

**Formulación del plan de marketing de la empresa Distribuciones La Gran Cacharrería de
Bucaramanga**

Silvia Natalia Pérez Quiñonez

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ingenierías

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2020

**Formulación del plan de marketing de la empresa Distribuciones La Gran Cacharrería de
Bucaramanga**

Silvia Natalia Perez Quiñonez

Título a obtener: Ingeniera Industrial

Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

Director del Proyecto

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ingenierías

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2020

Agradecimientos

A mi familia, por haberme dado la oportunidad de formarme en esta prestigiosa universidad y haber sido mi apoyo durante todo este tiempo.

De manera especial a mi director de proyecto de grado por haberme guiado en la elaboración de este trabajo de titulación.

A la Universidad Pontificia Bolivariana, por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento.

TABLA DE CONTENIDO

1. Generalidades de la empresa	13
1.1 Reseña histórica.....	13
1.2 Misión.....	15
1.3 Visión	15
1.4 Zonas que atiende la organización a nivel nacional:.....	15
1.5 Canales a los que llegan los asesores comerciales de la organización:.....	17
1.6 Portafolio de líneas y productos que maneja la organización	17
1.7 Estructura Organizacional	22
2. Planteamiento del problema de investigación	23
3. Justificación	26
4. Objetivos.....	27
4.1 Objetivo General	27
4.2 Objetivos Específicos	27
5. Marco teórico.....	28
5.1 Plan de marketing.....	28
5.2 Fases de plan de marketing	29
5.3 Qué es el marketing.....	30
5.4 Objetivos del Marketing.....	31
5.5 Las 4P's del marketing.....	32
5.5.1 Producto.....	32

5.5.2 Precio	33
5.5.3 Plaza.....	33
5.5.4 Promoción.....	33
5.6 segmentación del mercado	34
5.6.1 Variables de segmentación de mercado.....	35
5.7 Posicionamiento del mercado.....	35
5.8 Benchmarking	36
5.8.1 Tipos de Benchmarking.....	37
5.8.2 Etapas en el proceso de Benchmarking	39
5.9 Balanced Scorecard (BSC).....	41
5.9.1 Componentes del BSC	41
5.10 Análisis DOFA.....	42
5.10.1 Pasos para realizar un análisis DOFA	42
6 diseño Metodológico	44
6.1 Tipo de Investigación	44
6.2 Fases metodológicas.....	44
7. Encuesta de satisfacción de clientes y de las buenas prácticas de la competencia	47
7.1 Caracterización de la muestra.....	51
7.2 Caracterización de los clientes	52
7.3 Evaluación de percepción de satisfacción de los clientes.....	62

7.4 Conclusiones del estudio de satisfacción de clientes y buenas prácticas de la competencia

88

8.	Análisis interno	91
8.1	Análisis de las fortalezas a partir de la encuesta a las diferentes áreas de la empresa y satisfacción a clientes	91
8.2	Análisis de las debilidades a partir de la encuesta a las diferentes áreas de la empresa y satisfacción a clientes	96
8.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos	99
9.	Análisis externo.....	102
9.1	Análisis del Macroentorno	102
9.2	Análisis del Microentorno.....	111
9.3	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	117
9.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos	129
11	Matriz Interna-Externa	131
12	Matiz dofa	133
13	Plan de marketing.....	139
14.	Balanced scorecard.....	142
15.	Cuadro de mando	145
16.	Estructura del departamento comercial	149
15.	Conclusiones y recomendaciones	153
	Bibliografía	156

ANEXO 1.....	161
ANEXO 2.....	166
ANEXO 3.....	168

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Fases metodológicas.....</i>	44
<i>Tabla 2. Zonas y número de clientes encuestados.....</i>	49
<i>Tabla 3. Análisis de fortalezas.....</i>	91
Tabla 4. Análisis de las debilidades.....	96
Tabla 5. Matriz EFI.....	99
Tabla 6. Microentorno.....	102
Tabla 7. Macroentorno.....	111
Tabla 8. Fuerza 1.....	117
Tabla 9. Fuerza 2.....	121
Tabla 10. Fuerza 3.....	123
Tabla 11. Fuerza 4.....	127
Tabla 12. Matriz EFE.....	130
Tabla 13. Matriz DOFA.....	134
Tabla 14. Cuadro de mando.....	145
Tabla 15. Nueva estructura organizacional DLGC.....	151

Tabla de Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Estructura Organizacional DLGC</i>	22
<i>Ilustración 2. Zona o población</i>	51
<i>Ilustración 3. Tipo de cliente</i>	52
<i>Ilustración 4. Principales criterios de compra de los clientes mayoristas al elegir una distribuidora</i>	53
<i>Ilustración 5. Principales criterios de compra de los clientes minoristas al elegir una distribuidora</i>	54
<i>Ilustración 6. Porcentaje de clientes mayoristas y minoristas que utilizan el servicio de otros distribuidores</i>	55
<i>Ilustración 7 Distribuidoras con las que comercializan los clientes mayoristas actualmente</i>	56
<i>Ilustración 8 Distribuidoras con las que comercializan los clientes minoristas actualmente</i>	57
<i>Ilustración 9 Distribuidoras con las que comercializan los clientes actualmente</i>	58
<i>Ilustración 10 Razones por las que los clientes mayoristas eligen a otros proveedores</i>	59
<i>Ilustración 11 Razones por las que los clientes minoristas eligen a otros proveedores</i>	60
<i>Ilustración 12 . Aspectos que más valoran los clientes mayoristas de DLGC</i>	61
<i>Ilustración 13 . Aspectos que más valoran los clientes minoristas de DLGC</i>	62
<i>Ilustración 14 Calificación del nivel de Precios</i>	63
<i>Ilustración 15 Calificación de Descuentos</i>	64
<i>Ilustración 16. Calificación de Promociones</i>	65
<i>Ilustración 17 Calificación de Prontitud en los despachos</i>	66

<i>Ilustración 18 Calificación del Servicio del asesor.....</i>	<i>67</i>
<i>Ilustración 19 Calificación de Diversidad de mercancía.....</i>	<i>68</i>
<i>Ilustración 20 Periodicidad de visitas a los clientes mayoristas.....</i>	<i>70</i>
<i>Ilustración 21 Periodicidad de visitas a los clientes minoristas.....</i>	<i>71</i>
<i>Ilustración 22 Cada cuanto les gusta a los clientes mayoristas que el asesor lo visite.....</i>	<i>72</i>
<i>Ilustración 23 Cada cuanto les gusta a los clientes mayoristas que el asesor lo visite.....</i>	<i>73</i>
<i>Ilustración 24 Cada cuanto les gusta a los clientes minoristas que el asesor lo visite.....</i>	<i>74</i>
<i>Ilustración 25 Calificación de Atención telefónica.....</i>	<i>75</i>
<i>Ilustración 26 Calificación de Facilidad de contacto.....</i>	<i>76</i>
<i>Ilustración 27 Calificación de Dominio del asesor comercial.....</i>	<i>77</i>
<i>Ilustración 28 Calificación de Asesoría, calidad de los productos.....</i>	<i>78</i>
<i>Ilustración 29 Calificación de Asesoría precios y promoción.....</i>	<i>79</i>
<i>Ilustración 30 Calificación de Disponibilidad de producto.....</i>	<i>80</i>
<i>Ilustración 31 Calificación de Condiciones de entrega del pedido.....</i>	<i>81</i>
<i>Ilustración 32 Calificación de Entrega oportuna.....</i>	<i>82</i>
<i>Ilustración 33 Calificación de Productos en óptimas condiciones.....</i>	<i>83</i>
<i>Ilustración 34 Calificación de Entrega en Cantidad solicitada.....</i>	<i>84</i>
<i>Ilustración 35 Calificación de Información de cambios en Precios y promoción.....</i>	<i>85</i>
<i>Ilustración 36 Calificación de Cambios oportunos de mercancía.....</i>	<i>86</i>
<i>Ilustración 37 Matriz interna-externa.....</i>	<i>132</i>
<i>Ilustración 38 Balanced scorecard.....</i>	<i>143</i>

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Formulación del plan de marketing de la empresa Distribuciones La Gran Cacharrería de Bucaramanga

AUTOR(ES): silvia Natalia Perez Quiñonez

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

RESUMEN

El objetivo del proyecto aplicado a la empresa Distribuciones La Gran Cacharrería, fue la formulación de un plan de marketing que ayude al crecimiento de las ventas, identificando los factores que afectan el proceso con la competencia. Este documento contiene los resultados correspondientes al estudio de percepciones frente a los atributos del servicio, a través de una encuesta realizada a los clientes de la empresa. Se identificó que los factores más relevantes por los que los clientes eligen la competencia son el precio, descuentos, diversidad de productos y categorías. A partir de esta información se formula un plan estratégico y se proponen estrategias de marketing.

