se mantuvieron alrededor de, 51 días de cartera y 86 días de cartera total, logrando una leve mejoría frente a los registrados en el año 2006.
- Por su parte, el pasivo en su totalidad era corriente y estaba representado principalmente por impuestos, deudores varios y proveedores antes comerciales, impuestos, proveedores y obligaciones financieras. La composición de activos y pasivos corrientes le permitió mostrar una recuperación importante del capital de trabajo, pasando de un déficit de \$11.8 millones en el año 2006 a un superávit de \$59.7 millones en 2007.
- La Compañía, además de haber disminuido su endeudamiento en 30 puntos porcentuales, pasando del 79.7% en el año 2006 al 49.3% en 2007, ha cambiado su estructura de apalancamiento, sustituyendo deuda con el sector financiero por obligaciones con sus proveedores. A pesar de la marcada disminución en el endeudamiento la compañía ha regresado al promedio histórico.

- Su patrimonio lo componía un capital pagado que paso de \$2 millones (6%) en el 2006 a \$10 millones (10.3%) en el 2007. Pese a la pérdida registrada en el 2006 la compañía mantenía utilidades acumuladas por \$23.8 millones (24.5%), utilidad del período 2007 de \$61. millones (62.8%) y revalorización y reservas (2.3%).
- Por su parte, la actividad operacional del año 2007 fue favorable con incremento en las ventas de 37.2% manteniendo una tendencia positiva con un incremento promedio de 52% en los últimos 3 años. Mantuvo su margen bruto alrededor del 30% en los últimos dos años. Sus gastos operacionales disminuyeron como proporción de sus ventas y lograron tener utilidad operacional luego de la pérdida del ejercicio inmediatamente anterior.
- En general, Blue Marketing reflejaba una situación financiera en recuperación, que tuvo el aumento de los costos desde el periodo anterior que pasó del 54% en el 2005 a un promedio del 68% del total de las ventas en los periodos 2006 - 2007. Indicadores en mejoría y cubriendo las pérdidas del ejercicio anterior con las utilidades retenidas.



**BALANCE GENERAL****(CIFRAS EN MILLONES DE PESOS \$)**

Activo	DIC. 31/03	DIC. 31/04	DIC. 31/05	DIC. 31/06	DIC. 31/07
ACTIVO TOTAL	11.271.184,0 100%	39.993.871,0 100%	76.431.373,0 100%	138.320.329,0 100%	191.557.448,1 100%
Cajas y Bancos		6.411.445,0	3.006.054,0	881.295,0	20.723.604,7
Inversiones Temporales					
Anticipo Impuestos y Retenciones	286.163,0	7.559.035,0	10.228.920,0	14.801.651,0	40.045.069,0
Deudores Varios		395.035,0	1.206.000,0	524.966,0	7.042.031,0
Anticipos y Avances	60.000,0			7.931.710,0	450.000,0
Cuentas corrientes Comerciales					
Cartera de clientes	9.925.021,0	12.784.083,0	39.947.261,0	74.286.261,0	78.943.274,0
Cartera repuestos y Servicios					
Cartera Bruta	9.925.021,0	12.784.083,0	39.947.261,0	74.286.261,0	78.943.274,0
Menos Reserva Cartera					
Cartera Neta	9.925.021,0	12.784.083,0	39.947.261,0	74.286.261,0	78.943.274,0
Inventarios					
Inventario Materiales y Repuestos					
Inventario otros					
Menos: Reserva Protec.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Inventarios					

