

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA COMERCIALIZADORA COSMOS
DEL CARIBE**

**CECILIA CATALINA SUPELANO FERRADAS
JOSE YAIR SAMPAYO CEDIEL**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION DE GERENCIA DE MERCADEO
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2009

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA COMERCIALIZADORA COSMOS
DEL CARIBE E.U.**

**CECILIA CATALINA SUPELANO FERRADAS
JOSE YAIR SAMPAYO CEDIEL**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el titulo de
Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**Coordinador
Luis Novoa
Administrador de Empresas**

**Asesor
Luis Novoa
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION DE GERENCIA DE MERCADEO
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2009

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena de indias, 30 de Septiembre del 2.009

DEDICATORIA

.. A Dios por ser nuestra luz, guía, soporte a cada momento....

.. A nuestros padres que nos dieron la fortaleza, las ganas y la pasión por realizar nuestros sueños y aspiraciones...

.. A Juan David, por permitir desarrollarme, por toda la tolerancia y apoyo que me dio que fue de vital importancia, para alcanzar una de mis sueños.

..A Carmen Amelia, por su comprensión y apoyo en todos y cada uno de los momentos en que sacrifique su espacio, para seguir adelante...

.. A nuestros hijos Alejandra, Julián David y Sebastián David, por regarlos todo ese tiempo maravilloso para cumplir y alcanzar nuestras metas...

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos la oportunidad de disfrutar este logro con nuestros seres queridos.

A todos los compañeros de la Especialización gerencia de mercadeo 2.008, por compartir vivencias, experiencias y anécdotas que contribuyeron a fortalecer nuestros conocimientos en las diversas disciplinas de las áreas.

A todo el cuerpo de facilitadores que día a día nos formaron y nos enriquecieron de conocimiento, para lograr este objetivo.

A la Universidad Tecnológica de Bolívar, por acogernos y facilitar que el conocimiento recibido fue integral.

Cartagena de Indias D.T. y C., 21 de Octubre del 2009

Señores

COMITÉ DE EVALUACION DE PROYECTOS

Universidad Tecnológica de Bolívar

Facultad

La ciudad

Respetados señores:

Con la presente nos permitimos presentar ante ustedes para su consideración, estudio y aprobación el proyecto de grado **PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA COMERCIALIZADORA COSMOS DEL CARIBE E.U.**, para optar el título de Especialista en Gerencia de Mercadeo.

Se le agradece la atención prestada y estaremos muy atentos a sus respectivas sugerencias y recomendaciones al respecto, la cual estaremos prestas a acoger.

Atentamente,

CECILIA SUPELANO FERRADAS

C.C # 45.759.001 de Cartagena

JOSE YAIR SAMPAYO CEDIEL

C.C # 8.851.545 de Cartagena

Cartagena de Indias, 21 de octubre del 2009

Señores:

Universidad Tecnológica de Bolívar

Cordial saludo,

Mediante la presente carta, **Cecilia Supelano Ferradas identificada con cedula de ciudadanía numero 45.759.001 de Cartagena y José Yair Sampayo con cedula de ciudadanía numero 8.851.545 de Cartagena**, autorizo para hacer uso de nuestro trabajo de grado y publicarlo en el catalogo online de la biblioteca como requisito para optar el título de especialista de gerencia de mercadeo, titulado **PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA COMERCIALIZADORA COSMOS DEL CARIBE EU.**

Agradecimiento de antemano la atención prestada

Atentamente,

Cecilia Supelano Ferradas
C.C # 45.759.001 de Cartagena

José Yair Sampayo Cediel
C.C # 8.851.545 de Cartagena

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	10
1. INVESTIGACION DE MERCADOS	11
1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2. RAZÓN FUNDAMENTAL DE ESTUDIO	13
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
2. ANALISIS SITUACIONAL	14
2.1 SITUACION ACTUAL	14
2.1.1. Aspectos Generales	14
2.1.2. Ambiente Macroeconómico	15
2.1.2.1. Ambiente Político	15
2.1.2.2. Ambiente Económico	15
2.1.2.3. Ambiente Social	16
2.1.2.4. Ambiente Tecnológico	17
2.1.2.5. Ambiente Ecológico	17
2.1.3. Ambiente Macroeconómico	18
2.1.3.1. Análisis del Mercado	18
2.1.4. Diseño de la Investigación	18
2.1.5. Fuentes de Datos	19
2.1.6. Diseño para la Recolección de Datos	19
2.1.7. Diseño de la Muestra	20
2.1.7.1. Características del Mercado Objetivo	20
2.1.7.2 Selección de la Muestra	21
2.1.7.3. Análisis de las Fuerzas Competitivas	22
2.1.7.4. Amenazas de Nuevos Competidores	23
2.1.7.5. Amenaza de Productos Sustitutos	23
2.1.7.6. Poder de Negociación de los Clientes	24
2.1.7.7. Poder de Negociación de los Proveedores	24

2.1.7.8. Rivalidad de los Competidores Actuales	24
3. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA	25
3.1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA	25
3.1.1. Tipo de Empresa	26
3.1.2. Misión y Visión	27
3.1.3. Objetivos Estratégicos	27
3.1.4. Productos	27
3.1.5. Clientes	29
3.1.6. Estructura Organizacional	30
3.2. SERVICIO AL CLIENTE	31
3.2.1. Cumplimiento de las Entregas	31
3.2.2. Evaluación de la Publicidad	32
3.2.3. Respuesta a los Comentarios de los Clientes	32
3.3. DISTRIBUCIÓN	32
3.3.1. Políticas de Distribución	33
3.3.2. Fuerzas de Ventas	33
3.4. ANÁLISIS DOFA	33
3.5. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	39
4. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO	44
4.1. DEFINICIÓN DEL MERCADO META	44
4.1.1. Definición de Estrategias de Mercadeo	45
4.1.1.1. Estrategia de Producto	45
4.1.1.2. Estrategia de Precio	46
4.1.1.3. Estrategia de Distribución	46
4.1.1.4. Estrategia de Comunicación	47
4.1.2. Valor del plan de Mercadeo	49
RECOMENDACIONES	50
CONCLUSIONES	52
BIBLIOGRAFIA	53
ANEXOS	54

INTRODUCCION

El plan estratégico de marketing ha hecho cambiar el modo de pensar de muchas Pymes en Colombia, es por esto que buscamos incorporar en la Comercializadora Cosmos del Caribe un estudio que ayude a cambiar el modo de pensar del inversionista único, la visión de cada integrante y ayudar a generar utilidades como objetivo básico de este estudio y que este es la prioridad que se busca siempre que surge una compañía en el país.

Cosmos del Caribe como empresa nueva en el sector del consumo masivo, requiere implementar un plan de trabajo que guie sus estrategias, colocar en práctica y poder atacar un mercado muy competitivo que actualmente genera muchas barreras de entrada al sector por estrategias de precio.

El plan de estratégico de marketing para cosmos del Caribe se realizara teniendo en cuenta la estructura, el mercado, las competencias internas y el mercado al cual se va a dirigir. Es por esto que vamos a iniciar este trabajo con la identificación del problema y así se seguirá con lo expuesto en el contenido de este trabajo.

1 INVESTIGACION DE MERCADOS

El presente capítulo contiene los aspectos relacionados con la investigación del Plan estratégico de mercadeo que se realiza a Cosmos del Caribe, como factor determinante para reconocer, desarrollar, evaluar e implementar la estrategia. Comenzaremos con el planteamiento del problema, se continúa con la fuente de datos, la muestra y los resultados de la investigación del mercado y de Cosmos del Caribe.

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Comercializadora Cosmos del Caribe con el objetivo fundamental de comercializar los productos de golosinas de chocolates, golosinas de azúcar, pasabocas y granolas de la Compañía Nacional de Chocolates. Desde hace 7 meses la empresa no ha tenido cumplimiento de sus objetivos de ventas, y como consecuencia de lo anterior no ha podido alcanzar su punto de equilibrio.

Cosmos al presentar estos saldos negativos en sus estados financieros, se ha dado cuenta que se tienen que redefinir los roles del área comercial, logística y administrativa.

Los gastos administrativos de personal esta distribuidos en los siguientes cargos: Gerente, Digitador y Almacenista. Los cuales están siendo eficazmente controlados, pero el personal tiene una sobre carga laboral y no están siendo eficiente en el desarrollo de sus actividades.

Por otro lado en el área logística, encontramos a un personal tercerizado, remunerado por un porcentaje de facturas entregadas; el contrato de trabajo es verbal como funcionario de prestación de servicio y le reportaban al contratante

líder y este a su vez es contratado por Cosmos mediante un contrato de prestación de servicio mediante outsourcing. Además los vehículos de carga pertenecen al empleado encargado del área logística. El Gerente no conoce los perfiles del personal logístico, no tienen afiliación a la seguridad social y se presentan casos de incumplimiento a las normas en la entrega de los recaudos.

En el área comercial encontramos el 100% del personal del antiguo comercializador, las bajas efectividades de la frecuencia de visitas hacen que la meta diaria de ventas por vendedor no se cumplan, se observa una sobre carga prestacional Versus el cumplimiento de objetivos de venta; como consecuencia del no cumplimiento de los objetivos hay desmotivación por los bajos ingresos, debido a las políticas de Cosmos del Caribe donde la remuneración está dada por las comisiones de ventas; además la alta rotación del personal ha demostrado que representa un desgaste administrativo (contratación, capacitación e inducción), comercial (salida con acompañante, presentación a los clientes, periodo de prueba, entre otros).

Por otro lado hay un ambiente de inestabilidad por la alta rotación del personal, el gerente es el encargado de escoger apresuradamente al personal nuevo sin pasar por un proceso de selección de personal adecuado, lo que presenta que se escogen personas no idóneas para el perfil del cargo.

Por parte del proveedor encontramos que el apoyo comercial es poco para motivar a los clientes y a la fuerza de ventas de Cosmos, lo que implica un doble esfuerzo para la comercializadora en sacar adelante las ventas y el punto de equilibrio.

1.2 RAZÓN FUNDAMENTAL DE ESTUDIO

El objetivo principal de este estudio es identificar cuáles son las falencias y debilidades que tiene Cosmos del Caribe en la distribución. Definir el manejo adecuado que le debe dar a los recursos y al personal, para que pueda ser eficiente, repartir equitativamente las cargas laborales, prestacional y de roles a fin de mejorar y contribuir positivamente el estado financiero de la empresa. Evaluar si la logística tercerizada impacta directamente en el P y G, versus el cumplimiento con el servicio al cliente.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Desarrollar un diagnostico del mercado y de la compañía.
- Determinar los factores claves de éxito.
- Identificar nuevos mercados objetivo y redefinir los mercados actuales.
- Definir los objetivos de venta y los objetivos estratégicos de la organización.
- Diseñar las estrategias que comandaran el futuro de la empresa.
- Especificar los presupuestos de inversión necesarios y los indicadores de gestión.
- Diseñar estrategias que permita maximizar ventas en sus clientes actuales.
- Diseñar estrategias para cautivar nuevos clientes.
- Minimizar los costos y gastos de administración y distribución.
- Diseñar estrategias de comunicación que permitan posicionar la marca en el mercado.
- Buscar métodos de incentivos que logren que el personal de la empresa alcancen el sentido de pertenecía esperado.

2. ANALISIS SITUACIONAL

Este capítulo comprende el análisis interno a la empresa y externo del mercado de Cosmos del Caribe, iniciando con los aspectos generales de la empresa, luego realizaremos un análisis PESTE (político, económico, social, tecnológico y ecológico), seguimos con el análisis de los ambientes micro y macro, el análisis de las fuerzas competitivas de Porter y por último el DOFA.

Este diagnostico estará respaldado por la investigación realizada previamente al cliente interno y externo de Cosmos de Caribe, ya que es una herramienta fundamental para determinar las razones del bajo crecimiento que tiene la comercializadora en las ventas de los productos que actualmente comercializa.

2.1. SITUACION ACTUAL

2.1.1. Aspectos Generales. En el presente trabajo se mostraran los aspectos generales de la comercializadora Cosmos e Caribe E.U. desde su inicio el 1 de noviembre del 2008 hasta la fecha, también se mostraran los objetivos que se propusieron desde el arranque de la empresa, la visión, la misión, los valores como principio de la cultura que tiene el personal que en ella trabaja. Además mencionaremos los tipos de clientes que atiende, el canal de distribución que maneja, la estructura organizacional, los estados de pérdidas y ganancias y lo indicadores de gestión que la organización maneja

Propuesta Plan de mercadeo estratégico para Cosmos del Caribe (ver Anexo 1).

2.1.2. Ambiente Macroeconómico.

2.1.2.1. Ambiente Político. Este ambiente está muy ligado a las reglamentaciones distritales que en este momento afecta a la comercializadora, como la restricción de dos días sin moto¹ en el mes, ya que para la llevar los productos a los clientes están se realizan en motocargueros, por lo cual los costos de incrementan en un 266%, es decir se pasan de unos gastos logísticos promedio en los dos días de la restricción de \$80.000 a \$292.800, debido a la contratación de 4 vehículos para poder cumplir con la promesa de entrega.

2.1.2.2 Ambiente Económico. Es importante resaltar este ambiente, ya que para el estrato social donde se mueve el 80% de las ventas de la comercializadora esta en los estratos 1 y 2 del territorio atendido (Ciudad y Provincia), lo que nos indica que los estratos bajos acuden mucho a la tienda de barrio y las cifras del Dane y estudios Nielsen muestran lo siguiente:

Las viviendas estrato 1 y 2, el 85% realizan las compras del día las realizan 3 veces promedio en la tienda de barrio, por lo que genera mayor atraktividad en los productos que maneja la Comercializadora, ya que la chocolatina es catalogada como un producto de compra por impulso y esto hace que cada vez que cada persona regrese a la tienda la compañía tendrá mas oportunidad de llevar las chocolatinas u otro producto del portafolio en la compra.

Además encontramos que la inflación acumulada del 2009 esta alrededor de los 2,18%, lo cual muestra una fuerte amenaza para el consumo en los productos que comercializa Cosmos, lo cual refleja una amenaza fuerte para el consumo, ya que los productos comercializados por Cosmos no son de la canasta familiar, sino productos de diversión y entretenimiento para los niños, adolescentes y adultos.

Por otro lado la tasa de desempleo muestra una cifra poco alentadora, ya que la última cifra arrojada por el Dane, publica que en julio del 2009 la cifra está en un 12,6%, lo cual representa menos personas devengando salario y lo que produce es una reducción en las compras de productos de indulgencia para poder suplir los productos básicos de la canasta familiar.

2.1.2.3 Ambiente Social. El álbum mundo de los animales que actualmente lo produce el proveedor, pero lo comercializa Cosmos, a través de una recolección de envolturas de chocolatinas jet que realiza el consumidor y la fuerza de ventas se realiza el canje; y a cambio se le entrega el álbum, el cual contiene una colección de distintos animales de la fauna que deben ser llenados con unas laminas autoadhesivas coleccionables que se encuentran en los productos jet. Las funciones de esta herramienta es entretener, divertir y enseñar a los niños acerca de la fauna.

Además, en los nuevos productos que lanza el fabricante tiene muy en cuenta los ingredientes nutritivos adicionales que debe contener un producto enfocado a los niños y poder combatir los efectos de la desnutrición; es como se han tenido lanzamiento de productos nutritivos como la Chokolatina Jet Leche y calcio, la cual le adicionan calcio para el fortalecimiento de los huesos de los niños. Cosmos actualmente comercializa golosinas como Golochips, el cual contiene gotas de sabores adicionadas con vitamina C, lo cual lleva a los niños beneficios adicionales para la nutrición complementaria en su crecimiento.

Cosmos del Caribe a fin de contribuir a la generación de empleo mantiene a los colaboradores contratados con todas sus prestaciones sociales de ley y en la medida que el territorio lo permita estará en la disposición de ampliar el número de empleados para poder desarrollar la organización y aportar mucho en la generación de empleo.