PALABRAS CLAVE:

ventas, precio, promoción, plan de marketing.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Formulation of the marketing plan of the company Distribuciones La Gran Cacharrería

AUTHOR(S): silvia Natalia Perez Quiñonez

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

ABSTRACT

The objective of the project applied to the company Distribuciones La Gran Cacharrería, was the formulation of a marketing plan that helps the growth of sales, identifying the factors that affect the process with the competition. This document contains the results corresponding to the study of perceptions against the attributes of the service, through a survey of the company's customers. The most relevant factors by which customers choose the competition were identified are the price, discounts, diversity of products and categories. From this information a strategic plan is formulated and marketing strategies are proposed.

KEYWORDS:

Sales, price, promotion, marketing plan.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

El mercado es una de las actividades más importantes del mundo, pues es la que pone en contacto a todas las sociedades entre sí, sin importar el gobierno, la religión, la cultura o forma de vida.

Hoy en día el mercado es fundamental para cualquier tipo de organización, esto se debe a que básicamente el ambiente es más complicado por la competencia que se vive entre las empresas y la incertidumbre que reflejan los distintos escenarios y los mismos clientes. La mejor manera para competir en el mercado es por medio de estrategias que permitan cumplir con los objetivos trazados de ventas para de esta manera crear un flujo constante y permanente de clientes a la organización, logrando así una verdadera relación de confianza y un mayor índice de fidelización o lealtad.

Todo lo anterior se logra por medio de un plan de marketing, el cual proporciona una visión clara de la situación de la empresa y en qué posición se encuentra, los objetivos que se quieren alcanzar y finalmente los pasos a seguir para lograr y cumplir con las metas propuestas.

1. Generalidades de la empresa

Distribuciones La Gran Cacharrería, es una empresa privada, registrada como persona natural, fundada en 1994 con 25 años de trayectoria y su domicilio es en la ciudad de Bucaramanga.

La actividad Comercial de la organización es la distribución y venta de Productos de línea cosmética, línea para pañaleras, línea de cuidado personal (shampoo, tintes, cremas, tratamientos), además línea de papelería y oficina. Con lo cual está presente en gran parte del territorio nacional.

1.1 Reseña histórica

Distribuciones La Gran Cacharrería (DLGC) es una empresa Santandereana, fundada en el año 1994 cuya labor principal se concentraba en la venta de juguetería como balones, muñecas, carros, triciclos y papelería como lápices, reglas, lapiceros, borradores, colores etc. Debido a las necesidades del mercado y así mismo a la visión de sus fundadores, en el año 1999 para abastecer a los consumidores y poder suplir con sus necesidades de productos de temporada escolar, se abre una oportunidad de negocio en la cual DLGC se convierte en un aliado y en un distribuidor de las mejores líneas de papelería como SANFORD, CARVAJAL EDUCACION, SCRIBE, BIC DE COLOMBIA, DORICOLOR, KEPPER MATE, EDDING, TESA, entre otras, llegando así y

comercializando el producto por Bucaramanga y su Área Metropolitana en las papelerías de esta ciudad, para que de esta manera llegara a su consumidor final.

Debido a que los productos de papelería no son productos de consumo masivo y son productos que tienen su mayor movimiento y rotación en una temporada específica que inicia en octubre y se termina en febrero del siguiente año, la empresa empieza a tener la necesidad de crecer, expandirse y abrir nuevos mercados, para así poder llegar a más tipos de negocios comerciales, y además para distribuir productos que tuvieran una rotación constante durante todo el año. Es así como en el 2004 se empiezan a incluir líneas de cosméticos y cuidado personal muy reconocidas en el mercado como lo son: JOLIE DE VOGUE, SMART, BARDOT, ANAMARIA, MARIPOSA, BELLEZA EXPRESS, HENKEL, BABARIA, ANDREA entre otras, contando así con un portafolio de productos muy interesante, el cual permite llegar a los diferentes establecimientos comerciales como lo son las papelerías, misceláneas, distribuidoras de belleza, droguerías, ferreterías, entre otros.

En el año 1998 DLGC ve la oportunidad de negocio en poblaciones cercanas a Santander y demás ciudades, donde con una estructura organizada en cuanto a la distribución, se podía suplir las necesidades del mercado en las diferentes ciudades del país.

Actualmente DLGC cuenta con 26 vendedores, 8 de ellos se encuentran zonificados en Bucaramanga y su Área Metropolitana y los 18 restantes en diferentes ciudades y pueblos del país como: Valledupar, La Guajira, Arauca, Saravena, Pamplona, Cúcuta, Barranca, Ocaña, Convención, San Gil, Barbosa, Puente Nacional, Santana, Vélez, Carmen del Chucuri, entre otras. Además, cuentan con 45 casas comerciales que hacen parte de su portafolio de productos, llegando

así aproximadamente a 2.477 clientes activos, realizando así un gran cubrimiento garantizando de esta manera un crecimiento constante de la compañía.

1.2 Misión

Crecer como competidor multinacional en el mercado que se centra en atender de manera eficiente y efectiva las necesidades del mercado de todos nuestros clientes, manejado de una forma honesta, profesional, y de alta calidad a la hora de prestar nuestro servicio. Inspirando orgullo, pasión y compromiso con nuestros grupos de interés (Perez, 2012).

1.3 Visión

Nos proyectamos al afianzamiento de nuestra empresa como líder en el mercado de productos de papelería, cuidado personal, belleza y productos para bebés, en el Oriente Colombiano e incursionar en mediano plazo en diferentes mercados, basados en la capacitación profesional de nuestros ejecutivos y colaboradores e implementando los últimos avances tecnológicos en nuestra empresa, buscando siempre como último fin, la calidad y eficiencia de nuestros servicios y la puntualidad en nuestros compromisos para con nuestros proveedores (Perez, 2012).

1.4 Zonas que atiende la organización a nivel nacional:

SANTANDER: Bucaramanga – Floridablanca – Girón – Piedecuesta – Barrancabermeja – Lebrija
- Rionegro – Contratación – Puerto Wilches – San Vicente – Sabana de Torres - Barbosa – Vélez
– Puente Nacional – Málaga – San Andrés - Capitanejo – Concepción – San José de Miranda –
Cimitarra – Landázuri – San Gil – Socorro – Charala– Valle de San José – Curiti – Oiba – Suaita
– Santana – Vadoreal.

NORTE DE SANTANDER: Cúcuta – Pamplona –Ocaña – Convención – Abrego –Chinácota,
Tibu, Los Patios, Villa del Rosario, Aguaclara, Lavateca, Puerto Santander, Pedregales, Puerto
Lleras, Sardinata.

CESAR: Codazzi – Aguachica – San Alberto – San Martín – Bosconia – Valledupar – Becerril-
La Jagua – Curumaní – Pailitas – Chiriguaná – Pelaya – Banco – tamalameque.

BOLIVAR: San Pablo – Santa Rosa sur – Simití.

GUAJIRA: Maicao – San Juan del César – Villanueva – Barrancas – El Difícil – Riohacha –
Fonseca Manaure, Distracción, Buena Vista, El Molino.

ARAUCA: Arauca – Arauquita – Saravena – La Esmeralda – Fortul –Tame, Caranal, Cubara.

1.5 Canales a los que llegan los asesores comerciales de la organización:

Distribuidoras de Belleza, Pañaleras, misceláneas, papelerías, cacharrerías, droguerías, tienda cabecera de barrio, Superetes y Mini mercados.

1.6 Portafolio de líneas y productos que maneja la organización

LOREAL-VOGUE: Línea de Cosméticos

ANAMARIA: Línea de Cosméticos y tratamientos faciales y corporales.

BABARIA: Línea de cuidado personal jabón de manos, desodorantes.

HENKEL: Línea de cuidado personal Shampoo, tintes etc.

PREBEL: Línea de cosméticos, tintes Wella profesional, Desodorantes, Bronceadores.

ROLDA: Línea de tratamientos para el cabello, gel y ceras para hombre.

BELLEZA EXPRESS: Línea Arru-rru – línea de cuidado personal.

PROSALON: Línea de tratamientos para el cabello, mascarillas y tintes.

ETERNA S.A: Línea de guantes y cocina, línea para bebés, chupos, teteros, etc.

SEMPERTEX: Globos-carteles holográficos

CARVAJAL EDUCACION - NORMA: Todas las líneas de Cuadernos y línea de Oficina.

NEWELL SANFORD: Línea escolar, lápices de Colores, Marcadores, Kilométrico, Paper Mate, Allegro, Plastilina, Crayones, Plumones, Temperas y línea Parker.

PRODUVARIOS: Fomi.

INDISTRI – PELIKAN: Escuadras, Tintas, Borradores, Correctores, Resaltadores, Micropuntas.