ACTIVO	DIC. 31/03	DIC. 31/04	DIC. 31/05	DIC. 31/06	DIC. 31/07
ACTIVO CORRIENTE					
Terrenos	10.271.184,0 91%	27.150.286,0 68 %	54.388.613,0 72%	98.425.883,0 71%	154.203.978,7 81%
Edificios					
Maquinaria y Equipo					
Vehiculos					
Equipo de Oficina	1.000.000,0	15.558.365,0	27.267.722,0	53.621.696,0	58.253.917,4
Otros Activos Fijos					
Total Activo Fijo Bruto	1.000.000,0	15.558.365,0	27.267.722,0	53.621.696,0	58.253.917,4
Menos Deprec. Acumulada		2.714.780,0	6.224.862,0	13.727.250,0	20.900.448,0
ACTIVO FIJO NETO	1.000.000,0 9%	12.843.585,0 32 %	21.042.860,0 28%	39.894.446,0 29%	37.353.469,4 19 %
Inversiones Permanentes					
Préstamos a Socios					
Deudores no comerciales					
Préstamos a Empleados L.P.					
Gastos Pagados por antic.					
Cargos diferidos					
Otros Activos					
Activos Intangibles					
Ajustes por Inflación					
ACTIVO DE LARGO PLAZO	0,0 0%	0,0 0%	0,0 0%	0,0 0%	0,0 0%
Valorizaciones	0%	0%	0%	0%	0%





PASIVO	DIC. 31/03	DIC. 31/04	DIC. 31/05	DIC. 31/06	DIC. 31/07
TOTAL PASIVO	7.666.721,0	26.161.829,0	32.391.219,0	110.252.144,0	94.437.441,9
Sobregiros Bancarios				110.252.144,0	100 %
Obligaciones Financieras				6.903.148,0	
Préstamos de Particulares				18.333.331,0	13.994.908,0
Obligaciones con Socios					
Impuestos	627.000,0				
Proveedores	4.037.814,0	13.013.000,0	8.075.971,0	22.746.709,0	35.596.837,6
Acreedores Varios	2.141.735,0	5.043.661,0	8.833.689,0	11.104.387,0	20.015.962,4
gastos Acumulados		4.425.168,0	11.981.561,0	47.591.549,0	22.531.483,9
Obligaciones Laborales					
Ompromenta por Pagar					
Dividendos por Pagar					
Anticipos de Clientes				3.573.000,0	2.084.250,0
Otros Pasivos	860.172,0				
PASIVO CORRIENTE	7.666.721,0	26.161.829,0	32.391.219,0	110.252.144,0	214.000,0
Obligaciones Financiera					94.437.441,0
Préstamos de Particulares					100%
Cesantías Consolidadas					
Otras Obligaciones					
Provisión Jubilaciones					
Ingresos Diferidos					
Cuenta a Favor de Socios					
Provisión Imparrenta Dda.					
PASIVO A LARGO PLAZO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL PATRIMONIO	3.604.463,0	13.832.042,0	43.040.154,0	28.068.185,0	97.120.006,3
Capital Pagado	2.000.000,0	2.000.000,0	2.000.000,0	2.000.000,0	1.000.000,0
Superavit Capital					
Reserva Legal					
Otras Reservas					
Revalorización del Patrimonio	7.200,0	220.438,0	914.323,0	2.214.503,0	2.214.502,8
Utilidades por Distribuir		1.597.263,0	11.611.605,0	40.125.830,0	23.853.683,0
Utilidad del Ejercicio	1.597.263,0	10.014.341,0	28.514.226,0	-16.272.148,0	61.051.820,5
Valorizaciones		0,0	0,0	0,0	0,0
PATRIMONIO SIN VALORIZACIÓN	3.604.463,0	13.832.042,0	43.040.154,0	28.068.185,0	97.120.006,3
					51%

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (Cifras en millones de pesos \$)