2.1.2.4 Ambiente Tecnológico. Los sistemas de información operativos de cosmos están soportados bajo un esquema manual, el cual hace que los procesos del día a día sean más lentos; dentro de los cuales tenemos: la toma de pedidos a los clientes; la cual se realiza bajo un esquema de tarjetas por cliente, manualmente se llena el pedido, se totaliza y se lleva un registro semanal; por la tarde se le entrega a un digitador que recoge todas las tarjetas de la fuerza de ventas y procede a ejecutar la facturación total. la base de datos de los clientes se lleva de acuerdo a las tarjetas relacionadas por cada vendedor y el Gerente les genera un listado con los clientes actuales a fin de revisar la veracidad de los datos de cada cliente.

Este sistema de información manual genera una oportunidad de mejorar los procesos, de tal forma que se puedan modernizar, utilizando nuevas herramientas de trabajo que más adelante estaremos planteando.

2.1.2.5 Ambiente Ecológico. Para una mejor preservación del medio ambiente, los productos comercializados de golosinas de chocolates con la marca jet, se tiene una política de recolección de envolturas y a cambio se le entrega al niño un álbum del mundo animal para que pueda coleccionar las laminas que llevan los productos jet y así puedan llenarlo, con el propósito que sea didáctico, de enseñanza y de colección.

La tendencia de los empaques comercializados por Cosmos en un 50% son reciclables, actualmente el proveedor fabricante está trabajando para llevar a un 100% esta variable.

Actualmente la comercializadora tiene planes de incentivos para los clientes y consumidores, el cual consiste en la recolección de envolturas de cualquier referencia de la marca JET y las está cambiando por las cartillas del álbum natural de los animales. Estas envolturas se llevan a un proceso de reciclaje que se tiene

con Urbaser; el cual se encarga de darle el mejor manejo en la destrucción de estas envolturas y minimizar el impacto de la capa de ozono con la quema de este material. Esta acción ayuda mucho a contribuir en la preservación del medio ambiente.

2.1.3 Ambiente Macroeconómico.

2.1.3.1. Análisis del Mercado. Para poder conocer el ambiente donde se mueve Comercializadora Cosmos, nos apoyamos en fuentes de datos primarias (encuestas con el cliente interno y externo), la cual la detallamos en el siguiente punto; y secundarias (cifras Nielsen, Dane, Fenalco y cámara de comercio de Cartagena).

El mercado compuesto por el canal tradicional que atiende Cosmos del Caribe está dirigido al TAT donde encontramos según Nielsen un universo de Seis mil (6000) tiendas, en la cual la Comercializadora ha podido impactar 3380 tiendas en Cartagena, que corresponde a un cubrimiento del 56%, la cual nos muestra que se tiene un gran potencial de crecimiento en este mercado, ya que la competencia tiene el resto del cubrimiento que corresponde al 46% del mercado.

En el estudio que se hizo del mercado, encontramos que los clientes están a las expectativas de los movimientos de precio, innovación y rotación de los productos que compra, por lo que se encuentra un mercado muy dinámico y con mucha rivalidad de competidores para poder crecer en este tipo de segmentos del canal tradicional como lo es la tienda de barrio.

2.1.4. Diseño de la Investigación. La investigación que realizaremos en Cosmos es de tipo descriptivo, porque nos permite describir las características del cliente interno, determinar las percepciones del cliente externo acerca del cumplimiento

del servicio de venta y postventa, determinar el grado de clima laboral que actualmente presenta la empresa.

2.1.5 Fuentes de Datos.

- Encuestas: para poder recolectar la información primaria se formularon preguntas a clientes internos y externos, utilizando un cuestionario con entrevistas personales a los clientes seleccionados. El diseño de la investigación estuvo conformado por 15 preguntas a una muestra de 178 encuestados, con un procedimiento de investigación formal.
- Datos Secundarios: los datos secundarios se clasifican de acuerdo a su procedencia:
 - Internos (los que se encuentran dentro la organización).
 - Externos (los que se originan fuera de la organización).

En esta investigación los datos internos recolectados fue el comportamiento de las ventas en los últimos 9 meses, el margen de cada una de las líneas de producto y rotación. Los datos externos están relacionados con los reportes Nielsen, que es una firma que se encarga de realizar estudios de mercadeo para el comportamiento de las marcas en cada una de las categorías, con la finalidad de identificar el posicionamiento que tienen las marcas en el mercado.

2.1.6. Diseño para la Recolección de Datos. Para recolectar la información se utilizo un cuestionario de preguntas cerradas, dicotómicas y de selección múltiple. Ver Anexo 1. Encuestas cliente interno y externo.

2.1.7. Diseño de la Muestra. Para llenar el cuestionario se determino que se debía llenar en el momento que el cliente estuviera atendiendo el negocio, a fin de saber con exactitud lo que quiere el cliente de la Comercializadora. A si mismo sucedió con el cliente interno, al cual tomamos a todos los integrantes de Cosmos para tener los resultados más exactos.

Los clientes seleccionados en la muestra fueron encuestados al azar.

2.1.7.1. Características del Mercado Objetivo. En el estudio que se hizo del mercado, encontramos que los clientes están a las expectativas de los movimientos de precio, innovación y rotación de los productos que compra.

Desde este punto de vista, destacamos algunas características:

- Hábitos de Compra: los clientes (tenderos) están acostumbrados a comprar los productos lideres, no les gusta comprar productos nuevos o no reconocidos en el mercado, están pendiente del margen que les deja cada producto en la tienda y están comprando mucho los precios en la plaza de mercado o por otros distribuidores no autorizados para poder confirmar las compras que realiza.
- Servicio al cliente: encontramos que los clientes están atentos a la asesoría que les brinda el vendedor de las distintas empresas, por lo cual al momento que se les cambia la persona que los viene atendiendo se genera un rechazo o inconformidad por la persona entrante.
- Cosmos solamente posee un proveedor, el cual es muy reconocido en el mercado y su posicionamiento en varias categorías hace que la marca sea reconocida en los clientes.

- Se encuentran en el mercados productos sustitutos, cuyas estrategias primordiales son el precio y la informalidad en el proceso de venta (no expiden factura y el producto es débil en calidad).

2.1.7.2. Selección de la Muestra. Para la elaboración de la investigación se tomo como información el universo de clientes totales de la comercializadora Cosmos 3380.

Las formulas que se utilizaron para calcular el tamaño de la muestra, fueron las siguientes:

Fórmula para hallar la muestra

$$n = \frac{N\sigma^2}{\frac{(N-1)B^2}{Z^2} + \sigma^2}$$

Formula para hallar la varianza

$$\sigma^2 = \frac{\sum (X - \mu)^2}{N}$$

Variable	Descripción	Valores
N	Población	3380
σ^2	Varianza	12,25
B	Máximo error permisible	0,5
Z	Valor nominal	1,96
S	Desviación estándar	3,5
NC	Nivel de confianza	95%
n:	Tamaño de la muestra	178

El tamaño de la muestra se tomo con base a la población de clientes que tiene la comercializadora en Cartagena, se calculo la varianza según la fórmula señalada, determinando una desviación estándar de 3,5 y un nivel de confianza del 95%. Luego se toman los datos y se aplica la fórmula para hallar la muestra, la cual nos

arroja un resultado a encuestar 178 clientes de la comercializadora; lo cual nos basamos para desarrollar la encuesta que no estuviera sesgada.

Análisis de la Competencia

SITUACION ACTUAL DE LA COMPETENCIA					
Competidores		Frito Lay	Colombina	Nestle	Super de alim
Estructura		Fza directa/indirecta	Fza directa	Fza indirecta	Fza indirecta
Estrategia	Precio				
	Distribucion				
	Comunicación				
	Producto				
Target		Jovenes	Niños	Jovenes	Niños
Posicionamiento		Si	Si	No	No

2.1.7.3. Análisis de las Fuerzas Competitivas. En la ciudad de Cartagena existen empresas dedicadas a la comercialización de golosinas, encontramos competidores como: Nestlé, Colombina, Súper y Frito Lay.

Podemos resaltar a Frito Lay, por el manejo de una buena distribución y de gran cobertura en el territorio.

Nestlé y Colombina ingresan al canal tienda a tienda, pero no han logrado posicionarse, ya que no cumplen con el cubrimiento y en la promesa de entregas y pedidos completos.

Súper esta en el mercado y se mantiene por la variedad de productos y la guerra de precios en el mercado.

Cosmos del Caribe ingresa al mercado de la comercialización golosinas con un portafolio lideré, pero resaltando el servicio, con el fin de posicionarse en la mente de sus clientes, presentando una debilidad con la presentación del doble portafolio desbalanceado a sus clientes y estos percibiendo, la desmotivación de la fuerza de ventas.

2.1.7.4. Amenazas de Nuevos Competidores. Los nuevos competidores son una amenaza a los competidores existentes, por la alta capacidad de producción adicional, esta reduce los costos para los clientes y a su vez reduce las ganancias sobre las ventas. El ingreso de un nuevo competidor puede regirse por dos factores: las barreras de entrada y estrategias de las empresas para el bloqueo y defensa del mercado, generándole al nuevo competidor una desventaja al ingreso. En el mercado de las golosinas, no vemos ingreso de nuevos competidores, si no en estratos altos y el territorio de mayor cobertura en la ciudad de Cartagena es de un 80% estratos medio bajo y bajo. Por tal razón nuestro mercado es de competencias nacionales.

2.1.7.5. Amenaza de Productos Sustitutos. Estos son los productos que pueden satisfacer la necesidad similares, pero con características diferentes, el inconveniente que se nos presenta es que este tipo de producto tienen precios mas bajos y su calidad son iguales o superiores, para esto las empresas deben trabajar en ofrecimientos diferenciadores como son precio, calidad, el servicio, la visibilidad de los productos en el punto de venta, apoyo comercial puntos relevantes para los clientes.

Nuestra mercado si se afecta en un alto porcentaje por los productos sustitutos, ya que el consumidor busca productos de un bajo costo.

2.1.7.6 Poder de Negociación de los Clientes. Este es alto ya que los clientes prefieren adquirir o negociar productos de precios bajos y alta calidad, generando una guerra competitiva entre las empresas que conforman el mercado.

Siempre están en busca de grandes negociaciones, para adquirir mejores precios y buscan alternativas en otros canales.

2.1.7.7. Poder de Negociación de los Proveedores. Esta fuerza competitiva muestra que el poder de negociación con proveedores es alto, ya que solo se depende de un solo proveedor y por políticas de acuerdos comerciales, Cosmos no puede comercializar ningún tipo de productos similares o de otra categoría.

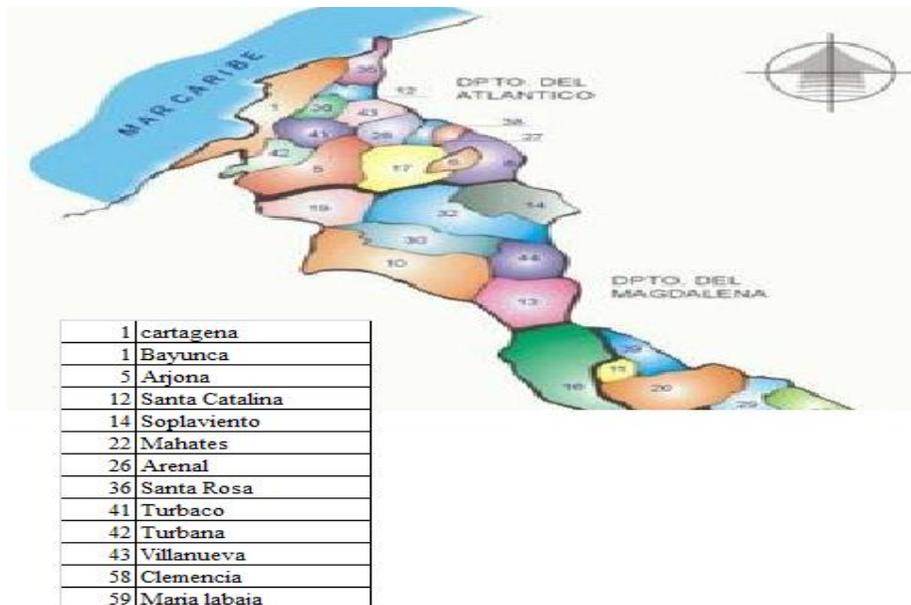
2.1.7.8. Rivalidad de los Competidores Actuales. La rivalidad es muy alta, ya que en las categorías de golosinas de azúcar y golosinas de chocolates se presenta una característica especial, en donde la guerra de precio, promociones, amarres, etc. Constituyen una variable sensible a la demanda; además los comercializadores constantemente son apoyados por actividades promocionales del fabricante, realizan seguimiento constante de las actividades para poder contrarrestarlas.

Además encontramos que algunos competidores realizan actividades promocionales cruzados, los cuales mezclan categorías semejantes para tener mayor efectividad en la colocación de inventario y evacuar productos de baja rotación; se realizan amarres de productos similares para incrementar la profundidad en las referencias, colocan productos a bajos precios y con descuentos en productos de golosinas por volumen de compras.

3. ANALISIS DE LA COMPAÑÍA

3.1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Comercializadora Cosmos de Caribe E.U. (la llamaremos Cosmos) nace el 1 de noviembre del año 2.008 como respuesta a satisfacer las necesidades de los consumidores que demandan los productos en el canal tradicional y mejorar la atención del suministro de los productos en este mismo canal, para nacional de chocolates con las categorías de golosinas de chocolates, golosinas de azúcar, pasabocas y Granolas en la ciudad de Cartagena y algunas poblaciones de Bolívar, como (Turbaco, Arjona, Turbana, María la Baja, San Pablo, Mahates, Malagana, Bayunca, Clemencia, Santa Catalina, Santa Rosa, Villanueva, Arenal, Pontezuela y Soplaviento).



Para la comercialización de estos productos, Cosmos comienza operaciones con un equipo comercial de 15 personas distribuidas por territorios compartidos, de tal forma que 2 vendedores llegaran a un mismo cliente con catálogos de productos diferentes, a fin de obtener mayores compras en un mismo cliente. En el área administrativa el gerente se encarga de controlar las operaciones financieras, de compras, comercial, logística y recaudo. Además cuenta con una persona en bodega y una persona en digitación.

En la operación logística encontramos a 5 entregadores (1 en población y 4 en ciudad), los cuales se encargan de llevar los productos a los clientes a las 48 horas luego de haber realizado el pedido en preventa. Este personal se encontraba tercerizado o administrado por una persona que se encargaba de organizar la entrega a los distintas rutas del día y al finalizar las entregas cada persona le reportaba al gerente las novedades y el recaudo en cada ruta; las devoluciones las hacían con la persona encargada de la bodega y este las ingresaba al almacén.

3.1.1. Tipo de Empresa. Cosmos del Caribe se dedica a comercializar productos de consumo masivo en el canal tradicional, con las categorías de golosinas de chocolates, golosinas de azúcar, pasabocas y granolas. Que son producidas por la Compañía Nacional de Chocolates.

La función comercial de la empresa esta a cargo del gerente y del Coordinador de ventas que es controlado directamente por el proveedor.

3.1.2. Misión y Visión

MISION

Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, con la finalidad de satisfacer las necesidades, deseos y deleitar a sus clientes a cubrir sus expectativas, con un servicio de calidad, compromiso, y trabajo en equipo.

VISION

Ser una empresa líder en la comercialización de productos de consumo masivo; Logrando alcanzar los objetivos de ventas con un contundente servicio al cliente que nos acredite como la mejor en el mercado.

3.1.3. Objetivos Estratégicos

- Generación de Servicio interno y externo.
- Mantener un buen clima laboral, basado en la claridad, credibilidad y confianza.
- Cubrimiento territorial
- Crecimiento rentable.
- Frecuencia de visita semanal a nuestros clientes.
- Satisfacción de Clientes y Consumidores.