BIC DE COLOMBIA: Lapiceros, Lápiz, Portaminas, Hojillas, Máquinas de Afeitar y la Línea de Bolígrafos finos Sheaffer.

LEGIS-MINERVA: Formatos de Documentos.

KEEPERMATE: Carpetas.

TESA: Cintas -Pegantes.

TRITON: Grapas, Grapadoras, perforadoras, tijeras, bandas de caucho.

DROMATIC: Productos capilares, shampoo, crema de peinar, bálsamo, gel, silicona etc.

LOREAL- MAYBELLINE: Línea de Cosméticos, pestañinas, sombras, bases, iluminador, polvo facial, labiales,

ARAWAK: Cremas corporales, protección solar, productos capilares (shampoo, tratamientos, cera, gel).

QUALA: Tratamientos capilares, cremas dentales, shampoo, acondicionador.

SMART: Línea de cosmético, polvo, rubor, labiales, iluminador etc.

BARDOT: Línea de cosmético, polvo, rubor, corrector, labiales, sombras, esmaltes etc.

LISSIA: Productos capilares, shampoo, tratamientos, aceites capilares, cuidado de uñas, tinte de cabello,

AROBEL: Productos del cuidado de uñas, removedor, base de uñas, crema exfoliante.

ANDREA: Productos capilares, shampoo, tratamientos capilares.

CORCHITO: Productos de bebes, biberones, chupos, accesorios de bebes.

TECNOQUIMICAS: Productos Yodora, crema de bebe, pañales de bebe, alcohol, algodón.

LA FRANCOL: Soy plus fruti, ensoy, soy plus light.

DORICOLOR: Vinilos, pegantes, crayones, marcadores, temperas, plastilina, folder.

OLITO: Carpetas, cuadernos.

SCRIBE: Cuadernos, carpetas, colores, morrales

TRITON: Gancho plástico, perforadora, grapadoras, tijeras, borradores, colores, bandas plásticas, archivadores.

EDDING: Resaltadores tintas recargables, rotuladores, marcadores.

KORES: Colores, lápiz, plastilina, plumones, pegantes, portaminas, compases, borradores.

FABER CASTELL: Colores, plumones, plastilina, taja lápiz, borradores, lapiceros, bolígrafos, Micropuntas, escuadras, reglas.

EDICIONES SUSAETA: Cartillas, cuentos, agendas.

FABRIFOLDER: Folder, carpetas, cartulina, separadores, block.

FILMTEX: Contact.

QUINTERO CRISTANCHO: Papelería de oficina, libros para actas, contabilidad, folders.

PILOT: Bolígrafos, marcadores, portaminas.

DISPAPELES: Resma de papel oficio, resma papel carta.

1.7 Estructura Organizacional

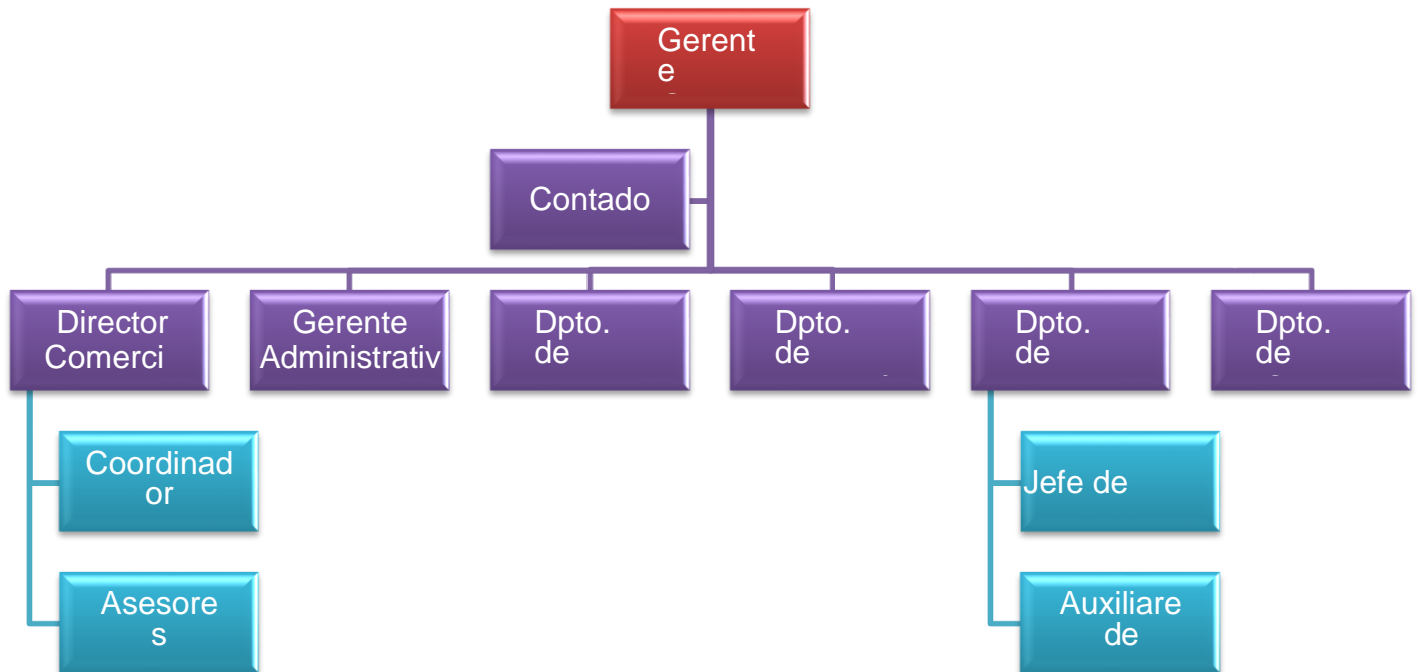


Ilustración 1. Estructura Organizacional DLGC

Fuente: Elaboración propia

2. Planteamiento del problema de investigación

Distribuciones La Gran Cacharrería es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de las líneas más importantes a nivel nacional de papelería, belleza, cuidado personal y productos para bebés, razón por la cual en Santander y departamentos como Norte de Santander, Cesar, Bolívar, La Guajira y Arauca, es una de las empresas con mayor trayectoria y posicionamiento en el mercado, con lo cual la empresa hace presencia en gran parte del territorio colombiano, lo que le da un reconocimiento a nivel nacional de la compañía.

Teniendo en cuenta la situación económica que se está presentando en el sector comercial, la empresa DLGC se ve muy afectada de diversas maneras por la competencia desleal, la competencia entre líneas de iguales productos que se manejan en la compañía, y también los productos importados que maneja la competencia. Esto último hace que el mercado se vuelva muy competitivo, pues las empresas de la competencia que manejan este tipo de productos (importados), bajan el precio de los productos nacionales, obteniendo en el mercado una guerra de precios del producto nacional. Otro problema es que estas empresas no tienen una estructura de distribución, solo tienen punto de venta al público, esto hace que los costos operativos para estas empresas sean menores.

Los anteriores problemas se ven reflejados en cifras, pues ha habido un crecimiento en ventas en el año 2018 de tan solo un 1%, desglosando un decrecimiento en las siguientes casas comerciales BARDOT (-89%), ANDREA(-29%), BELLEZA EXPRESS (-9%), EDICIONES SUSAETA (-59%), PELIKAN (-8%), QUINTERO CRISTANCHO (-23%),

SANFORD (-14%), KORES (-17%), FABER CASTELL (-33%), CARVAJAL EDUCACION (-6%), OLITO (-35%), SCRIBE (-13%), DISPAPELES (-12%) entre otras (Perez, 2012). Debido al decrecimiento presentado en las diferentes líneas es importante realizar un plan de mercadeo, para poder cumplir los objetivos de ventas y crear un flujo constante de clientes en la empresa Distribuciones La Gran Cacharrería (DLGC).

Además, Distribuciones La Gran Cacharrería ha presentado una serie de falencias, pues no cuentan con estrategias de mercado que ayuden al crecimiento de la empresa, igualmente los asesores comerciales solo se enfocan en sus grandes clientes, dejando a un lado los pequeños, medianos y potenciales clientes que están en el mercado. Estos clientes pequeños están siendo atendidos por otros distribuidores o mayoristas. Esto se debe a que la fuerza comercial de la empresa no está estructurada y organizada para el seguimiento de visitas de cada uno de los asesores comerciales, por lo cual, se han descuidado cierto tipo de clientes. (Perez, 2012). Es por esto que se ve la necesidad de diseñar un plan de marketing que le permita aumentar las ventas, y de esta manera hacer la organización más competitiva en el mercado.

El servicio, hoy en día es de gran importancia para la permanencia en el sector de distribución y en cualquiera en general, si se quiere tener un crecimiento de la compañía, alcanzar su Visión y sus objetivos de venta. Esto le permitiría a la empresa mejorar los niveles de competitividad, tener la oportunidad de conquistar nuevos clientes y mantener los ya existentes.