PÉRDIDAS Y GANANCIAS	ENERO 01/03	ENERO 01/04	ENERO01/05	ENERO 01/06	ENERO 01/07
Ventas					
Repuestos					
Servicios	9.589.740,0	160.192.422,0	268.364.341,0	406.490.200,0	557.880.928,0
Devoluciones y Dtos.					
VENTAS NETAS	9.589.740,0	1.721.000,0	754.878,0		
Costos					
Repuestos					
Servicios	4.855.250,0	86.194.170,0	145.372.996,0	282.939.408,0	372.123.446,0
COSTO DE VENTAS	4.855.250,0	86.194.170,0	145.372.996,0	282.939.408,0	372.123.446,0
UTILIDAD BRUTA	4.734.490,0	72.277.252,0	122.236.467,0	123.550.792,0	185.757.482,0
Gastos de Administración	2.252.938,0	31.980.282,0	54.568.154,0	123.135.366,0	86.024.344,4
Gastos de Ventas		18.834.561,0	30.900.391,0	1.967.125,0	26.170.783,0
Gastos Financieros					
GASTOS OPERACIONALES	2.252.938,0	50.814.843,0	85.468.545,0	125.102.491,0	112.195.127,4
UTILIDAD OPERACIONAL	2.481.552,0	21.462.409,0	36.767.922,0	-1.551.699,0	73.562.354,6
Otros Gastos	17.684,0	3.943.726,0	8.362.540,0	11.466.255,0	13.688.848,0
Diferencia en Cambio					
Otros Ingresos	767,0	3.960,0	20.464,0	171.447,0	1.178.313,8
Otros Egresos					
UTILIDAD ANTES IMP Y CM	2.464.635,0	17.522.643,0	28.425.846,0	-12.846.507,0	61.051.820,5
Corrección Monetaria	-7.200,0	469.689,0	88.380,0	-3.425.541,0	
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	2.457.435,0	17.992.332,0	28.514.226,0	-16.272.148,0	61.051.820,5
Provisión Impormenta	860.172,0	7.977.991,0			
UTILIDAD NETA	1.597.263,0	10.014.341,0	28.514.226,0	-16.272.148,0	61.051.820,5





OBLIGACIONES FINANCIERAS

INDICADORES	DIC. 3/03	DIC.3/04	DIC. 3/05	DIC. 3/06	DIC. 3/07
INDICADORES DE CRECIMIENTO					
- Incremento Ventas Netas		148,881,682.0	1,552.5%		
- Incremento Utilidades		8,417,078.0	527.0	138,880,737.0	51.9%
- Incremento Costo de Ventas		81,338,920.0	1675.3%	-44,786,374.0	-157.1%
- Incremento Gastos Operacionales		48,561,905.0	2155.5%	137,566,412.0	94.6%
- Incremento Activo Total		28,722,687.0	254.8%	39,653,948.0	48.4%
- Incremento Pasivo Total		18,495,108.0	241.2%	62,888,956.0	83.4%
- Incremento Patrimonio Total		10,227,579.0	283.7%	77,880,925.0	240.4%
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
- Utilidad Operacional/Activo	22.02%	53.66%	48.7%	-1.12%	
- Utilidad Operacional/Ventas	25.88%	13.54%	13.74%	-0.38%	
- Utilidad Neta/Activos	14.17%	25.04%	37.80%	-11.76%	
- Utilidad Neta/Ventas	16.66%	6.32%	10.56%	-4.00%	
INDICADORES EFICIENCIA					
- Activo Total (veces)	0.85	12.34	3.96	2.94	2.91
- Activo Fijo (veces)	9.59		12.72	10.19	14.94
DE LIQUIDEZ					
- Corriente (días)	1.34	1.04	1.68	0.89	1.63
- Inmediata (veces)	1.34	988,457.0	21,997,294.0	-11,826,261.0	59,766,536.8
- Capital de Trabajo	2,604,463.0				
DE ACTIVIDAD (días)		29			
- Cartera Clientes	373	47	54	66	51
- Cartera Total	386	0	69	86	86
- Inventarios	0	47	0	0	0
- Ciclo Conversión efectivo	386		69	86	86
DE ENDEUDAMIENTO					
- Total Pasivo/Activo	68.0%	65.4%	42.9%	79.7%	49.3%
- Sin Valorizaciones	68.0%	#DIV/0!	42.9%	79.7%	49.3%
- Cobertura Intereses	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!