3.1.4. Productos.

Cosmos cuenta con la distribución de los siguientes productos, los cuales están clasificados en 4 categorías (Golosinas de chocolates, Golosinas de azúcar, pasabocas y granolas):

Golosinas de Chocolates

- Chocolatinas solidas
- Bombones
- Cremas de chocolates
- Recubiertas de chocolates
- Galletas recubiertas
- Barquillos
- Grajeados de chocolates



Golosinas de Azúcar

- Confitos blandos
- Caramelos
- Mentas
- Masmelos
- Gomas



Pasabocas

- Nueces
- Nueces grajeados de chocolates
- Maíz tostado

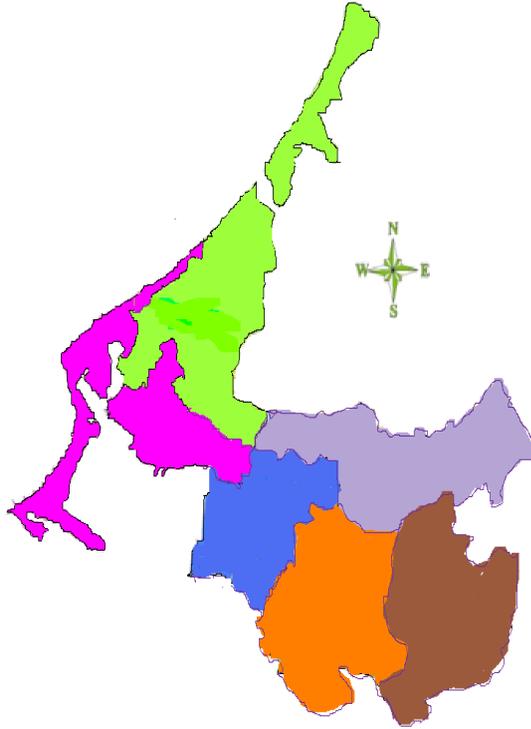


Granolas

- Cereal en barra



3.1.5. Clientes



Cosmos desde su inicio comercializa sus productos a distintos canales de ventas, los cuales establece unas relaciones comerciales con clientes de diversas condiciones y características. Esto debido a sus diferentes capacidades de compra en el canal:

Clientes Mayoristas: estos clientes también llamado cabeceras de barrios están ubicados a lo largo de la ciudad y en algunas poblaciones. Estos tipos de clientes compran volúmenes altos de los productos que Cosmos comercializa a fin de llevarlos a clientes donde la distribuidora no es capaz de llegar con su propia fuerza de ventas.

Clientes Minoristas: Son todas aquellos establecimientos que compran para vender directamente a consumidor final.

Instituciones: Son aquellos clientes que aglomeran un gran número de consumidores de los productos que comercializa Cosmos, entre estos tenemos: Droguerías, Gimnasios, Colegios, universidades, e instituciones militares y clínicas.

3.1.6. Estructura Organizacional.



La estructura organizacional de Cosmos está dividida en 3 áreas:

- **Administrativa:** se encarga de definir las normas de la empresa, las funciones o roles del personal, el direccionamiento estratégico, el acompañamiento al cumplimiento de las metas de ventas y de los indicadores de gestión. En esta se ubica el Gerente, el Almacenista y el digitador.
- **Logística:** Se encarga de complementar la promesa de entrega a los clientes, está constituida por 5 colaboradores, que tienen contrato informal con el administrador del área.

- Comercial: es el corazón de la compañía, se encargan de ejecutar las estrategias direccionada por Cosmos y el proveedor, cumplir los objetivos de ventas y los indicadores de gestión trazadas por Cosmos.

3.2. SERVICIO AL CLIENTE.

Cosmos del Caribe no cuenta con un departamento u oficina de servicio al cliente, sin embargo el Gerente es el encargado de resolver todos los requerimientos, quejas, reclamos, observaciones que se generen por parte los clientes hacia la compañía, marca o hacia el fabricante. Actualmente utilizan la línea de servicio al cliente del proveedor, el cual se comunican mediante el coordinador encargado y con el personal de la comercializadora solucionan el caso de requerimiento del cliente o consumidor.

3.2.1. Cumplimiento de las Entregas. Cosmos del Caribe cuenta con 4 moto cargueros para entrega en la ciudad y un vehículo para la entrega en poblaciones, esta flota son tercerizados, así como el personal que los opera.

La promesa de entrega al cliente se realiza a las 48 horas después de tomar el pedido; la cual el funcionario de la comercializadora entrega al cliente el pedido revisado previamente y la factura, luego el cliente cancela a satisfacción y al termino de la jornada el entregador llega a Cosmos a legalizar el dinero y retorna a recibo a realizar el cargue de la mercancía para el día siguiente.

Actualmente se observa que existen entregadores que no cumplen al 100% la labor de la entrega por factores como: falta de mantenimiento de los vehículos y exceso en la carga de trabajo. Es por esto que se piensa tener una flota propia que minimice el impacto de este indicador.

3.2.2. Evaluación de la Publicidad. La publicidad de Cosmos es suministrada totalmente por el fabricante para promover las marcas de acuerdo a varias necesidades, tales como: incrementar ventas, colocación de nuevas referencias, evacuación de inventario, informar sobre eventos o concursos promocionales, destacarse en el punto de venta, incrementar consumo, recordación de marca, concursos a cliente o consumidor entre otras.

Mediante la fuerza de ventas de la comercializadora se hace colocación del material para poder llegar a los clientes y consumidores. También la publicidad ATL es patrocinada por el fabricante.

Cosmos realiza eventos en centros comerciales en temporadas como Amor y Amistad y el mes de los niños; el cual con el apoyo del proveedor con material publicitario (carpas, stand, suvenires) promueven la venta de los productos comercializados.

3.2.3 Respuesta a los Comentarios de los Clientes. El fabricante tiene internamente controles acerca de la satisfacción de clientes y lleva la medición por regional de satisfacción, es así como mediante un coordinador ayuda a resolver los casos en compañía de la comercializadora para que se resuelva el caso en 48 horas y se le de una respuesta optima al cliente. La cual el cliente encontrara siempre una respuesta positiva acerca de los productos que maneja la comercializadora.

3.3. DISTRIBUCIÓN

La política de distribución de Cosmos del Caribe está muy restringida por el fabricante, ya que este es el que determina la distribución de todos los canales para el comercio de sus productos.

Actualmente el fabricante maneja directamente los siguientes canales:

- Supermercados de cadena.
- Mayoristas
- Distribuidores
- Industrial
- Tradicional

3.3.1. Políticas de Distribución. Cosmos del Caribe esta constituido para llegar clientes del canal tienda a tienda, en la ciudad de Cartagena y poblaciones del norte de bolívar. Por restricciones del fabricante no puede ingresar a otros canales (Supermercados, Mayoristas y Autoservicios independiente) o territorios adicionales a los asignados nombrados en el inicio de la investigación. Pero se propone actualmente de trabajar en unos subcanales para poder desarrollar la estrategia y lograr crecer el mercado, tales como hoteles, restaurantes, casinos, colegios, universidades, hospitales, clínicas y salas de internet.

3.3.2. Fuerzas de Ventas. La fuerza de ventas de la Comercializadora esta constituida por un territorio asignado y por dos portafolios que llegan a clientes comunes para tener efectividad en el cubrimiento. Esta decisión es tomada por el fabricante, el cual determina la forma de como distribuir los productos en el territorio asignado.

3.4 ANÁLISIS DOFA

FORTALEZAS

Área Comercial

- Las Marcas de la categoría de golosinas comercializadas son líderes en el mercado según cifras nielsen, Ver anexo 5.

- La Comercializadora tiene exclusividad en el portafolio que maneja, la cual hace que las ventas tengan una tendencia creciente.
- Posee Incentivos por medio de concursos en dinero por parte del proveedor y de la Comercializadora; lo que genera motivación al personal que integra la compañía.
- Apoyo promocional a los clientes, para reactivar las ventas en un 30%, apoyada por el fabricante para el crecimiento de las ventas en los clientes atendidos por la comercializadora.

Área Logística

- Personal logístico con conocimiento de la labor y del territorio atendido por la comercializadora, lo que hace que los clientes tengan empatía con el personal y el proceso de entrega, esto genera confianza y optimización de tiempos y movimientos en el día a día.

Área Administrativa

- Conocimiento del Gerente-propietario de cada una de las funciones de las áreas, lo cual puede identificar rápidamente alguna alteración de los procesos y poder corregir a tiempo.

DEBILIDADES

Área Comercial

- Desmotivación de la fuerza de ventas, por el bajo desempeño de las zonas, el cual la distribución actual del territorio esta descompensada en el numero

de clientes, volumen de ventas y por ende los ingresos se ven afectados por el no cumplimiento del presupuesto.

- Portafolio desbalanceado, para las dos fuerzas de ventas, lo cual representa portafolios con amplio numero de referencias que representas volúmenes y pesos, versus otro portafolio con bajo numero de referencias, pocos volúmenes y pocos pesos.
- Doble catalogo visita al cliente, lo cual los clientes se indisponen al llegar dos vendedores de la misma comercializadora a ofrecer dos portafolios con productos diferentes y dos entregadores a llevar dos productos diferentes.
- Poco apoyo de material publicitario como exhibidores, suficientes para satisfacer las necesidades de nuestros clientes de mostrar los productos de una manera provocativa, atractiva y en buen estado de conservación.

Área Logística

- Recarga laboral en el personal logístico, porque en el día a día se entregan aproximadamente 100 facturas a clientes.
- la Logística se encuentra tercerizada; lo cual incrementa los costos operacionales debido al porcentaje de entregas que es el 2% de la venta.
- Dependencia del personal de logística, ya que al tener su propio personal existe poco compromiso y sentido de pertenencia para cumplir con las funciones requeridas por la comercializadora.

- La falta de comunicación del personal logístico con el personal de ventas, hace que las devoluciones del día a día se aproximan al 13% de las ventas.

Área Administrativa

- no está establecido claramente los roles del personal administrativo y no existe un manual de funciones para los cargos de la comercializadora.
- El Gerente realiza funciones adicionales de: Caja, Bodega, Ventas, Contabilidad, impuestos. El cual genera desgastes operacional y administrativo que puede llevar a equivocaciones funcionales y generar descuadres.
- Poco conocimiento del gerente en la liquidación de las obligaciones tributarias.
- Utilidad bruta baja

OPORTUNIDADES

Área Comercial

- Ampliar la colocación de referencias de golosinas de chocolate, pasabocas y azúcar para aumentar la profundidad del portafolio de los clientes atendidos.
- Incursionar a subsegmentos de mercados nuevos; como Colegios, Gimnasios, Floristerías y Droguerías.
- Mejorar la Visibilidad de los productos en los puntos de ventas, a fin de obtener mayor rotación de los productos colocados.

Área Logística

- Manejar indicadores de gestión para mejorar los resultados de ventas.
- Mejorar la flota vehicular actual.
- Manejo de la flota vehicular para la entrega directa por parte de la comercializadora.

Área Administrativa

- Capacitar al personal para mejorar la efectividad en el desempeño, la cual tendrá como resultado eficiencia en las labores.
- Culturizar al personal para el trabajo en equipo.
- Modernizar las herramientas de trabajo, para una mejor eficiencia en las actividades diarias de las funciones de ventas, facturación, bodega y entrega.

AMENAZAS

Área Comercial

- Diferencial de precio en golosinas de Azúcar versus el canal mayorista y el de la competencia.
- Crisis económica que genera temor en el cliente y refleja una menor rotación de inventario en el punto de venta.
- Ingreso de nuevos competidores en el mercado.
- incremento de los productos sustitutos en el canal, tales como: snaks, refrescos económicos, panelitas, galletas de presentaciones pequeñas, entre otras.

Área Logística

- Inseguridad en las zonas perifericas de Cartagena, lo cual genera incertidumbre en la entregas a los barrios de alto grado de peligrosidad en la ciudad.
- Retraso en las entregas en épocas de invierno, debido a que la flota vehicular de la comercializadora son motocargueros.
- Normatividad de transito para las motocicletas, ya que la entrega se realiza en motocargueros.

Área Administrativa

- Obligaciones financieras de clientes con mal manejo de cartera, que genera incertidumbre en los activos de la comercializadora.
- incremento de las tasas de intereses por obligaciones financieras con entidades bancarias

DOFA CUANTIFICADO

DOFA CUANTIFICADO	CALIFICACION		
	IMPORTANCIA	MAGNITUD	TOTAL
DEBILIDAD			
utilidad bruta baja	3	3	9
poca comunicación entre áreas	3	3	9
Portafolio desvalanceado	3	3	9
Fortalezas			
Marcas lideres	3	3	9
territorio exclusivo	3	3	9
Incentivos por cumplimientos	3	2	6
Amenazas			
Nuevos competidores	3	3	9
Productos sustitutos	3	3	9
Normatividades distritales de transito	3	3	9
Oportunidades			
Respaldo de la compañía	2	1	2
Efectividad en la entrega	2	2	4
Asesoría del personal de ventas	2	2	4

Este cuadro nos muestra la calificación de los componentes más relevantes del Dofa que detallamos en anterior punto; La cual debemos concentrarnos en las que más impactan a la comercializadora y es a las que se debe concentrar para desarrollar la estrategia. La calificación se obtiene definir el grado de importancia y la magnitud que tenga cada ítem del dofa. En importancia se califica así: con 1 si es largo plazo, con 2 si es mediano plazo y con 3 si es corto plazo. Para la calificación de la magnitud se toma que tanta relevancia e impacto tiene para el mercado, publico objetivo o para los objetivos estratégicos de la comercializadora, y se califica 3 cuando es alta, 2 cuando es media y 1 cuando es baja.

La calificación final se obtiene de multiplicar la calificación de la magnitud por la calificación de la importancia. Luego se toman las variables que presentaron los puntajes más altos y son las que se tomaran para definir los factores claves de éxito.

3.5. FACTORES CLAVES DE ÉXITO.

Una vez cuantificado el dofa se definen los factores claves de éxito, el cual consiste en tener una correspondencia entre las fortalezas con las oportunidades y convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Los factores claves presentados a continuación son el resultado de la cuantificación del dofa:

1. Tenemos que incrementar la utilidad bruta apoyados de nuestras marcas lideres.
2. Debemos mejorar la comunicación entre las áreas.
3. Necesitamos balancear el portafolio de productos.

FACTOR CLAVE DE ÉXITO PARA COSMOS DEL CARIBE

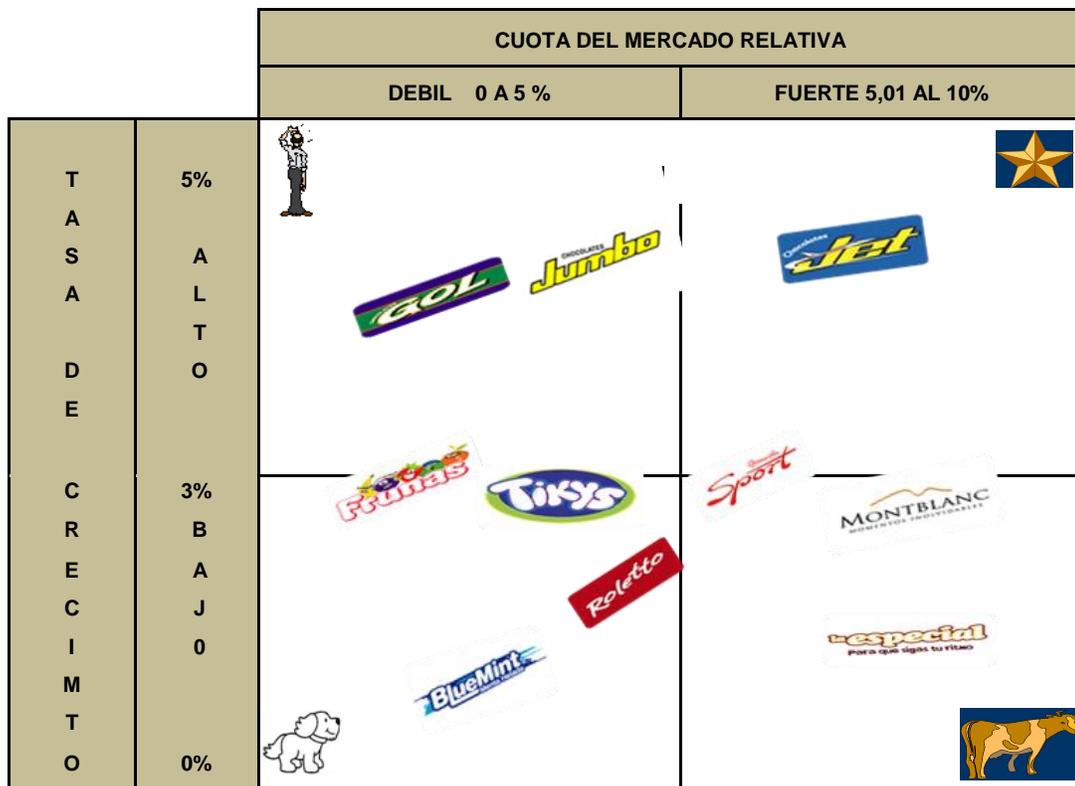
“Debemos fortalecer nuestro portafolio para incrementar las ventas y mejorar la utilidad”.