Por lo anterior, se evidencia la necesidad de realizar un plan de marketing que lleve a la organización a un nivel mayor de crecimiento. Se plantea entonces la siguiente pregunta de investigación **¿Cómo podría la empresa DLGC implementar un plan de marketing encaminado al crecimiento de las ventas y el incremento de la cuota del mercado?**

3. Justificación

Debido al decrecimiento que ha presentado DLGC en sus ventas y en las diferentes líneas comerciales que maneja en su portafolio de productos, y a la falta de estrategias comerciales que ayuden a recuperar y aumentar las ventas, se ve la necesidad de llevar a cabo el proyecto “Formulación del plan de marketing de la empresa Distribuciones La Gran Cacharrería de Bucaramanga”. Por medio de este proyecto, se busca proponer estrategias de marketing encaminadas a aumentar el volumen de las ventas en todo el portafolio que maneja la organización, y a aumentar el número de clientes en todas las zonas a las que llega la empresa, mejorando de esta forma todas las falencias que presenta hoy en día la empresa DLGC. Todo lo nombrado anteriormente con el único objetivo de mantener la empresa como una de las compañías distribuidoras en Santander.

Lograr que la compañía cumpla los objetivos anuales de venta de cada una de las líneas que comercializa es el sueño de toda organización, y sin lugar a duda la de DLGC. El desarrollo del plan de marketing, mejoraría la fuerza de ventas, el servicio y la atención brindada por los asesores a todos los clientes existentes, que por falta de seguimiento y estrategias definidas se dejan de atender por el asesor comercial.

Con el fin de solucionar problemas respecto a las pérdidas económicas que tiene la empresa debido a la falta de estrategias comerciales que impacten la competitividad con las diferentes empresas del sector comercial, se desea llevar a cabo la realización del proyecto, por medio de estudios de mercado respecto a la competencia, y la formulación de estrategias que permitan competir, crecer y mantenerse en el mercado como una de las distribuidoras de

mayor nombre en Santander. Esto hace imprescindible la realización del plan de marketing, el cual, brinde a la empresa un aumento en los clientes, una mayor proyección en sus ventas y productividad utilitaria.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Diseñar el plan de marketing de Distribuciones La Gran Cacharrería con miras a aumentar el volumen de ventas de la empresa en el mercado nacional.

4.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un estudio de satisfacción a los clientes activos de la empresa DLGC, para evaluar el servicio que está prestando la compañía.
- Realizar un estudio de la competencia y de las mejores prácticas en la industria, con el fin de identificar oportunidades de mejoramiento de la estrategia comercial de la compañía.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la situación actual del departamento comercial de la empresa DLGC.

- Proponer un plan de marketing de acuerdo con los lineamientos estratégicos de la organización.
- Formular un tablero balanceado de gestión para evaluar los programas del marketing mix.
- Diseñar la estructura que debería tener el departamento comercial para dar cumplimiento al plan de marketing, los objetivos y estrategias propuestos para la organización.

5. Marco teórico

5.1 Plan de marketing

El plan de marketing es una herramienta vital y necesaria para toda empresa del S.XXI. Actualmente nos encontramos ante un entorno altamente competitivo y dinámico, donde la empresa debe afrontar continuamente nuevos retos. Sin duda, la globalización de mercados, internet, la inestabilidad económica y un continuo desarrollo y avance tecnológico producen una serie de cambios que determinan el éxito de toda empresa. La adaptación de las empresas a este nuevo paradigma no puede ser improvisada y es necesario elaborar un plan de marketing que permita anticiparse y afrontar los cambios del entorno.

El plan de marketing se puede definir como la elaboración de un documento escrito que está compuesto por la descripción de la situación actual, el análisis de dicha situación, el

establecimiento de objetivos de marketing, la definición de estrategias de marketing y los programas de acción (Espinosa, RobertoEspinosa.es, 2014).

5.2 Fases de plan de marketing

- **Resumen ejecutivo:** Resumen del plan propuesto para una rápida revisión del contenido global del mismo (Aguilera, 2014).
- **Análisis de la situación:** (Interna y externa) Recopilación de datos relevantes acerca de la situación de la actividad de la empresa. Información acerca del mercado, producto, entorno, recursos organizativos, etc.
- **Objetivos:** Definición de los objetivos de marketing que la organización quiere alcanzar.
- **Estrategias de marketing:** Presenta las directrices de marketing que se utilizarán para alcanzar los objetivos del plan (Aguilera, 2014).
- **Programa de acción:** Permite especificar el detalle de cómo se llevarán a cabo las estrategias de marketing, que se hará, quien lo llevará a cabo, cuando, etc (Aguilera, 2014).
- **Programa financiero:** Establece la distribución de los recursos económicos y financieros necesarios para el plan, así como los resultados esperados.
- **Programa de control:** Indica como evaluar la adecuación de los resultados del plan a los objetivos propuestos, y las medidas correctoras necesarias (Aguilera, 2014).

5.3 Qué es el marketing

El Marketing es un conjunto de acciones dirigidas a cubrir las necesidades y deseos de los mercados a cambio de un beneficio para las empresas u organizaciones que las llevan a cabo. por este motivo, nadie duda hoy de que se trata de una pieza fundamental para conseguir el éxito en un mercado como el actual (Muriel, 2018).

A pesar de tener un objetivo final común, el marketing puede ser visto de diferentes formas. Pero su función principal es averiguar qué es lo que quieren las personas para poder satisfacer estas demandas de una manera eficiente para obtener la mayor rentabilidad posible al menor coste (Muriel, 2018).

De ahí, la importancia de contar con un buen plan de marketing que nos permita potenciar nuestras fortalezas y mejorar nuestras debilidades, observar las posibles amenazas y oportunidades, y ayudar a marcar las estrategias a seguir para lograr los objetivos propuestos y controlar el nivel de implementación en las diferentes etapas (Muriel, 2018).

Por ejemplo, tener una estrategia de marketing efectiva permite a Apple desarrollar productos atractivos como iPhone, iPod y su línea MacBook de computadoras tipo notebook. Más aún, una planeación y una estrategia efectivas permiten a Coca-Cola mantener su liderazgo en bebidas carbonatadas y hacer una adquisición estratégica con la compra de la marca Vitamin Water mientras continúa su expansión en el rentable mercado chino (Ferrell & Hartline, 2012).

5.4 Objetivos del Marketing

Los objetivos deben de ser genéricos y para cada mercado objetivo. También se incluirán breves pinceladas sobre su desarrollo.

- Cuantificables y con niveles de exigencia
- Retadores pero alcanzables
- Realistas y motivantes
- Consensuados y negociados (adhesión, cohesión y sinérgicos)
- Flexibles
- Comunicado con claridad y precisión
- Planificados en el tiempo.
- Conducen a beneficio y crecimiento

1) objetivos financieros:

- volumen de ventas
- Participación de mercados
- Rentabilidad de inversiones (presupuesto) (aislar grandes inversiones)

2) objetivos cualitativos y de alcance.

- Niveles de satisfacción al cliente
- Niveles de conocimiento de marca e interés de compra
- Niveles de cobertura de distribución (MARKETING TURÍSTICO).

Presentando unos objetivos más puntuales se encuentra otro autor para el cual los objetivos de marketing son:

- ✓ Vender más; fidelizar clientes;
- ✓ Aumentar la visibilidad de marcas, productos y servicios;
- ✓ Administrar una marca;
- ✓ Construir buenas relaciones con los consumidores y asociados;
- ✓ Educar el mercado;

- ✓ Enganchar a los colaboradores (Mesquita, 2018).

5.5 Las 4P's del marketing

También conocido como Marketing mix o Mezcla de Marketing, Precio, plaza, Producto y Promoción son las variables que dictarán e influirán en la forma en que las estrategias de la organización deben ser montadas y también cómo actuarán en la forma en que el mercado responde a las inversiones (Schwertner, 2015).

5.5.1 Producto.

Cuando se vende un producto, hay que darle un valor para que el consumidor adquiera ese y no los de la competencia, los lazos existentes con proveedores y clientes no pueden perderse de vista porque representan oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas para la empresa, en un sentido amplio. Sin embargo, el análisis interno de la organización que realiza la cadena de valor agregado debe considerarse también para desarrollar ventajas

competitivas(Ferrell et al., n.d.), así el valor añadido se ofrece con la forma, el envoltorio, la manera de ofrecerlo al consumidor. Hay que tener en cuenta que todo producto tiene un ciclo de explosión, desarrollo y declive. Y para romper este ciclo y fidelizar al consumidor hay que innovar constantemente para ser competitivo (Schwertner, 2015).