MATRICES

MATRIZ DE BENEFICIOS INTERNOS COMERCIALIZADORA COSMOS 2009						
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	VENTAS ACUMULADAS	% PART. DE VENTAS	UTILIDAD BRUTA	% PART. UTIL. BRUTA	UTILIDAD NETA ACUM.	% PART. UTILI. NETA
Chocolatinas solidas	\$ 524.336.159	37,1%	\$ 62.920.339	37,1%	\$ 81.141.630	37,0%
Bombones	\$ 112.056.456	7,9%	\$ 13.446.775	7,9%	\$17.544.136	8,0%
Otros Chocolates	\$ 105.355.235	7,5%	\$12.642.628	7,5%	\$ 15.351.119	7,0%
Galletas recubiertas	\$ 194.864.692	13,8%	\$ 23.383.763	13,8%	\$ 30.702.238	14,0%
Blandos	\$ 197.159.158	14,0%	\$ 23.659.099	14,0%	\$ 30.702.238	14,0%
Otros Confites	\$ 50.262.421	3,6%	\$ 6.031.492	3,6%	\$ 8.772.068	4,0%
Nueces	\$ 214.259.966	15,2%	\$ 25.711.196	15,2%	\$ 32.895.255	15,0%
Cereal en barra	\$14.334.070	1,0%	\$ 1.720.208	1,0%	\$ 2.193.017	1,0%
TOTALES	\$ 1.412.628.157	100,0%	\$169.515.500	100,0%	\$ 219.301.701	100,0%
PROMEDIO	\$ 176.578.519		\$ 21.189.437		\$ 27.412.712	

Esta matriz nos muestra que tan equilibrado esta el portafolio de productos que maneja Cosmos del Caribe. Aquí nos muestra que de los 8 portafolios de productos, encontramos que en 4 esta el 80% de las ventas totales de la compañía. Al igual pasa con las utilidades. Lo cual nos indica que para desarrollar la estrategia de producto y precio se debe enfocar en los 4 productos que presentan las mayores ventas y utilidades para la comercializadora.

MATRIZ BCG



Esta matriz nos muestra en qué posición están los productos que comercializa Cosmos del Caribe con respecto a la cuota del mercado y la tasa de crecimiento de cada uno. Si el producto participa con una cuota superior al 5% y la tasa de crecimiento en el mercado supera el 3%, encontramos que este producto esta en periodo de crecimiento, como lo muestra el cuadro esta la Chocolatina jet, chocolatina jumbo y Granola Sport. Por otra parte encontramos que la marca la

Especial y chocolates Mont Blanc, está en un periodo de madurez, por lo cual se propone trabajarle a estas marcas a fin de que vuelvan a estar al cuadrante de los productos en crecimiento y puedan mejorar su tasa de crecimiento, ya que se observa que tienen buena participación en el mercado.

El ultimo cuadrante nos muestra la menta blue mint como un producto que esta con una tasa en decrecimiento, y poca participación en el mercado, por lo cual se recomienda reestructurar el producto totalmente o dejarlo que muera dignamente y entrar al mercado con una nueva marca que llegue a impactar positivamente el crecimiento y la participación del mercado. Las otras marcas como frunas, tikys y roletto es necesario tomar acciones a corto plazo para poder recuperar la participación del mercado y que pueda incrementar su tasa de participación.

METODO BCG Y CVMP

METODO BCG Y CVMP					
PRODUCTOS ACTUALES	ETAPA DEL PRODUCTO EN EL CICLO DE VIDA	EQUIVALENCIA MATRIZ BCG	OBJETIVOS ESTRATEGICOS POSIBLES EN EL CICLO DE VIDA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS POSIBLES EN LA MATRIZ BCG	ACCIONES EN VENTAS DEL PRODUCTO FRENTE AL MERCADO
	INTRODUCCION	INCOGNITA	Llevar a estrella	Llevar a estrella	Crece la participacion del mercado en un 7%, aumentar moderadamente la cuota del mercado
	CRECIMIENTO	ESTRELLA	Mantener en crecimiento	Permanecer como producto estrella	Crece al igual que el mercado y mantener la cuota del mercado y de la compañía.
	MADUREZ	VACA LECHERA	Volver a crecimiento	Volver a producto estrella	Crece las ventas en un 5% del mercado, incrementar la participacion del mercado
	DECRECIMIENTO	PERRO	Depurar el portafolio	Depurar el portafolio	Dejar que este producto muera dignamente en el mercado, para poder lanzar otro producto que pueda reemplazar las ventas

Este método consiste en escoger los productos representativos para Cosmos del Caribe y combinar la posición que tienen en la matriz BCG con las actividades u objetivos que se realizarán para que puedan cambiar de posición según su cuadrante, es decir tener la visión clara de la comercializadora de cómo puede realizar para mejorar la posición de los productos que están en los cuadrante difíciles como madurez y decrecimiento; y como desarrollar actividades a aquellos productos que se encuentran en los otros cuadrante a fin de que puedan mantenerse y seguir desarrollándose.

MATRIZ COMPARATIVA DE LA COMPETENCIA

MATRIZ COMPARATIVA DE LA COMPETENCIA						
FACTORES A TENER EN CUENTA	% DE IMPORTANCIA DE CADA FACTOR	CALIFICACION DE LA COMPETENCIA REF. (1-10)	CALIFICACION DE MI EMPRESA	PROMEDIO PONDERADO DEL LIDER O REF	PROMEDIO PONDERADO DE MI COMPAÑÍA	GAP OPORTUNIDAD LIDER VS CIA
Respaldo de la compañía	10%	6	5	0,6	0,5	-0,1
efectividad en la entrega	20%	6	4	1,2	0,8	-0,4
cumplimiento de visita al cliente	25%	4	6	1	1,5	0,5
Asesoría del personal de ventas	25%	6	7	1,5	1,75	0,25
Portafolio de productos	20%	4	8	0,8	1,6	0,8
TOTALES	100%			5,1	6,15	1,05

Esta matriz nos muestra como está la comercializadora frente al competidor más representativo (en este caso se ha escogido a Nestlé); según los factores determinantes que pueden afectar la decisión de compra en el cliente o canal objetivo como lo es el tendero de barrio, en el cuadrante del GAP nos muestra que cuando es negativo la comercializadora cosmos presenta desventaja frente al competidor actual, y los positivos son las ventajas que presenta Cosmos frente al competidor. En este caso se recomienda trabajar mucho con los dos primeros ítems que muestra cierta desventaja y poder llevarlos a un número superior a cero, de tal forma de convertir esa desventaja en una ventaja competitiva.

4. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

- Incrementar las ventas totales de la Comercializadora en un 12%, pasar de \$210.000.000 a \$250.000.000 al mes, para alcanzar el punto de equilibrio equivalente al 5% y un 7% para lograr utilidades, teniendo en cuenta que para llegar al punto de equilibrio se debe llegar a \$230.500.000 y con el incremento se debe llegar a \$250.000.000.
- Fidelizar al 5% de los clientes que corresponden a 150 clientes de cosmos del Caribe.

Una vez terminada la recolección de información y los análisis a los casos presentados en Cosmos del Caribe se inicia la etapa de formular estrategias con el fin de buscar los mejoramientos a los procesos internos y externos.

Estas estrategias parten del hecho de la importancia que tiene para Cosmos del Caribe los clientes internos y externos, para la consecución de los resultados.

4.1 DEFINICION DEL MERCADO META

A partir de la segmentación del mercado cosmos del Caribe le ha apuntado a crecer un 15% en el cubrimiento de los clientes actuales que según Nielsen está alrededor de 6.000, lo que nos indica que debemos pasar de 3380 a 3887 tiendas de barrio en Cartagena, apertura de nuevos mercados tales como: Colegios, Gimnasios, Floristerías, Droguerías, clínicas y hospitales; los cuales hacen de Cosmos del Caribe una oportunidad de crecimiento y mejoramiento en los resultados de los estados financieros. Para el desarrollo de esta estrategia se hace indispensable la participación y colaboración del personal interno de la empresa y el apoyo del proveedor en replantear los acuerdos comerciales,

consistente en cancelar a Cosmos el 12% por distribución; el cual consiste en el pago que hace el fabricante al comercializador por la distribución de sus productos y 3.5% de bonificación financiera sobre las compras presupuestadas siempre y cuando el comercializador cumpla con el objetivo asignado. Y si este objetivo no se alcanza, la comercializadora no recibe la bonificación del 3,5%; el cual ayuda a cubrir el costo operativo actual que es del 13,5%. Esto contribuye a que en el PyG se refleje una pérdida operativa. Por lo cual es necesario que se replantee esta bonificación para que sea fija y pueda solucionar en parte el resultado de la utilidad.

Además es necesario redistribuir el área comercial y logística de cosmos del Caribe de tal forma que se puedan optimizar los procesos de estas dos áreas y puedan contribuir en el mejoramiento de los resultados.

4.1.1. Definición de Estrategias de Mercadeo

4.1.1.1. Estrategia de Producto. Para desarrollar esta estrategia, se propone realizar una actividad de cara a los clientes actuales de Cosmos, la cual consiste en segmentar a los clientes, escoger a los top 30 de la comercializadora y colocar objetivos de crecimiento al grupo de clientes con mayores ventas, estipulando un crecimiento en ventas del 20%, comprando las 3 referencias de golosinas (jet, Gol y Frunas). Esta actividad se liquidara en un periodo trimestral en donde una vez alcanzado los objetivos, el cliente tendrá derecho a redimir en premios. Con esta actividad se busca incrementar los resultados de ventas y lograr fidelizar a los clientes paretos para Cosmos del Caribe.

Los premios que se utilizaran en el concurso son los siguientes:

Premios	Cantidad	Valor
Batas	60	240.000
Gorras	60	180.000
Planilleros	30	240.000
Escaleras	30	1.500.000
Total	180	2.160.000

Además como estrategia adicional se podrán realizar tomas de barrios con la fuerza de ventas, esto consiste en coordinar con el cliente la actividad, hacer colocación de inventario el cual se realizara evacuación de los productos con cambio de envolturas por el álbum de Mundo animal y por determinada cantidad de envolturas de Jet los niños podrán disfrutar del Castillo Jet (brinca brinca).

4.1.1.2. Estrategia de Precio. Actualmente Cosmos no estipula ni regula la estrategia de precio de los productos comercializados, pero a nivel comercial se propone armar unos combos con productos de un mismo segmento para manejar fracciones de moneda \$100, debido a que esta fracción es la que mas se mueve en los estratos donde cosmos genera el 80% de las ventas. Además se tienen apoyos que el proveedor suministra con elementos como: Camisetas, mugs, kit de herramientas y artículos varios, que amarrados a un paquete de referencias logramos que el cliente alcance crecimientos en la compra de un 30%, la cual genera mayores ventas en los diferentes tipos de clientes.

Esta estrategia se puede aplicar solo con la ayuda del proveedor, ya que la comercializadora no cuenta con un porcentaje mas alto para la realización de promociones y estrategias encaminadas al precio.

4.1.1.3. Estrategia de Distribución. Cosmos de Caribe actualmente llega a los clientes del canal tradicional, pero se propone llegar a pequeños canales como: Gimnasios, salas de internet, floristerías y droguerías. Los cuales se ingresarían a

otras opciones de comercializar los productos a un canal diferente del TaT, tener mayor cubrimiento y contribuir con el objetivo fundamental de incrementar las ventas de la comercializadora.

Para lograr poner en marcha esta estrategia se debe ingresar una persona comercial para la asignación de esta tipología de clientes y lograr impactar a ese nicho, el cual se presupuesta tener ventas adicional de \$17.000.000, la cual se desprendería unos gastos de personal del 3% de las ventas presupuestadas. Se Para una mejor atención en las poblaciones se propone tener un vendedor con un objetivo de \$28.000.000, esto con el fin de cubrir los costos de la operación.

Adicionalmente se debe ingresar dos personas para la entrega de las rutas y el alquiler de un vehículo para la entrega de las poblaciones la cual equivale a un gasto promedio de \$6.600.000. Mensuales.

4.1.1.4. Estrategia de Comunicación. Esta competencia se ve reflejada en el manejo del precio, la innovación del producto y otras acciones para lograr diferenciar el producto de los demás (como actividades promocionales, material publicitario, campañas publicitarias, entre otras)

La intensidad de la rivalidad competitiva entre las empresas puede estar afectada por factores como competidores numerosos, lento crecimiento del mercado, altos costos fijos, importantes barreras de salida.

El mercado de las golosinas es hipermega competitivo, donde se maneja altos niveles de innovación por nuestro Target infantil y juvenil, que están en busca de cosas nuevas, de grandes experiencias y aventuras.

Para Cosmos del Caribe es imposible desarrollar actividades de comunicación en los clientes del canal TAT, ya que toda la comunicación de los productos

comercializados la realiza el proveedor con afiches, volantes, móviles, ayuda ventas y existen una gran inversión en publicidad ATL que da a conocer la marca y se motiva al consumidor a la compra de los productos. Pero se propone diseñar un formato de volantes o flayers alusivos a los productos comercializados por Cosmos y reconociendo como tal la empresa que los distribuye para que se pueda tener mayor reconocimiento de nuevos prospectos y poder incrementar las ventas por esta herramienta. Esta estrategia se puede realizar con el apoyo de Fenalco, quien gratuitamente distribuye los volantes a las empresas afiliadas de manera gratuita.

EJECUCION DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

PROGRAMAS	COSTO ESTIMADO	RESPONSABLE	DURACION	SEMANAS														
				<input type="checkbox"/>														
Actividad "clientes Jet"	\$ 2.160.000	Gerente, Equipo de ventas	12 semanas	<input checked="" type="checkbox"/>														
Actividad de cambio de envolturas	—	Equipo de ventas	permanente	<input checked="" type="checkbox"/>														
Tomas de barrio con la marca jet	—	Equipo de ventas	3 semanas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>												

ESTRATEGIA DE PRECIOS

PROGRAMAS	COSTO ESTIMADO	RESPONSABLE	DURACION	SEMANAS														
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Combos de ofertas	—	Gerente, Equipo de ventas	2 semanas			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>											
Obsequios de amarres por compra	—	Equipo de ventas	4 semanas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>											
Tomas de barrio con la marca jet	—	Equipo de ventas	3 semanas															

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

PROGRAMAS	COSTO ESTIMADO	RESPONSABLE	DURACION	SEMANAS															
Apertura nueva zona de ventas	\$ 2.640.000	Gerente	4 semanas	■	■	■	■												
apertura nueva zona de poblaciones	\$ 3.960.000	Gerente	4 semanas													■	■	■	■

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

PROGRAMAS	COSTO ESTIMADO	RESPONSABLE	DURACION	SEMANAS														
Volantes de comunicación	\$ 62.500	Gerente	1 semana	■														

4.1.2. Valor del Plan de Mercadeo.

\$8.822.500

CALENDARIZACION COSMOS DEL CARIBE

CALENDARIO DE ACTIVIDADES						
EVENTOS	Dic	Ener	Febr	Marzo	Abril	Mayo
Flayers fenalco						
Concurso a clientes						
Apertura dos zonas						
Puesta en marcha PEM						

RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis realizado a cosmos del Caribe nos dimos cuenta de algunas debilidades; las cuales se pueden mejorar realizando gestiones encaminadas a mejorar los procesos y optimizar las funciones de cada integrante de esta. Por otro lado es importante el manejo de un solo catalogo de productos, que sea multimarca, y con esto se tendrá que reestructurar la zona, a fin de optimizar los costos operativos de cada una.

Por el lado del proveedor, se recomienda revisar y replantear el margen de bonificación que se le otorga al comercializador para que pueda mejorar el cubrimiento de los costos operativos.

El mercado donde se mueve Cosmos del Caribe da muestra que tiene alto poder de negociación de los clientes, lo cual implica que el servicio y la fidelización juegan un papel importante para poder incrementar las ventas y mantener a los clientes actuales.

Para poder alcanzar la meta del 15% de cubrimiento es indispensable incluir a la fuerza de ventas dos nuevas zonas, a fin de apoyar las actuales y mejorar el indicador al cual se le apunta al objetivo estratégico, que es llegar a 507 clientes adicionales.

Capacitar mejor al personal que integran todas las áreas de Cosmos, para brindar un servicio de alta calidad a los clientes, generando así una atención personalizada a cada uno de ellos, de tal forma que se pueda tener una ventaja competitiva frente a la competencia que actualmente se encuentran con

estrategias poco diferenciadoras y que generan una distracción a los clientes actuales.

Es evidente que la comercializadora debe optimizar los procesos logísticos, ya que es un eslabón fundamental en la cadena de valor y esta enmarcada en la estrategia competitiva de la de esta.

Intensificar la supervisión por parte de los líderes (Gerente, Coordinador operativo y coordinador de ventas del proveedor), a fin de que se pueda mejorar la gestión del personal de ventas y logístico.

CONCLUSIONES

Cosmos del Caribe es una comercializadora nueva en el mercado de Cartagena, el cual debe prepararse y fortalecerse con un gran equipo de trabajo motivado a realizar con pasión la actividad comercial a la que se dedica. Esta inicia con grandes debilidades que descubrimos en las encuestas de los clientes internos y externos, por tal razón es importante estar en una constante medición del servicio, ya que se depende de la satisfacción de los clientes para mantener e incrementar las ventas.

Es una empresa que puede alcanzar grandes logros y posicionarse en el mercado cartagenero, pero debe tener mayores controles en los costos operativos.

Las estrategias que se propusieron dan muestra que son un factor clave para que la comercializadora pueda llegar al punto de equilibrio y pueda generar su principal objetivo que es obtener utilidades.

La puesta en marcha del plan estratégico de marketing se convierte en una opción de renacer, evolucionar, reestructurar todos los procesos y llevar a cabo los cambios; para poder así ejecutar una mejor operación que a un corto plazo estamos seguros que lograrán resultados positivos para beneficio del personal interno y externo, así como para la organización.

BIBLIOGRAFIA

1. JANY, Nicolas, Investigación Integral de Mercados, México, McGraw Hill
2. LEHMANN Donald, WINNER Russell. Administration del producto, McGraw-Hill International Editores. Autor:. 2007. Edición 4.
3. MASON y Lind. Estadística para Administración y Economía, editorial Alfa Omega.
4. NARRES K Malhotra. Investigación de Mercados, un enfoque practico, editorial Prentice Hall.
5. Memorias de clases.

ANEXOS

ANEXO 1. PROPUESTA PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO



**VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO

Titulo del trabajo: PLAN DE MARKETING COMERCIALIZADORA COSMOS DEL CARIBE.

Nombre del Autor(es): CECILIA SUPELANO FERRADAS, JOSE YAIR SAMPAYO CEDIEL.

Nombre del Asesor: Luis Novoa.

Fecha de inicio: 1 de Junio 2009.

Fecha de culminación: 20 de Octubre 2009.

DISEÑO DEL TRABAJO

Identificación del problema (consiste en presentar en forma breve y precisa las características o rasgos del tema, situación o aspecto de interés que se va a estudiar).

Comercializadora Cosmos fue fundada el 1 de noviembre del año 2.008 en la ciudad de Cartagena, con el objetivo fundamental de comercializar los productos de golosinas de chocolates, golosinas de azúcar, pasabocas y granolas de la Compañía Nacional de Chocolates. Desde hace 7 meses la empresa no ha tenido cumplimiento de sus objetivos de ventas, y como consecuencia de lo anterior no ha podido alcanzar su punto de equilibrio; es por lo anterior que se plantea la necesidad de realizar un diagnóstico de la empresa para determinar las causas de lo anterior y proponer a través de un plan estratégico de mercadeo los objetivos, estrategias, presupuestos e indicadores de gestión que permitan la supervivencia de la comercializadora.

FONDO:

- Las ventas esperadas no se están ejecutando según el presupuesto.
- Personal de ventas no idóneos en el cargo.(sin compromiso al resultado).
- Alta rotación del personal logístico.
- No se hace el cubrimiento esperado.
- Incumplimiento en los indicadores de gestión de ventas.
- Incumplimiento de los objetivos estratégicos de la comercializadora
- (mostrar los objetivos estratégicos de Cosmos).

Objetivos (Son los propósitos del estudio, expresan el fin que pretende alcanzarse, y por tanto, todo el desarrollo del trabajo se orienta a lograr estos objetivos).

General La elaboración de un diagnóstico para el año en curso y un plan estratégico de mercadeo para el año 2.010

Específicos

- Recabar y procesar la información necesaria para desarrollar un análisis situacional.
- Desarrollar un diagnóstico del mercado y de la compañía.
- Determinar los factores claves de éxito.
- Identificar nuevos mercados objetivo y redefinir los mercados actuales.
- Definir los objetivos de venta y los objetivos estratégicos de la organización.
- Diseñar las estrategias que comandaran el futuro de la empresa.
- Especificar los presupuestos de inversión necesarios y los indicadores de gestión.
- Diseñar estrategias que permitan maximizar ventas en sus clientes actuales.
- Diseñar estrategias para cautivar nuevos clientes.
- Minimizar los costos y gastos de administración y distribución.
- Diseñar estrategias de comunicación que permitan posicionar la marca en el mercado.
- Buscar métodos de incentivos que logren que el personal de la empresa alcancen el sentido de pertenencia esperado.

Justificación (se constituye en el ¿por qué debe realizarse la investigación?. Se exponen las razones que justifican su realización, desde la perspectiva teórica, práctica y metodológica.).

Cuando se formaliza una empresa lo mínimo que se busca es que esta alcance su punto de equilibrio, y como es evidente, comercializadora cosmos no lo está logrando; por lo cual, es necesario desarrollar un plan estratégico de marketing que permita lograr utilidades, mantenerse en el tiempo, posicionarse en el mercado y motivar a su personal para que alcance un alto sentido de pertenencia hacia la empresa.

Antecedentes de Investigación. (Se citan los estudios e investigación que previamente se han realizado acerca del tema a investigar, lo cual permite conocer el estado de arte acerca del tema que el trabajo pretende abordar, así como orienta al investigador en los aspectos metodológicos y de marco referencial que pueden ser utilizados en el desarrollo del proyecto).

Para la comercializadora Cosmos, no se tiene un estudio anterior acerca del plan estratégico de mercadeo. Sin embargo con las bases proporcionadas en clases y los diferentes estudios de mercadeo realizados para empresas nacionales de comercialización y ventas, como por ejemplo: Molinos Flor del huila, Agrinal Colombia, entre otros. Tendremos herramientas para el desarrollo de nuestro plan de marketing.

- Tamaño del mercado (6000 tiendas según nielsen), como se ha venido comportando, creciendo, decreciendo, etc.
- Análisis de las ventas de la competencia y de la empresa.
- Actividades promocionales, de comunicación, etc. de la competencia.
- Estructura de venta o canales de comercialización de la competencia.
- Fuerzas macroeconómicas que afectan potencialmente: Tasa de cambio, PIB, desempleo, tasa de interés, impuestos, nuevas leyes, etc.
- Imagen de marca de la empresa.
- Necesidades de su público objetivo y del mercado.
- Utilidad bruta y neta de la empresa y sus productos. (precios de venta vs costos y gastos)
- Inversiones de mercadeo realizadas en los últimos años, cuales exitosas, cuales no-
- Estructura de mercadeo y venta de la compañía.
- Comisiones, bonificaciones, etc.
- Análisis estadístico de ventas.

- Análisis portafolio actual.
- Desarrollar una investigación de mercado exploratoria que busque determinar las necesidades del público objetivo, esto para diseñar portafolio de producto, estrategias, etc.
- Determinar los aspectos importantes al momento de comprar o adquirir estos servicios, esto para definir la estrategia de diferenciación, la estrategia de marca, etc.

Metodología de Trabajo. (organización del proyecto por etapas, en las cuales se detallan los métodos y técnicas de análisis a emplear para la recolección, procesamiento e interpretación de los resultados).

Comercializadora Cosmos, Ubicada en el barrio el recreo, comercializa para el canal tradicional los productos de nacional de chocolates, en las categorías de golosinas de chocolates, golosinas de azúcar, pasabocas y granolas. Actualmente la estructura organizacional cuenta con 23 personas que están bajo contrato de Outsourcing, incluyendo el Gerente. Las funciones de cada cargo es la siguiente:
Gerente: Encargado de la parte administrativa, financiera, logística y comercial de la empresa.

Digitador: Encargado de la facturación diaria de la compañía, liquidación de devoluciones, ingreso de la mercancía al sistema, control de inventario.

Almacenista: Recibir la mercancía del proveedor, realizar los despachos para las entregas de los clientes, control de inventario, recibe devoluciones en buen y en mal estado.

Vendedores: desarrollar la zona asignada en el numero de clientes y presupuesto de ventas, cumplimiento de los indicadores de gestión.

Entregadores: Cumplir con la promesa de entrega a los clientes de la comercializadora, entrega los productos a satisfacción del cliente, liquidar diario la facturación y entregar a caja.

Diagnostico Del Proveedor. Compañía Nacional de chocolates, es una empresa que maneja a nivel nacional los productos de golosinas de chocolate, golosinas de azúcar, pasabocas, granolas entre otras.

Encontramos que la compañía lidera la categoría de golosinas de chocolates con 64,2%¹, en golosinas de azúcar cuenta con 20%, donde existe una gran rivalidad en esta categoría con Colombina, Super de Alimentos, Aldor, entre otros. En pasabocas (mani), encontramos a nacional de chocolates con 50,1% de participación del mercado, con un segundo competidor fuerte Frito Lay con el 29,9% de participación del mercado.

Los productos que tienen mayores volúmenes de compra por parte del comercializadora son los siguientes:

- % en volúmenes
- Chokolatinas 63,2%
- Nueces 16,7%
- Frunas 19%
- Granolas 1,3%

Para el canal de TAT, se le apoya con 360 exhibidores de chokolatinas para los clientes, de un total de 3700, lo cual corresponde a un cubrimiento en exhibidor por cliente del 9,5%.

¹ Fuente: Nielsen, reporte de febrero-marzo 2009, Share en valores

La compañía apoya a la comercializadora con un coordinador de ventas que acompaña diariamente al grupo de ventas para que alcancen los indicadores diarios de gestión para la comercializadora y para el fabricante, material Pop de los productos, promociones para clientes, combos promocionales para apoyar las marcas, concurso para la fuerza de ventas por cumplimiento de cifras, bonificación a vendedores por cumplimiento de indicadores mensual.

En cada lanzamiento de productos son citados el grupo de ventas de la comercializadora, en donde se muestran los objetivos de ventas, proyecciones y apoyos que se van a tener con el lanzamiento del nuevo producto.

LOGROS ESPERADOS.

(señale los resultados esperados del trabajo, expresados en textos, productos, prototipos y/o documentos de utilidad práctica y/o académica)

Con este trabajo buscamos entregar a la comercializadora un plan estratégico de mercadeo elaborado. Este documento será de utilidad práctica al cual pueda dársele ejecución y control, para buscar consolidar una comercializadora rentable, sostenible en el tiempo y líder en el mercado; ofreciéndole al personal interno un mejor ambiente de trabajo, generando un mayor sentido de pertenencia.

Plan De Trabajo

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES: detallar las actividades de investigación previstas y el tiempo en meses/semanas a invertir en cada una para la ejecución de la investigación).

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE	
ACTIVIDAD	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2
Presentacion de la propuesta			X									
Recoleccion de información					X	X	X	X				
Construccion del Analisis Dofa						X	X					
Elaboracion de indicadores de G.								X	X			
Presentacion del trabajo												X

Bibliografía

(En orden alfabético (de autores) deben listarse todas aquellas obras consultadas previamente y que han servido para fundamentar la propuesta)

1. Jany, Nicolas, "Investigación Integral de Mercados", McGraw Hill
2. LEHMANN Donald, WINNER Russell. Administración del producto, McGraw-Hill International Editores. Autor:. 2007. Edición 4.
3. Masón y Lind. Estadística para Administración y Economía, editorial Alfa Omega.
4. Narres K Malhotra. Investigación de Mercados, un enfoque practico., editorial Prentice Hall.
5. Memorias de clases.

ANEXO 2. ENCUESTAS DE CLIENTES INTERNO Y EXTERNO.



Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos. Esta encuesta dura aproximadamente tres minutos.

1. Por favor, Selecciona al Area al cual perteneces:

A. Comercial

B. Administrativo

C. Logistica.

2. A continuación valora tu nivel de satisfacción con tu jefe, donde:

1). Muy insatisfecho, 2. Insatisfecho 3. Neutro 4. Satisfecho 5. Muy satisfecho. Marca con una X (equis) según tu valoración.

<u>Característica</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Comunicación con el Gerente	—	—	—	—	—
Conocimiento de mi jefe	—	—	—	—	—
Actitud del Gerente	—	—	—	—	—
Reconocimiento recibido por mi jefe	—	—	—	—	—

3. Por favor, valora tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos, donde:

1). Muy insatisfecho, 2. Insatisfecho 3. Neutro 4. Satisfecho 5. Muy satisfecho. Marca con una X (equis) según tu valoración.

<u>Característica</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Conocimiento de la empresa	—	—	—	—	—
Flexibilidad de horario	—	—	—	—	—
Relación Sueldo Resultados	—	—	—	—	—
Salario	—	—	—	—	—
Seguridad en el trabajo	—	—	—	—	—
Carga de trabajo	—	—	—	—	—
Beneficios sociales	—	—	—	—	—

4. Sientes que cuentas con un equipo de trabajo de alto desempeño?

SI___ NO__

En caso de ser NO, Coméntanos que le faltaría:



Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos. Esta encuesta dura aproximadamente dos minutos.

De una escala de 1 a 5, siendo (1) malo, (2) regular (3)bueno, (4) muy bueno, (5) excelente.

1. ¿Cómo califica el ofrecimiento de los productos del vendedor (a) de la Comercializadora?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___.

2. ¿Cómo califica la presentación personal del vendedor (a) de la Comercializadora?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___.

3. ¿Cómo califica el servicio de entrega del embajador de servicio de la Comercializadora?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___.

4. Como califica el servicio de la comercializadora de acuerdo a la entrega de los pedidos completos?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___.

5. Subraye con un círculo. La promesa de entrega de los productos ofrecidos por la comercializadora Cosmos le llega:

1) 48 horas (2días).