5.5.2 Precio.

Para fijar el precio del producto hay que investigar el mercado considerando los precios de la competencia, la demanda que hay sobre ese producto, las tendencias, el poder adquisitivo de los posibles compradores y un largo etcétera (Schwertner, 2015).

5.5.3 Plaza.

La plaza se trata de los puntos de venta. En inglés es “place”, que significa lugar, y nos ha llegado como plaza. Es importante concretar muy bien los puntos de venta para garantizar la distribución al consumidor. También es de primera importancia la forma de comercializar el producto puesto que hay grandes diferencias entre el comercio al por mayor o minorista, venta particular, venta pública, online (Schwertner, 2015).

5.5.4 Promoción.

Es el modo principal para aumentar las ventas de un producto. Hay tantos métodos de promoción como clientes. Por eso hay que elegir bien el modo de acercarse a los consumidores. Desde los clásicos envíos de información publicitaria hasta la venta personal

hay muchos tipos de promoción. Además, dentro de la publicidad también se encuentran las campañas de rebajas y ofertas. Es un excelente recurso para fortalecer la imagen de la empresa que ofrece el producto publicitado (Schwertner, 2015). A continuación, vemos los diferentes tipos de promoción del distribuidor.

- Publicidad promocional: son anuncios en los que se dan a conocer las ofertas de los minoristas.
- Rebajas: se trata de reducciones periódicas en los precios habituales de venta al público (Ale, 2015).
- Cupones del distribuidor: consiste en vales en los que los distribuidores ofrecen al público algún ahorro fijo sobre el precio de venta al público.
- Cupones dobles: se trata de ofertas de los distribuidores por las que se duplica el valor de los cupones del fabricante.
- Expositores: son elementos colocados en la tienda para destacar a una marca sobre sus competidores (Ale, 2015).

5.6 segmentación del mercado

La segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente nuestros esfuerzos de marketing (Espinosa, Roberto Espinosa, 2013).

5.6.1 Variables de segmentación de mercado

Existen diferentes variables para segmentar el mercado, dependiendo de cada empresa se utilizará una combinación diferente. Las variables de segmentación de mercado se encuentran agrupadas en variables geográficas, demográficas, pictográficas y de conducta (Espinosa, Roberto Espinosa, 2013).

Variables de segmentación de mercado:

- Geográficas: países, regiones, ciudades o códigos postales.
- Demográficas: genero, edad, ingresos, educación, profesión, clase social, religión o nacionalidad.
- Pictográficas: estilo de vida y personalidad.
- Conductual: frecuencia de uso del producto, búsqueda del beneficio, nivel de fidelidad, actitud hacia el producto (Espinosa, Roberto Espinosa, 2013).

5.7 Posicionamiento del mercado

El posicionamiento de mercado es definir dónde se encuentra tu producto o servicio en relación a otros que ofrecen artículos o servicios similares en el mercado, así como en la mente del consumidor. si se realiza bien el posicionamiento del mercado, implica que el producto sea visto cómo único y que los consumidores consideren usarlo, pues les da un beneficio específico. Una buena estrategia de posicionamiento le da a un producto o servicio su propuesta única de ventas (VELÁZQUEZ, 2015).

5.8 Benchmarking

El benchmarking es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de la propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas. No se trata de copiar lo que está haciendo la competencia, si no de aprender que están haciendo los líderes para implementarlo en la empresa añadiéndole mejoras. Si tomamos como referencia a aquellos que destacan en el área que queremos mejorar y estudiamos sus estrategias, métodos y técnicas para posteriormente mejorarlas y adaptarlas a nuestra empresa, conseguiremos alcanzar un nivel alto de competitividad (Espinosa, Roberto Espinosa, 2017).

- El benchmarking es una nueva manera de hacer negocios, puesto que obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos y así mismo, brinda un nuevo enfoque administrativo, ya que impulsa a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos.

- El benchmarking requiere de una metodología estructurada para la obtención de información; sin embargo, debe ser flexible para incorporar formas innovadoras.

- El benchmarking no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos. Los recursos se reasignarán de la forma más efectiva para apoyar los procesos y obtener la satisfacción de los clientes. Además, el benchmarking debe ser un proceso continuo de la administración, que requiere una actualización constante (la recopilación y selección continua de las mejores prácticas para incorporarlas a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio).

- El benchmarking es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para que la organización sea competitiva, supeditando el interés individual al colectivo (Roberto, 2008).

5.8.1 Tipos de Benchmarking

Benchmarking interno: Entendemos por Benchmarking interno a las operaciones de comparación que podemos efectuar dentro de una misma empresa, unidades de negocio o centros de beneficio, filiales o delegaciones. Esto, en general, es aplicable a grandes compañías, donde lo que se busca es ver que procesos dentro de la misma compañía son más eficientes y eficaces. Podemos así establecer patrones de comparación con departamentos o secciones, tomándolo como estándar para iniciar procesos de mejora continua. Se procede a un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia. Se comparan parámetros entre distintas ubicaciones de una misma organización (Manene, 2011).

Benchmarking Externo: Se subdivide en dos categorías. El Benchmarking competitivo y el genérico.

Benchmarking competitivo: es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Este suele ser el más conocido por las empresas. Podremos observar, por lo tanto, cómo han funcionado nuevas tecnologías o métodos de trabajo en otras organizaciones. En general consiste en efectuar pruebas de comparación, así como investigaciones que nos permitan conocer todas las ventajas y desventajas de nuestros competidores más directos, este trata de evaluar los productos, servicios y procesos de la

organización con actividades similares que ha identificado como las más exitosas de la competencia. Se realiza entre competidores pertenecientes a un mismo sector o actividad. Requiere un intercambio recíproco. Este tipo de benchmarking se enfoca en la identificación de los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización, su objetivo es identificar información específica y compararlos con los de su organización. El benchmarking competitivo resulta de gran utilidad cuando la empresa busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado (Manene, 2011).

Benchmarking genérico: es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre. Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas. Existen funciones y procesos que pueden ser idénticos en empresas de sectores y actividades diferentes. Así, departamentos de contabilidad, facturación, control de stocks, logística, etc., de otras empresas, pueden mostrar similitudes con la empresa en estudio, así que también puede parecer lógica la comparación de las mejores prácticas de estas empresas y la adecuación a nuevos sistemas o procesos de mejora (Manene, 2011).

Benchmarking funcional: comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. En muchos casos se puede utilizar información compartida entre empresas de diferentes sectores. Se lleva a cabo entre empresas de un mismo sector, pero que prestan servicios o suministran productos que no son competitivos directamente entre sí. Por tanto, el benchmarking

funcional es aquel que comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser y no son competidoras directas de su organización. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que posea una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. Este tipo de benchmarking se puede enfocar en cualquier organización de cualquier industria (Manene, 2011).

5.8.2 Etapas en el proceso de Benchmarking

Para diseñar y hacer correctamente un proceso de benchmarking en una empresa, recomiendo seguir los siguientes pasos: planificación, recopilación de datos, análisis, acción y seguimiento.

Planificación: El objetivo principal de esta primera etapa es planificar la investigación que se va realizar. En esta etapa hemos de responder a tres preguntas:

- ¿Qué quiero medir? Toda investigación tiene que tener un porqué, y éste debe estar relacionado con un área de nuestra empresa que queremos mejorar.
- ¿A quién voy a medir? Para responder a esta segunda pregunta hemos de plantearnos qué tipo de benchmarking vamos a seguir: competitivo, interno o funcional. Una vez hayamos tomado la decisión sabremos si nos compararemos con un departamento propio o con una empresa de dentro o fuera del sector.
- ¿Cómo vamos hacerlo? Para llevar a cabo el proyecto hemos de crear un equipo de trabajo para que sea responsable de la organización y de la dirección del mismo (Espinosa, Roberto Espinosa, 2017).

Datos: La recopilación de datos es fundamental para el benchmarking, de ello dependerá en gran medida el éxito o el fracaso de todo el proceso. Podemos obtener datos de diferentes fuentes: interna, asociaciones profesionales o investigaciones propias entre otras (Espinosa, Roberto Espinosa, 2017).

Análisis: Una vez hemos recopilado la información necesaria, hemos de analizar los elementos que causan las diferencias entre nuestra compañía y las empresas estudiadas, para poder identificar las oportunidades de mejora. Una vez hemos identificado la magnitud de las diferencias, es el momento de proponer las mejoras que vamos a llevar a cabo. Hay que tener en cuenta que únicamente seleccionaremos aquellas mejoras que por tamaño, recursos e infraestructura sea viable llevar a cabo por nuestra empresa (Espinosa, Roberto Espinosa, 2017).