2) 72 Horas (3 días)

3) 96 Horas (4 días)

4) No llega

6. Le gusta el servicio de la comercializadora atendido por 2 fuerzas de ventas en su negocio?

SI ____

NO ____

7. ¿Hay alguna cosa que le gustaría que Cosmos del Caribe mejorara o incluyera en el servicio?

ANEXO 3. CIFRAS NIELSEN



Flash report Chocolatinas

TOTAL COLOMBIA | Ultimo Periodo: FM 2009

CATEGORÍA 100%

VENTAS EN VALOR \$ ('000000)				
T. CHOCOLATINAS	323.068,8	313.390,8	324.156,5	3,4%
T. CIA NAL CHOCOLATES	196.236,2	192.769,3	198.791,4	3,1%
JET 12 GRS	47.031,9	40.739,5	50.391,4	23,7%
JET LECHE Y CALCIO	4.433,1	4.566,3	4.303,6	-5,8%
JET 30 GRS	10.512,4	9.876,9	10.911,7	10,5%
JET LYNE	1.636,1	2.002,2	1.578,7	-21,2%
T. JUMBO MIX,CIA NAL CHOCOLATES,CANDY BA	5.662,7	5.848,7	5.560,6	-4,9%
JUMBO XTREME	6.051,9	6.525,5	5.800,8	-11,1%
JET NUGA	2.091,3	2.072,9	1.917,4	-7,5%
JUMBO MIX	5.662,7	5.848,7	5.560,6	-4,9%
MONT BLANC BARRA AGREGADA	5.743,6	6.403,0	5.516,0	-13,9%
MONT BLANC ESTUCHE	5.218,5	4.612,5	5.275,0	14,4%
GOL	15.030,9	15.744,4	14.624,4	-7,1%
MINI JET	NA	0,0	NA	-100,0%
JET GOOL	6.289,8	5.944,0	6.734,3	13,3%
JET BURBUJA	11.122,6	10.554,4	11.593,1	9,8%
TOPSI CONFITES	29,7	381,8	11,9	-96,9%
ROLETTA CONFITES	3.933,9	3.763,2	3.992,6	6,1%
JET ESTUCHES	424,1	378,7	405,9	7,2%
MONT BLANC ESTUCHE	5.218,5	4.612,5	5.275,0	14,4%
ROLETTA ESTUCHES	707,7	680,4	525,7	-22,7%
SANTANDER	607,4	641,1	559,2	-12,8%
COLOMBINA	28.804,4	26.609,7	29.279,5	10,0%
COLOMBINA ,BARRA MACIZA	1.740,9	1.784,6	1.571,8	-11,9%
COLOMBINA,CANDY BAR	2.077,6	2.258,2	1.942,2	-14,0%
COLOMBINA,CONFITES	16.113,9	14.369,3	16.903,0	17,6%
COLOMBINA,ESTUCHES	5.698,1	4.935,9	5.883,0	19,2%
ITALO	11.475,0	13.273,6	10.433,5	-21,4%
ITALO,BARRA RELLENA	3.054,7	4.150,7	2.811,3	-32,3%
ITALO,ESTUCHES	5.420,5	5.724,6	4.810,2	-16,0%
FERRERO	27.307,1	26.484,3	25.625,2	-3,2%
FERRERO,CONFITES	3.354,4	3.153,5	3.187,1	1,1%
FERRERO,ESTUCHES	10.999,6	10.355,7	10.269,0	-0,8%
FERRERO,HUEVOS DE CHOCOLATE	11.626,9	11.534,3	10.917,0	-5,4%
ARCOR-DOS EN UNO	8.788,9	8.140,3	8.332,8	2,4%
MARS	17.316,5	16.042,7	16.882,1	5,2%
CASA LUCKER	384,8	466,8	353,1	-24,4%
FAB. SUPERMERCADOS	3.898,1	3.555,8	4.225,8	18,8%
OTROS FABRICANTES	18.567,0	16.330,7	19.942,3	22,1%



Flash report MANI - total industria
TOTAL COLOMBIA | Ultimo Periodo: FM 2009
CATEGORIA 100%

VENTAS EN VALOR \$ ('000000)				
T. MANI	77.130,5	70.357,9	77.130,5	9,6%
T. MANI CIA NAL CHOCOLATES	37.732,0	33.501,4	37.732,0	12,6%
T. MANI LA ESPECIAL	25.488,6	21.979,4	25.488,6	16,0%
La Especial con sal	11.495,3	11.221,9	11.495,3	2,4%
La Especial con pasas	4.083,9	3.286,9	4.083,9	24,2%
La Especial Mezcla Nueces	4.884,7	4.221,4	4.884,7	15,7%
La Especial Maximix	2.244,3	740,5	2.244,3	203,1%
La Especial Recubierto	284,2	4,7	284,2	5.921,2%
La Especial con chocolate	2.409,3	2.440,9	2.409,3	-1,3%
La Especial Otros	33,3	63,2	33,3	-47,3%
T. MANI EL MANICERO	12.243,4	11.522,0	12.243,4	6,3%
T. MANI FRITO LAY	23.580,5	23.103,1	23.580,5	2,1%
T. MANI MANIMOTO	17.873,6	16.827,9	17.873,6	6,2%
T. MANI MANI SALADITO	2.369,8	5.559,4	2.369,8	-57,4%
T. NUTRINUT	310,8	69,7	310,9	346,0%
T. FRITO LAY, CHOCOLATE	563,2	653,7	563,2	-13,8%
T. MANI FABRICANTES SUPERMERCADOS	2.897,9	2.191,3	2.897,9	32,2%
T. MANI OTROS FABRICANTES	10.538,3	9.822,1	10.538,3	7,3%
T. MANI MANITOBA	4.383,9	3.835,6	4.383,9	14,3%
T. MANI PASANUECES	461,0	577,9	461,0	-20,2%
T. MANI PLANTERS	861,7	952,7	861,7	-9,6%
T. MANI COMESTIBLES RICOS	1.570,3	1.327,6	1.570,3	18,3%



Flash report fabricantes
TOTAL COLOMBIA | Ultimo Periodo: FM 2009
CATEGORIA 100%

VENTAS EN VALOR \$ ('000000)				
T. DULCES	433.586,6	438.871,2	414.389,4	-5,6%
T. CNCH	32.885,7	32.582,6	27.824,2	-14,6%
T. COLOMBINA S.A	179.175,0	179.903,9	169.394,6	-5,8%
T. CADBURY ADAMS	72.536,1	71.917,6	65.347,1	-9,1%
T. IND. SUPER DE ALIMENTOS	58.899,8	63.461,8	66.946,2	5,5%
T. ITALO	7.216,1	6.770,6	5.104,9	-24,6%
T. ALDOR CIA	27.396,6	27.743,8	29.479,7	6,3%
T. QUALA	4.848,7	4.872,7	4.090,6	-16,1%
T. LA AMERICANA S.A	7.691,9	7.680,1	6.297,3	-18,0%
T. OTROS FABRICANTES	24.496,7	23.734,1	20.572,4	-13,3%
T. RESTO	18.440,1	20.204,0	19.332,4	-4,3%

ANEXO 4. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

ANALISIS GRAFICO 1

Podemos observar que el 56% del personal de la comercializadora es comercial, lo cual nos indica que la nomina se liquida con base a las ventas en un 56%, lo cual es bueno y la carga administrativa no supera el 13% del total de la nomina.

El personal logístico está repartido 1 por cada 1.8 vendedores promedio, el cual demuestra que por cada 2 vendedores existe un logístico que entrega la venta realizada por 2 vendedores.

Por último podemos considerar que el personal que conforma la comercializadora está equilibrado en cuanto a la distribución del personal operativo frente al administrativo.

ANALISIS GRAFICO 2

En la comunicación que se encuentra del personal interno con el Gerente, encontramos que el promedio de la calificación esta en 4,56 (es la media de la calificación), lo que nos indica que existe buena comunicación del Gerente con todos los integrantes de la comercializadora, por lo cual se debe mejorar para que esta cifra mejore y tienda a crecer y llegar al 5.

ANALISIS GRAFICO 3

Este ítem nos muestra que existe una relación directamente proporcional a la comunicación del Gerente con el personal, es una calificación muy buena, pero se debe trabajar para que sea excelente y supere la barrera del 4,5, que es el promedio actual que se tiene.

ANALISIS GRAFICO 4

Este aspecto es muy fundamental y va de la mano con la comunicación del gerente con el personal. Observamos que la calificación promedio es más baja con los 2 últimos ítems, lo que nos muestra que existe un 12,5% de los colaboradores que se muestran neutros al reconocer la actitud que maneja el Gerente con el personal de la comercializadora. Lo cual nos da muestra para mejorar esta variable y llevar a reducir el porcentaje de las personas que se muestran neutras y llevarlas a que se sientan muy satisfechos con la actitud del gerente.

ANALISIS GRAFICO 5

Esta variable es fundamental tenerla en cuenta, ya que se quiere que la muestra arroje los resultados por encima de 4,5 y que actualmente está en 4,31, lo que nos indica que se debe mejorar y poner en práctica más los reconocimientos de los colaboradores con el resto del equipo, ya que solo el 31% de los encuestados manifestaron estar muy satisfechos con los reconocimientos, pero el resto hay que llevarlos a que mejoren el indicador.

ANALISIS GRAFICO 6

En esta variable encontramos que el 75% de los empleados están satisfechos de conocer a nivel general los objetivos de la comercializadora, con una calificación media de 4,25, lo que nos indica que se debe mejorar este aspecto, ya que entre más claro tenga el personal los objetivos, valores, misión y visión; mejores serán los resultados que se obtendrán en la gestión de cada uno de ellos para la comercializadora.

ANALISIS GRAFICO 7

Esta variable está casi dividida en los conceptos de los colaboradores de la comercializadora, donde el 56% está satisfecho con la flexibilidad de horario, y solo un 44% está muy satisfecho con la calificación. Lo importante de este aspecto

es que el promedio no baje y se pueda mantener para que los niveles de satisfaccion esten positivos en el personal.

ANALISIS GRAFICO 8

Esta variable nos muestra que solo el 25% del personal esta muy satisfecho con la relacion del sueldo con los resultados, el 75% se muestran satisfecho o poco satisfecho con la relacion. la calificacion promedio es de 3,88, muy baja con respecto al item que se evalua ya que es muy importante que esta variable tenga altos niveles de satisfaccion, ya que aquí esta la motivacion principal del personal.

Adicionalmente se deduce que la relacion del sueldo debe ser directamente proporcional al resultado ya que el 88% del personal es operativo y esta ligado con los resultados de venta de la comercializadora.

ANALISIS GRAFICO 9

En esta variable nos muestra que el 31% de los colaboradores de la comercializadora se encuentran no satisfechos de los salarios que actualmente perciben por su trabajo, el 56% esta satisfecho y solo el 12% se encuentran muy satisfecho con el salario que devengan. La calificacion promedio es muy baja, con solo el 3,75 lo cual se debe trabajar mucho para mejorar este aspecto que motiva mucho al personal cuando se siente bien remunerado.

ANALISIS GRAFICO 10

Esta variable esta ligada a la satisfaccion del salario, ya que casi el 19% no se siente muy seguro o estable en su puesto de trabajo, solo el 37% esta muy satisfecho y seguro en su trabajo.

ANALISIS GRAFICO 11

Esta variable nos muestra que las cargas laborales estan repartidas conforme a la carga normal de trabajo, con solo el 6% de los entrevistados no esta satisfecho

con la carga laboral actual, es importante revisar este ítem con el porcentaje que nos muestra que no está satisfecho con la carga, ya que si se mejora ese porcentaje será mucho mejor la calificación promedio.

ANALISIS GRAFICO 12

El 88% de los colaboradores de la comercializadora se encuentran satisfechos con los beneficios sociales que se les brinda, solo el 12% está insatisfecho, lo que nos muestra que se debe trabajar al porcentaje que está insatisfecho y revisar para obtener mejores resultados.

ANALISIS GRAFICO 13

Podemos considerar que gran parte de los colaboradores se encuentran motivados y reconocen que están en un equipo de alto desempeño, pero existen en el grupo un 12% que no parece estar de acuerdo con lo que piensa el resto del grupo, lo cual nos indica que se debe trabajar y llevar el porcentaje que no está de acuerdo con el ítem y mejorar los aspectos que hacen falta para mejorar la calificación de este.

ANALISIS GRAFICO 14

Podemos observar que se tiene una calificación media de 4,35, esto nos dice que contamos con una fuerza de ventas que realiza un buen ofrecimiento de productos, pero que debemos aprovechar la oportunidad de mejorar y trasladar el 14% con la calificación de 3,5 a excelente y con esto mejoraríamos nuestros resultados en ventas.

ANALISIS GRAFICO 15

Observamos que el cliente califica con un 68,6% la presentación del vendedor de la comercializadora, esto genera una buena imagen y la media está en 4,69.

ANALISIS GRAFICO 16

En el grafico 17 nos damos cuenta que el 48,8% de los vendedores tienen conocimiento del portafolio, pero debemos mejorar en el 9,3% con una calificación de bueno, para brindar mayor seguridad al cliente en el ofrecimiento de los productos.

ANALISI GRAFICO 17

El grafico 18 refleja un 50% de ofrecimiento de las promociones, esto nos dice que el cliente recuerda las promociones ofrecidas pueden ser impactantes y son aprovechadas, pero debemos mejorar la calificación de muy bueno que tiene un 16,3% esto puede significar que los clientes no están siendo impactados con las promociones debemos analizar a quienes estamos dirigiendo las promociones.

ANALISIS GRAFICO 18

En el grafico 19 nos damos cuenta que la media esta baja con 3,81, que se debe mejorar la colocación del material P.O.P, para alcanzar la media de 4,5, esto a su vez hace visible y demuestra la presencia de los productos en el punto de venta generando incremento en las ventas y colocación de mas referencias

ANALISIS GRAFICO 19

Nos damos cuenta que contamos con un personal con un alto grado de amabilidad, en el momento de atender a los clientes, contando con una calificación de 55,8% y debemos lograr que el 44,2% de muy bueno trasladarlo a excelente con el fin de destacarnos frente a la competencia

ANALISIS GRAFICO 20

Contamos con una fuerza de ventas que le cumple al cliente en la visita acordada al cliente teniendo un 52,3% como excelente, pero tenemos 4,7% regular y 9,3% bueno que debemos que debemos trasladar a excelente, para no generar

inconformidad en el cliente y tener presencia de la comercializadora y los productos en los negocios sin que sea evidente la ausencia.

ANALISIS GRAFICO 21

Este es un punto que debemos mejorar ya que tenemos puntaje de 9,3% en bueno y con el puntaje más alto en muy bueno de 59,3% y con la media en 4,22, la comercializadora debe en este punto tener una calificación de 4,5, ya que depende la confianza y seguridad del cliente

ANALISIS GRAFICO 22

Los pedidos completos tienen una calificación de 19,8% como bueno, esta puntuación se debe mejorar y lograr pasar a la calificación de excelente, ya que esto genera confianza del cliente en el cumplimiento y generaría efectividad de la venta realizada por el área comercial ayudándonos a mantener e incrementar las ventas.

ANALISIS GRAFICO 23

El nivel de cumplimiento de la entrega contamos con una calificación muy alta en muy bueno del 61,6% y con un 18,6% en bueno, debemos mejorar la entrega de los productos ya que de esto dependen negociaciones futuras y mantenernos como una comercializadora cumplidora de nuestra promesa de entrega.

ANALISIS GRAFICO 25

El cliente identifica que la entrega de la comercializadora se realiza a las 48 horas de tomarle el pedido, esto ayuda a que el cliente conozca la fecha de llegada de su producto, logrando obtener una efectividad en la venta.

ANALISIS GRAFICO 26

Encontramos una media de 4,3 esto dice que el 11,6% de los clientes no comprenden la factura, debemos lograr la comprensión de esta, para que alcancemos una media de 4,5, lo podemos hacer un trabajo con la fuerza de ventas para la explicación y aclaración de las dudas o inquietudes del detalle de la factura.