Acción: El siguiente paso después de analizar la información y de haber seleccionado los aspectos de referencia en las empresas seleccionadas, es el momento de adaptarlos a nuestra empresa, pero siempre implementando mejoras. Dicho de otro modo, después de analizar la información y de lograr identificar los mejores aspectos de las empresas que hemos seleccionado, los tomamos como puntos de referencia para adaptarlos a nuestra empresa, pero siempre añadiéndole alguna mejora o alguna ventaja que le aporte valor a nuestros clientes (Espinosa, Roberto Espinosa, 2017).

Seguimiento y mejora: En esta última etapa se debe hacer un informe con toda la información destacada del proceso. Esto ayudará a retomar el trabajo en proyectos posteriores. La idea es

que se convierta en un ejercicio de la empresa sostenido en el tiempo para adoptar una mejora continua (Espinosa, Roberto Espinosa, 2017).

5.9 Balanced Scorecard (BSC)

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo (Veloza, 2011). El Balanced Scorecard (BSC) es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas (Veloza, 2011).

5.9.1 Componentes del BSC

Dentro de un sistema Scorecard se deben conformar los siguientes componentes:

1. Mapas Estratégicos: representación visual de los objetivos estratégicos que deben reflejar fielmente la estrategia de la compañía.

2. Objetivos estratégicos: derivación de los retos estratégicos en objetivos operativos que marquen el camino a seguir.

3. Indicadores estratégicos: como medio o vehículo de medición de los objetivos estratégicos

4. Iniciativas estratégicas: planes de acción que permiten alcanzar las metas buscadas (Juan Fernando Barba, 2011).

5.10 Análisis DOFA

Un análisis DOFA es una evaluación de los procesos; que tanto individuos como empresas realizan para conocer su situación o posición en el mercado. De esta manera pueden saber qué tan competitivos son y en qué áreas deben concentrarse para serlo (Rodríguez, 2018). Una matriz DOFA implica estudiar las **D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas y **A**menazas, este método realiza un análisis interno y externo. En este caso las fortalezas y las debilidades son internas; mientras que las oportunidades y amenazas son externas.

Después de obtener los resultados de este análisis, una empresa sabrá qué la está ayudando a lograr sus objetivos. Y también sabrá qué obstáculos debe superar o minimizar para alcanzar los resultados deseados (Rodríguez, 2018).

5.10.1 Pasos para realizar un análisis DOFA

1. Antes de crear una matriz DOFA es esencial crear un perfil de la empresa. Es decir, describir qué hace la empresa y quiénes son sus clientes. Esto ayudará a tener una base sólida para determinar los factores internos y externos que afectan a tu empresa.

2. El segundo paso es determinar cuál es el objetivo por el cual se está desarrollando este análisis. ¿Quieres expandirte a un nuevo mercado?, ¿crear un nuevo producto?, ¿prevenir futuros fracasos?, ¿saber qué elementos están afectando el éxito de tu empresa?, ¿qué hacer para ser más fuertes frente a la competencia? Si existe un objetivo claro, será más sencillo encontrar los elementos de este análisis.
3. El tercer paso consiste crear una matriz de 2×2. Cada sección del diagrama será el espacio para escribir las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de tu empresa.
4. En el siguiente paso debes escribir la información relacionada con cada título de la matriz.

Fortalezas: Son todos aquellos elementos que te brindan una ventaja competitiva.

Debilidades: Son todos aquellos elementos que te ponen en desventaja.

Oportunidades: Son todos aquellos espacios en el mercado que no han sido tenidos en cuenta; y que podrían representar mayores utilidades a futuro.

Amenazas: Están determinadas por las fluctuaciones del mercado, las regulaciones del gobierno, o la percepción del público.

6 diseño Metodológico

6.1 Tipo de Investigación

El alcance de la investigación es de tipo cuantitativo y cualitativo, pues por medio de la aplicación del estudio de satisfacción que evalúa los aspectos importantes de la atención al cliente y las áreas del proceso que deben mejorarse para brindar una mejor atención al cliente, el estudio de competencia que ayuda a identificar las diferentes oportunidades de mejora en la estrategia comercial. Cualitativo por que se investigaran los diferentes tipos de estrategias que se deben aplicar para lograr los objetivos y ventas del año.

6.2 Fases metodológicas

La recolección de datos se plasma en el siguiente diseño metodológico, el cual consiste en 8 objetivos principales, los cuales tienen una actividad específica que ayuda al cumplimiento del objetivo como se ve en el siguiente cuadro.

Tabla 1.Fases metodológicas

Objetivos específicos	Fase del Diseño Metodológico	Recolección de datos	Entregable
------------------------------	---	-----------------------------	-------------------

1.Elaborar un estudio de satisfacción a los clientes activos de la empresa DLGC, para evaluar el servicio que está prestando la compañía.	Fase 2. Validación: Realizar y aplicar una encuesta de satisfacción a los clientes de DLGC.	Por medio de la encuesta realizada se obtendrá la información y los aspectos del servicio prestado.	Encuestas realizadas vía telefónica.
--	---	---	--------------------------------------

2. Realizar un estudio de la competencia y de las mejores prácticas en la industria, con el fin de identificar oportunidades de mejoramiento de la estrategia comercial de la compañía.	Fase 3. Validación: Elaborar una encuesta que nos haga saber cómo nos ven los clientes frente a la competencia y las oportunidades de mejoramiento.	La información se obtiene por medio de las encuestas realizadas a los clientes.	Identificación y clasificación de las posibles oportunidades comerciales al departamento.
--	---	---	---

3. Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la situación actual del departamento comercial de la empresa DLGC.	Fase 1. Validación: Aplicar y analizar un diagnóstico DOFA del departamento comercial de la empresa.	El diagnóstico se realizará mediante una matriz DOFA, y análisis de para conocer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades a las que se enfrenta el departamento.	Matriz DOFA esta matriz.
---	--	---	--------------------------

<p>4. Proponer estrategias de acuerdo con los lineamientos estratégicos de la organización.</p>	<p>Fase 4. Documentación: Obteniendo la información necesaria de las investigaciones de los elementos principales del marketing, se del mercadeo (4p). plantean las estrategias y el plan de mercadeo para la empresa.</p>	<p>Estrategias de mercado.</p>
<p>5. Formular un tablero balanceado de gestión para evaluar los programas del marketing mix.</p>	<p>Fase 5. Documentación: Se documenta toda la información mediante un tablero balanceado de gestión. que se plasme todos los objetivos corporativos e indicadores que permitan detectar si el objetivo se está cumpliendo y tomar las respectivas acciones correctivas.</p>	<p>Tablero balanceado de gestión (BSC).</p>
<p>6. Diseñar la estructura que debería tener el departamento comercial para dar cumplimiento al plan de marketing y los objetivos y</p>	<p>Fase 6. Documentación: Se revisarán y Teniendo en cuenta las estrategias comerciales y actividades que se deben la estructura de la empresa se plantea la</p>	<p>Modelo de restructuración de la estructura organizacional de la empresa DLGC</p>

estrategias propuestos restructuración del dpto. referencia la información
por la organización. comercial. obtenida previamente.

Nota. Fuente: Elaboración propia

7. Encuesta de satisfacción de clientes y de las buenas prácticas de la competencia

Para llevar a cabo el estudio de satisfacción de clientes y el estudio de la competencia, se realiza por medio de una encuesta a los clientes de la empresa con una muestra estratificada en la que se divide las zonas que atiende la empresa DLGC.

Cálculo del tamaño de la muestra a encuestar

Tamaño de la población: 3.334

Nivel de confianza: 90%

Margen de error: 10%, se elige este porcentaje del margen de error debido a que el tamaño de la población es grande, por ende, es viable el porcentaje de error para lograr cumplir en la mayoría de las zonas encuestadas.

Tamaño de la muestra propuesta: 4 clientes mayoristas y 63 minoristas para un total de 67 clientes

Tamaño de la muestra real: 347 clientes (194 mayoristas y 153 minoristas)

Se logró recoger información de los dos tipos de clientes, alcanzando a superar la muestra propuesta de 4 mayoristas, logrando recolectar información de 194, lo que equivale al 87% de estos. Así mismo, se superó la muestra de clientes minoristas (63), recogiendo información de 153, equivalentes al 4,9% de estos. Se exceptúan las zonas de Bolívar y Guajira, en las cuales no se superó la muestra representativa. En la siguiente tabla se muestra la muestra propuesta y la muestra real encuestada.

Tabla 2. Zonas y número de clientes encuestados

Zona	Población				Muestra propuesta			Muestra real				
	Clientes Totales	% que corresponde	Número de clientes Mayoristas	Número de clientes Minoristas	Muestra Propuesta Total	Muestra Mayoristas	Muestra Minoristas	Mayoristas encuestados	Minoristas encuestados	Total, encuestados	% De la muestra encuestada (Mayorista)	% De la muestra encuestada (Minorista)
Santander	1709	51,30%	131	1578	12	1	11	106	79	185	80,92%	5,01%
Norte de Santander	764	22,90%	40	724	11	1	10	44	30	74	110,00%	4,14%
Cesa	314	9,40%	19	295	11	1	10	17	11	28	89,47%	3,73%
Bolívar	74	2,20%	2	72	11	0	11	3	2	5	150,00%	2,78%

Guajira	187	5,60%	14	173	11	1	10	7	4	11	50,00%	2,31%
Arauca	286	8,60%	17	269	11	1	10	17	27	44	100,00%	10,04%
TOTAL	3.334	100%	223	3.111	67	4	63	194	153	347	87,00%	4,92%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Se aplicó una encuesta a los diferentes clientes de DLGC, esto con el fin de obtener información de los aspectos del servicio que presta la empresa e identificar las diferentes oportunidades de mejoramiento, esta encuesta fue validada por la profesora Elsa Beatriz Gutiérrez Navas.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos según las preguntas planteadas en la encuesta (Ver Anexo 1).

7.1 Caracterización de la muestra

A continuación, se muestran los datos más relevantes de los clientes como lo son las zonas encuestadas y el tipo de cliente (Mayorista o Minorista).

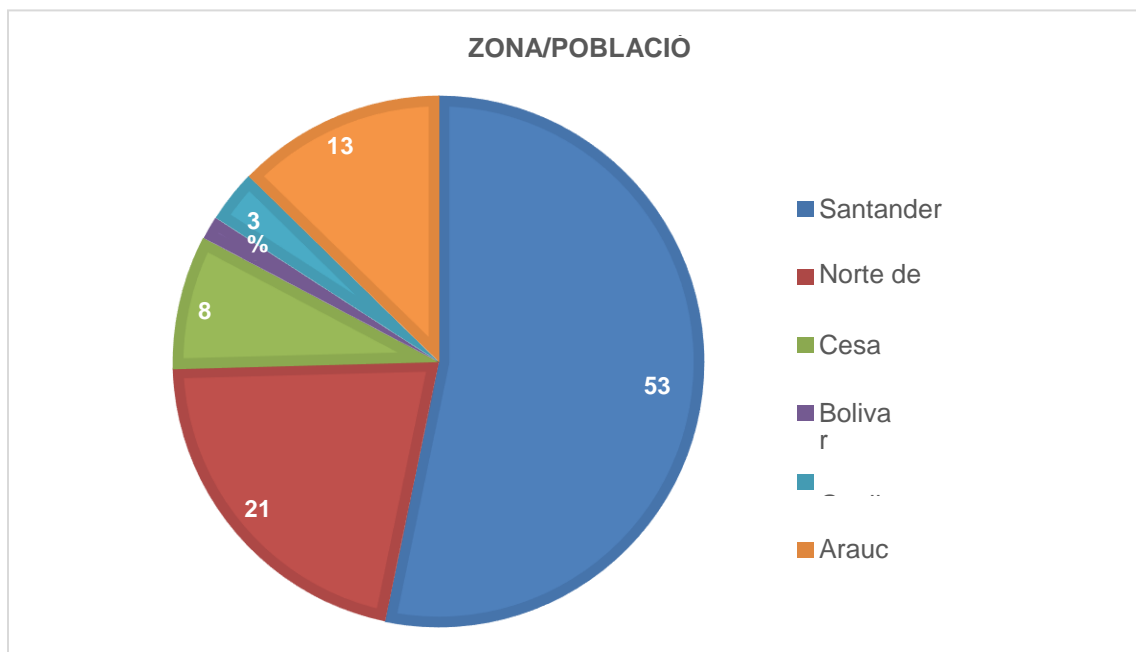


Ilustración 2. Zona o población

Fuente: Elaboración Propia

Fueron encuestados 347 clientes de la empresa DLGC de estos el 53% son clientes de la zona de Santander, 21% de la zona de Norte de Santander, 8% Cesar, 2% Bolívar, 3% Guajira y 13% Arauca, lo que se indica el porcentaje mayor de clientes encuestados es en Santander. Cabe aclarar que las preguntas 3,4 y 5 solo debían ser respondidas por aquellos clientes que

actualmente si comercializan con otras distribuidoras. El resto de las preguntas si fueron respondidas por todos los 347 clientes encuestados.

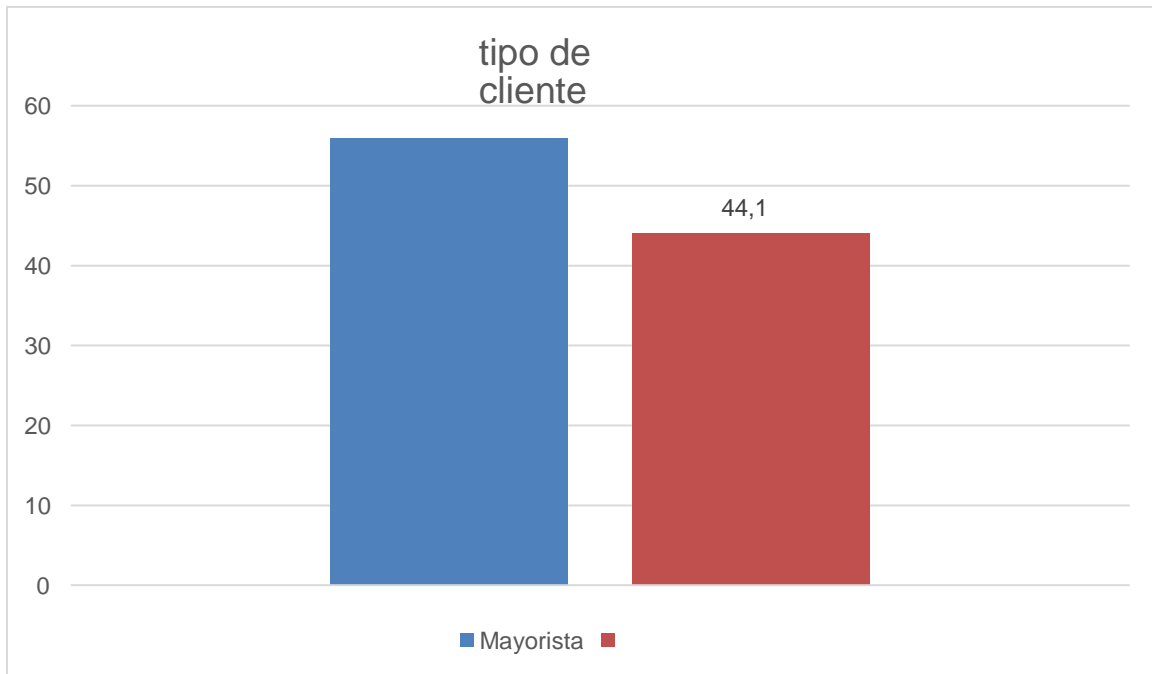


Ilustración 3. Tipo de cliente

Fuente: Elaboración Propia

Del total de personas encuestadas los clientes mayoristas son el 55,9% que equivale a 194, los minoristas corresponden a 44,1% equivalente a 153, lo que indica que se encuestó gran parte de los clientes mayoristas de la empresa Distribuciones La Gran Cacharrería.

7.2 Caracterización de los clientes

En las siguientes preguntas se observa los aspectos y respuestas más importantes para cada tipo de clientes, en cada una se hace un análisis con las respuestas de los clientes Mayoristas y clientes Minoristas.