ANALISIS GRAFICO 27

La media es baja con 4,02, teniendo al 23% de los clientes con una calificación regular y buena de las devoluciones y averías, esto se debe mejorar comunicándole o informarle al cliente, que la comercializadora realiza cambio de averías por fechas de vencimiento y mal estado del producto que afecte la buena imagen del producto ante el consumidor y no se realizan cambios de averías cuando el producto está dañado por roedores o insectos

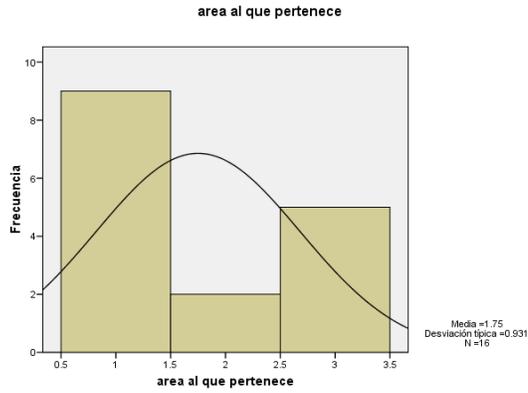
ANALISIS GRAFICO 28

Los clientes no tienen aceptación por la segunda fuerza de ventas por eso nos muestra la gráfica el 5,8% y el 94,2% prefieren un solo vendedor en el negocio.

Anexo 5.

Gráficos de los resultados de las encuestas.

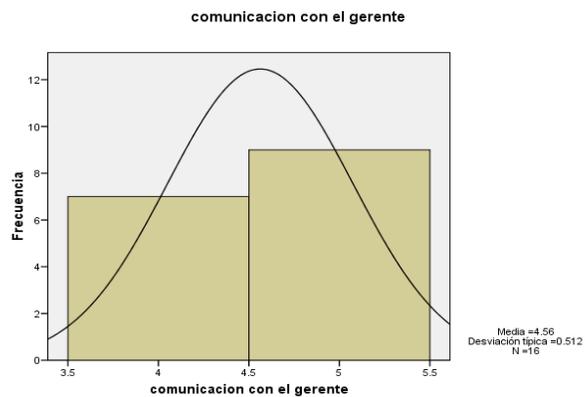
GRAFICO 1



area al que pertenece

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos comercial	9	56,3	56,3	56,3
administrativo	2	12,5	12,5	68,8
logístico	5	31,3	31,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

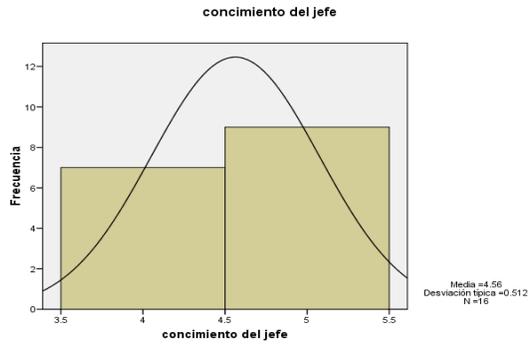
GRAFICO 2



comunicacion con el gerente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos satisfecho	7	43,8	43,8	43,8
muy satisfecho	9	56,3	56,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

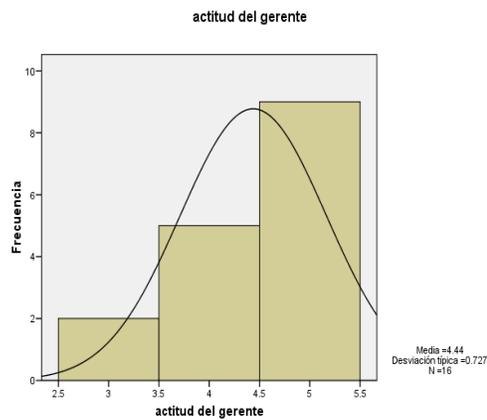
GRAFICO 3



concimiento del jefe

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos satisfecho	7	43,8	43,8	43,8
muy satisfecho	9	56,3	56,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

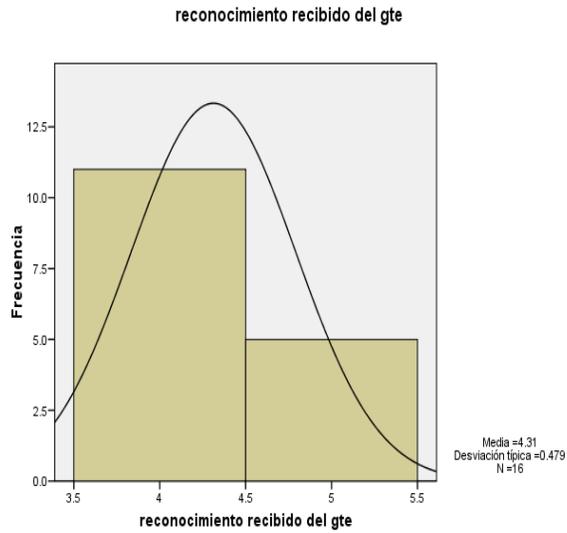
GRAFICO 4



actitud del gerente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos neutro	2	12,5	12,5	12,5
satisfecho	5	31,3	31,3	43,8
muy satisfecho	9	56,3	56,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

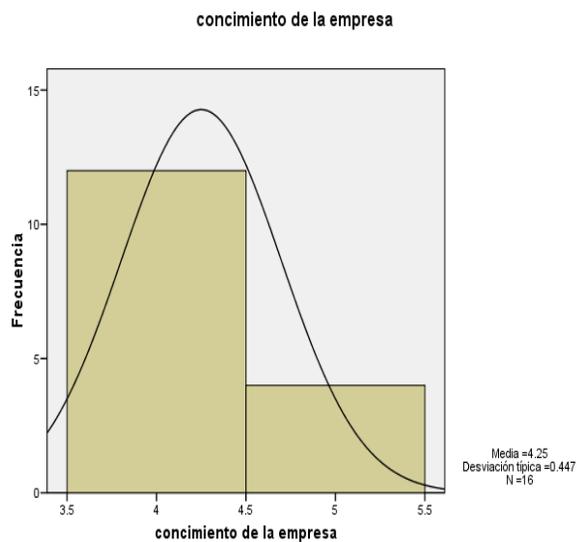
GRAFICO 5



reconocimiento recibido del gte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	satisfecho	11	68,8	68,8	68,8
	muy satisfecho	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

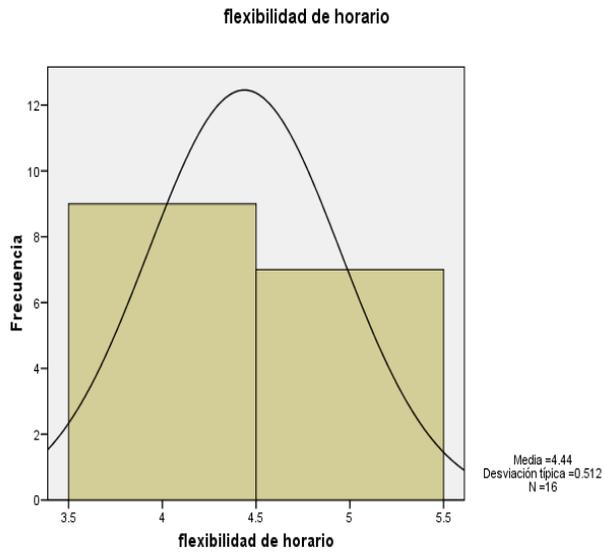
GRAFICO 6



concimiento de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	satisfecho	12	75,0	75,0	75,0
	muy satisfecho	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

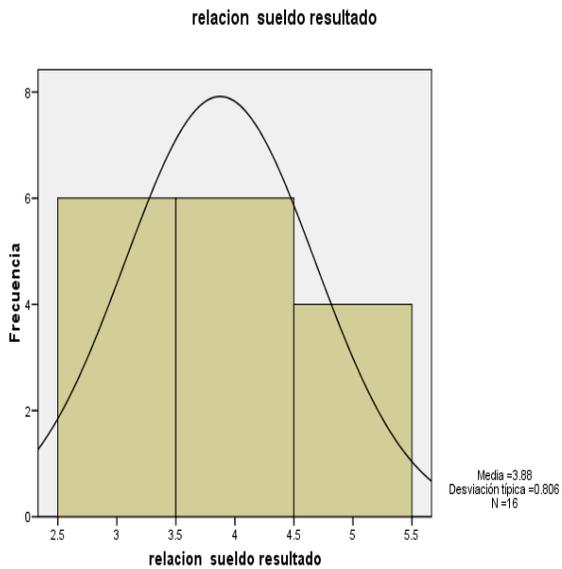
GRAFICO 7



flexibilidad de horario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	satisfecho	9	56,3	56,3	56,3
	muy satisfecho	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

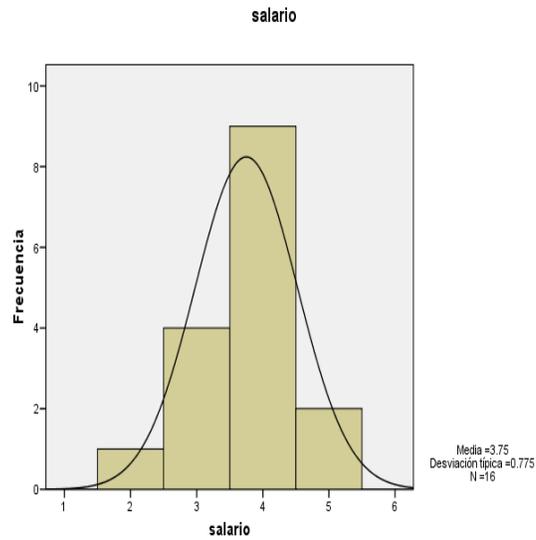
GRAFICO 8



relacion sueldo resultado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	neutro	6	37,5	37,5	37,5
	satisfecho	6	37,5	37,5	75,0
	muy satisfecho	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

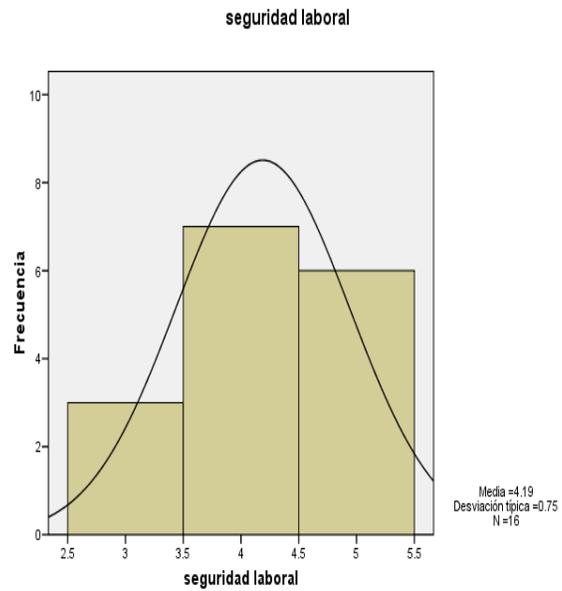
GRAFICO 9



salario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	insatisfecho	1	6,3	6,3	6,3
	neutro	4	25,0	25,0	31,3
	satisfecho	9	56,3	56,3	87,5
	muy satisfecho	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

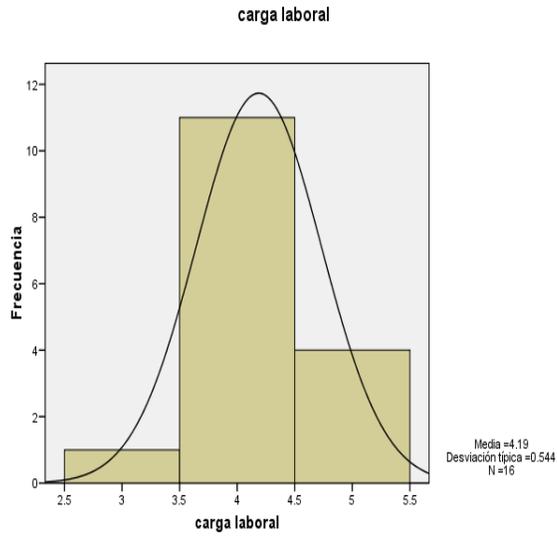
GRAFICO 10



seguridad laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	neutro	3	18,8	18,8	18,8
	satisfecho	7	43,8	43,8	62,5
	nuy satisfecho	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

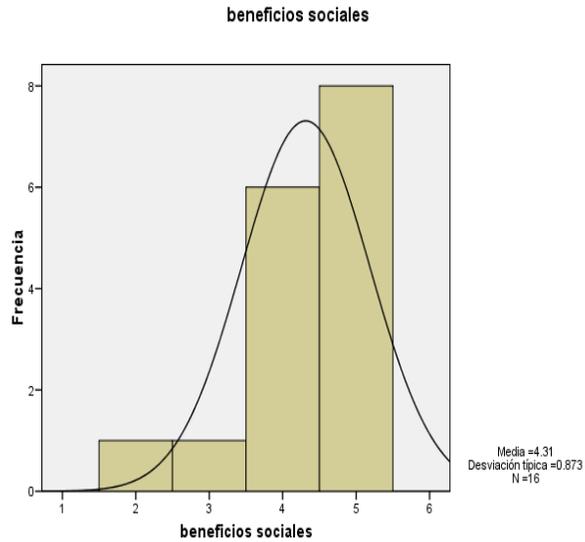
GRAFICO 11



carga laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	neutro	1	6,3	6,3	6,3
	satisfecho	11	68,8	68,8	75,0
	muy satisfecho	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

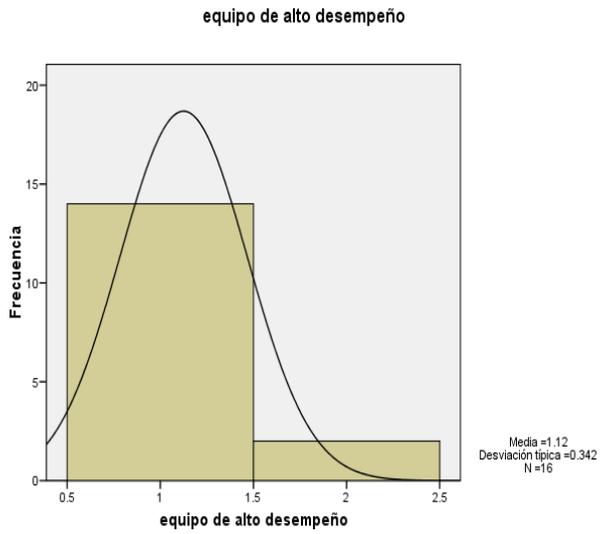
GRAFICO 12



beneficios sociales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	insatisfecho	1	6,3	6,3	6,3
	neutro	1	6,3	6,3	12,5
	satisfecho	6	37,5	37,5	50,0
	muy satisfecho	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

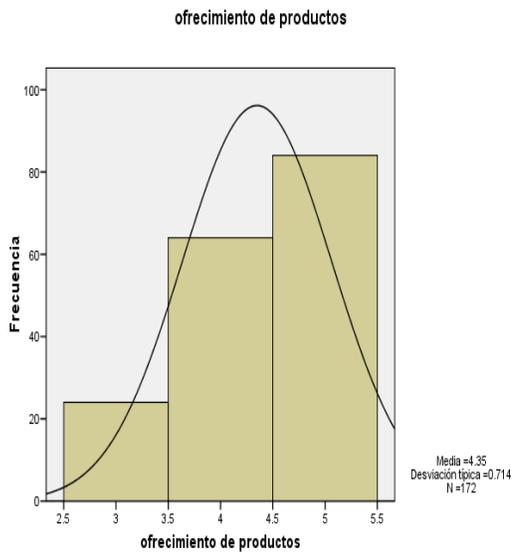
GRAFICO 13



equipo de alto desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	14	87,5	87,5	87,5
	no	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

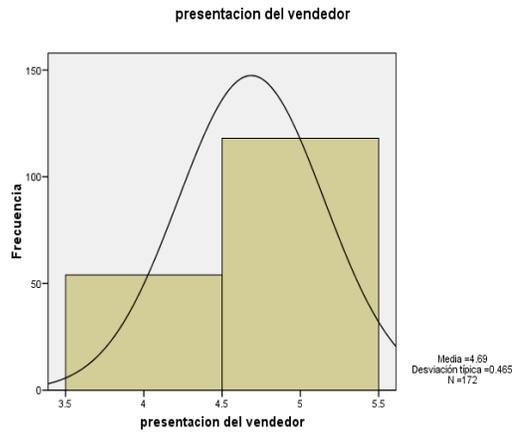
GRAFICO 14



ofrecimiento de productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bueno	24	14,0	14,0	14,0
	muy bueno	64	37,2	37,2	51,2
	excente	84	48,8	48,8	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

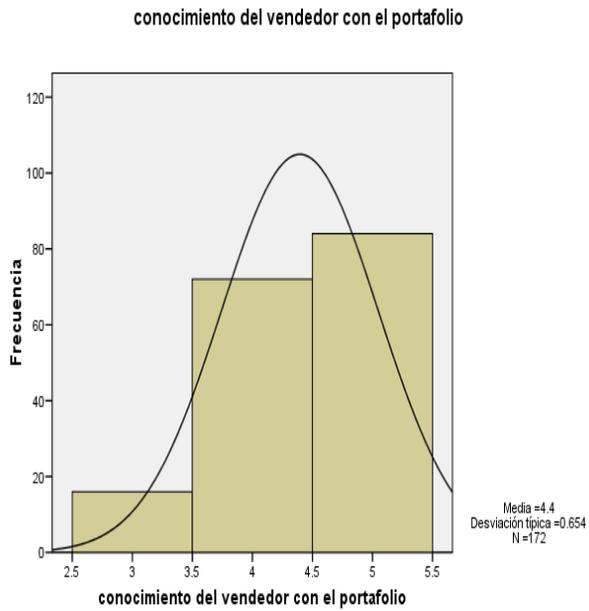
GRAFICO 15



presentacion del vendedor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bueno	54	31,4	31,4	31,4
	excelente	118	68,6	68,6	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

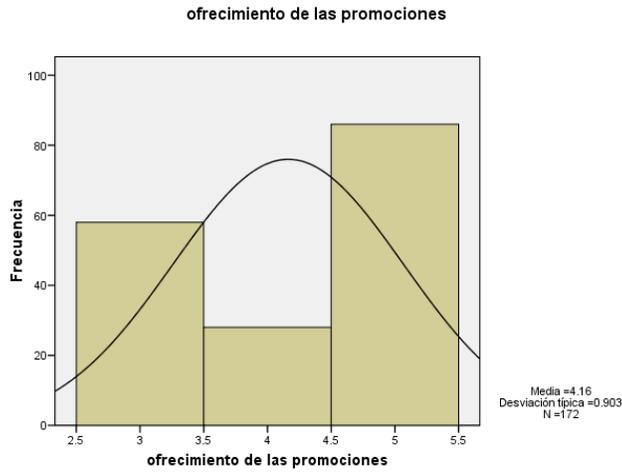
GRAFICO 16



conocimiento del vendedor con el portafolio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bueno	16	9,3	9,3	9,3
	muy bueno	72	41,9	41,9	51,2
	excelente	84	48,8	48,8	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

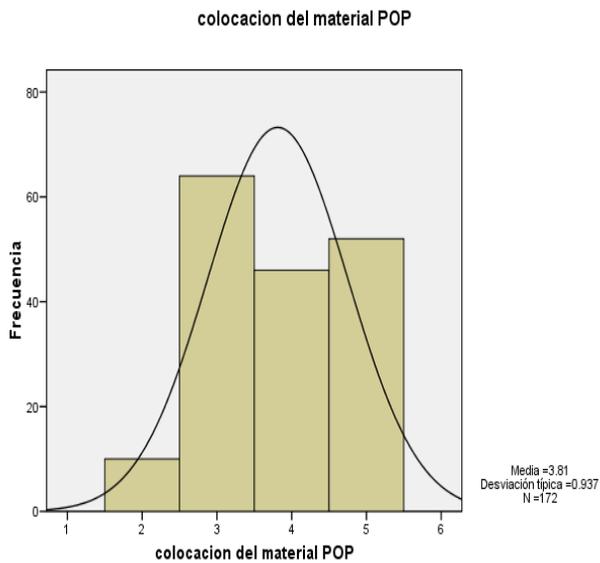
GRAFICO 17



ofrecimiento de las promociones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bueno	58	33,7	33,7	33,7
	muy bueno	28	16,3	16,3	50,0
	excelente	86	50,0	50,0	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

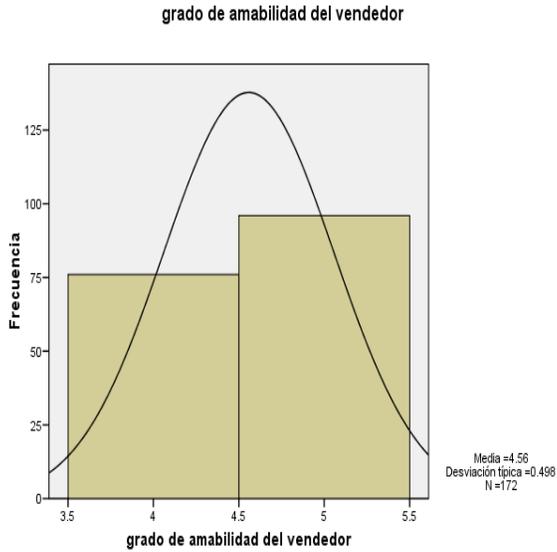
GRAFICO 18



colocacion del material POP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	regular	10	5,8	5,8	5,8
	bueno	64	37,2	37,2	43,0
	muy bueno	46	26,7	26,7	69,8
	excelente	52	30,2	30,2	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

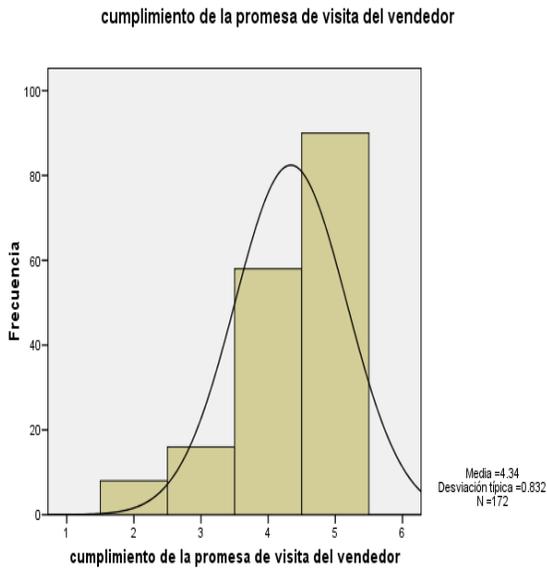
GRAFICO 19



grado de amabilidad del vendedor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bueno	76	44,2	44,2	44,2
	excelente	96	55,8	55,8	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

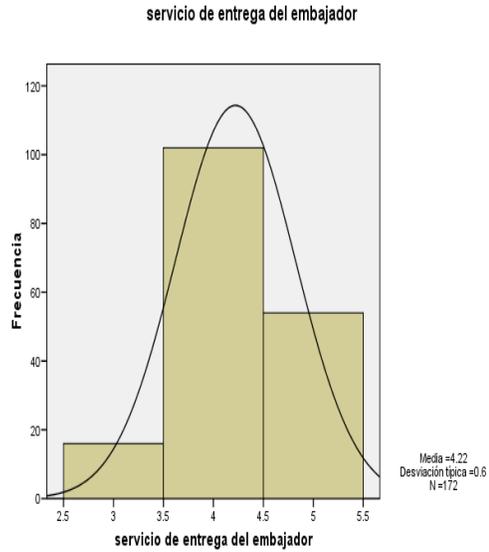
GRAFICO 20



cumplimiento de la promesa de visita del vendedor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	regular	8	4,7	4,7	4,7
	bueno	16	9,3	9,3	14,0
	muy bueno	58	33,7	33,7	47,7
	excelente	90	52,3	52,3	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

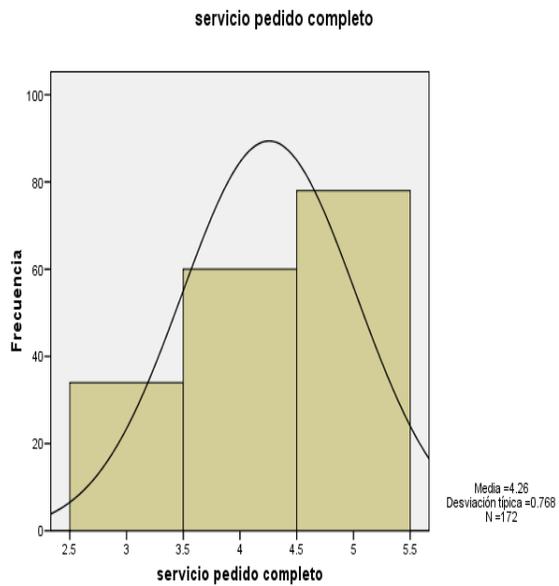
GRAFICO 21



servicio de entrega del embajador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bueno	16	9,3	9,3	9,3
	muy bueno	102	59,3	59,3	68,6
	excelente	54	31,4	31,4	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

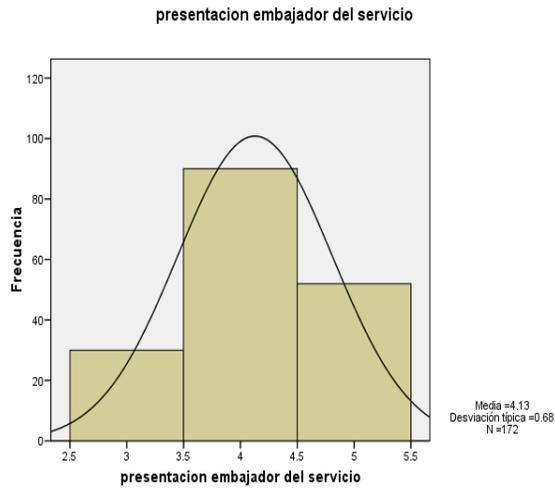
GRAFICO 22



servicio pedido completo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bueno	34	19,8	19,8	19,8
	muy bueno	60	34,9	34,9	54,7
	excelente	78	45,3	45,3	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

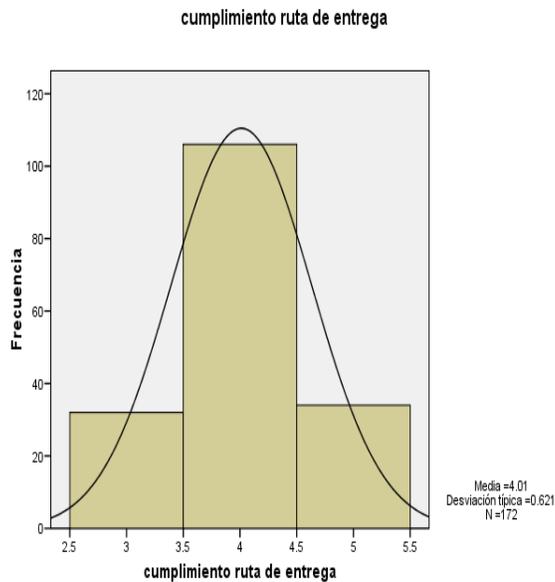
GRAFICO 23



presentacion embajador del servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bueno	30	17,4	17,4	17,4
	muy bueno	90	52,3	52,3	69,8
	excelente	52	30,2	30,2	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

GRAFICO 24



cumplimiento ruta de entrega

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bueno	32	18,6	18,6	18,6
	muy bueno	106	61,6	61,6	80,2
	excelente	34	19,8	19,8	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

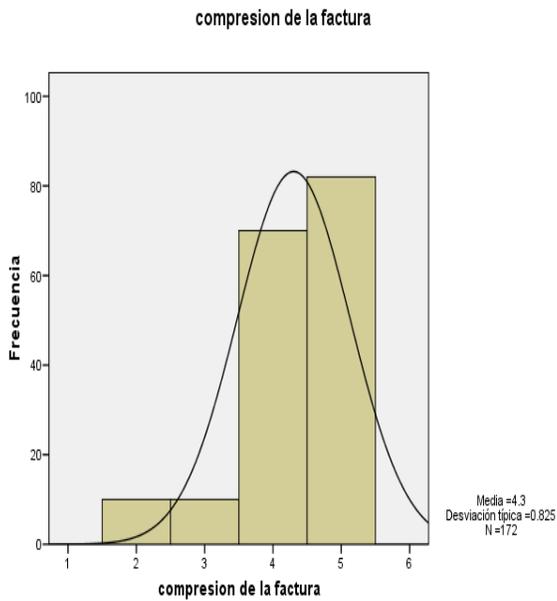
GRAFICO 25



promesa de entrega de los pedidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	48 horas	172	100,0	100,0	100,0

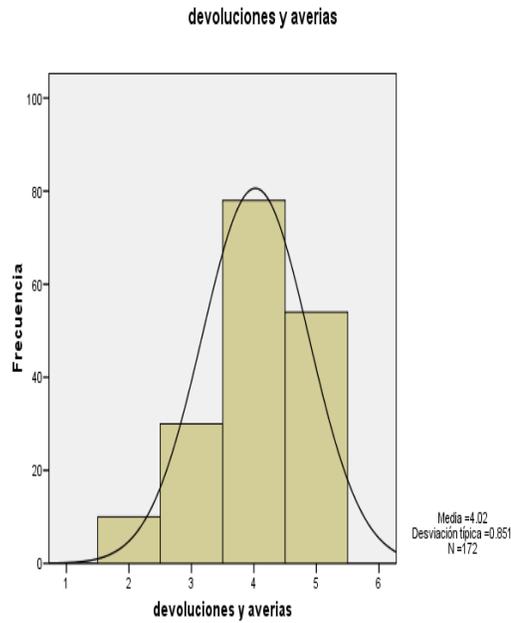
GRAFICO 26



compresion de la factura

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	regular	10	5,8	5,8	5,8
	bueno	10	5,8	5,8	11,6
	muy bueno	70	40,7	40,7	52,3
	excelente	82	47,7	47,7	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

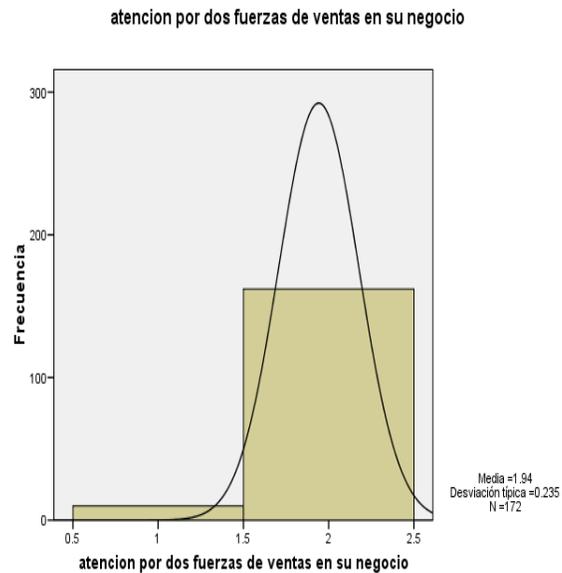
GRAFICO 27



devoluciones y averias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	regular	10	5,8	5,8	5,8
	bueno	30	17,4	17,4	23,3
	muy bueno	78	45,3	45,3	68,6
	excelente	54	31,4	31,4	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

GRAFICO 28



atencion por dos fuerzas de ventas en su negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	10	5,8	5,8	5,8
	no	162	94,2	94,2	100,0
	Total	172	100,0	100,0	