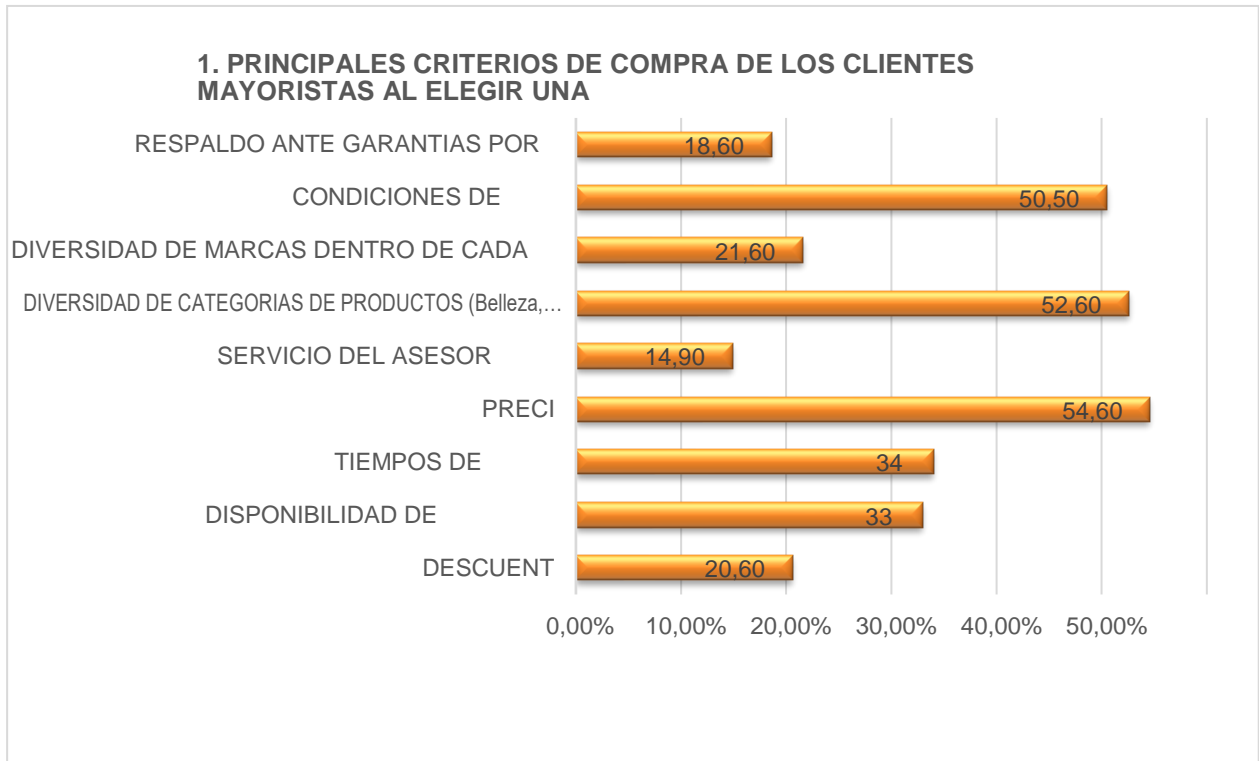


Ilustración 4. Principales criterios de compra de los clientes mayoristas al elegir una distribuidora

Fuente: Elaboración Propia

Para los clientes Mayoristas encuestados los tres aspectos más importantes a la hora de elegir una distribuidora son; el precio con 54,6%, diversidad de categorías de productos con 52,6% y por ultimo las condiciones de crédito con 50,5%, estos son los criterios que la empresa debe tener en cuenta a la hora de realizar las visitas a los diferentes clientes mayoristas de la empresa.

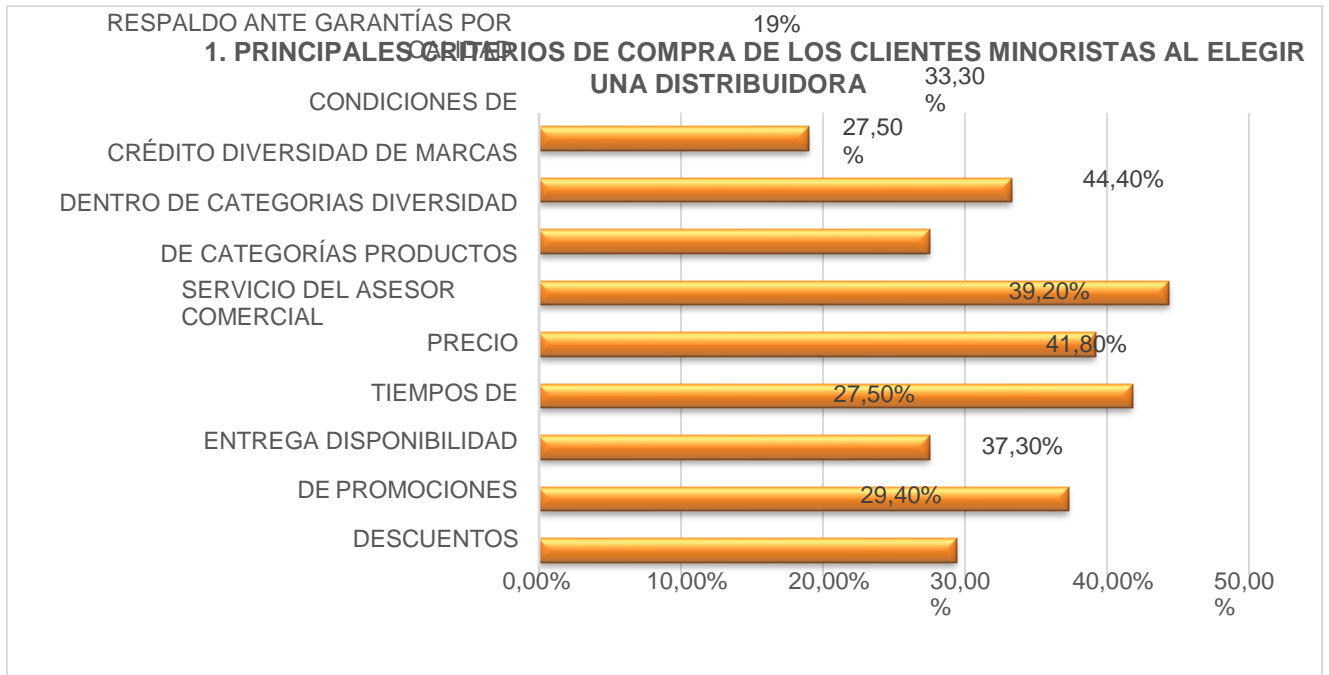


Ilustración 5. Principales criterios de compra de los clientes minoristas al elegir una distribuidora

Fuente: Elaboración Propia

Para los clientes Minoristas encuestados los tres aspectos más importantes a la hora de elegir una distribuidora son; la diversidad de categorías de productos 44,4%, precio 41,8% y por último el servicio del asesor comercial 39,2%, estos son los criterios que la empresa debe tener en cuenta a la hora de realizar las visitas a los diferentes clientes minoristas de la empresa.

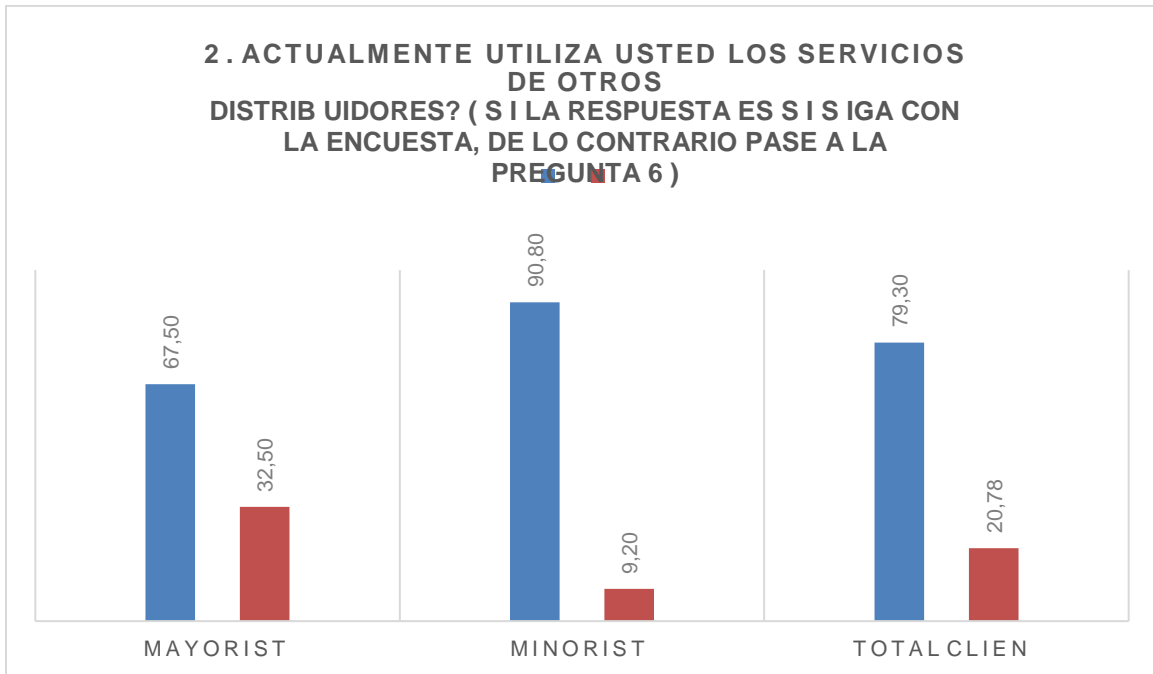


Ilustración 6. Porcentaje de clientes mayoristas y minoristas que utilizan el servicio de otros distribuidores

Fuente: Elaboración Propia

El 67,50% de los clientes Mayoristas encuestados utilizan los servicios de otros distribuidores y el 90,8% de los clientes Minoristas encuestados utilizan los servicios de otros distribuidores. En conclusión, el 79,3% de los clientes de la empresa DLGC utilizan actualmente los servicios de otros distribuidores.

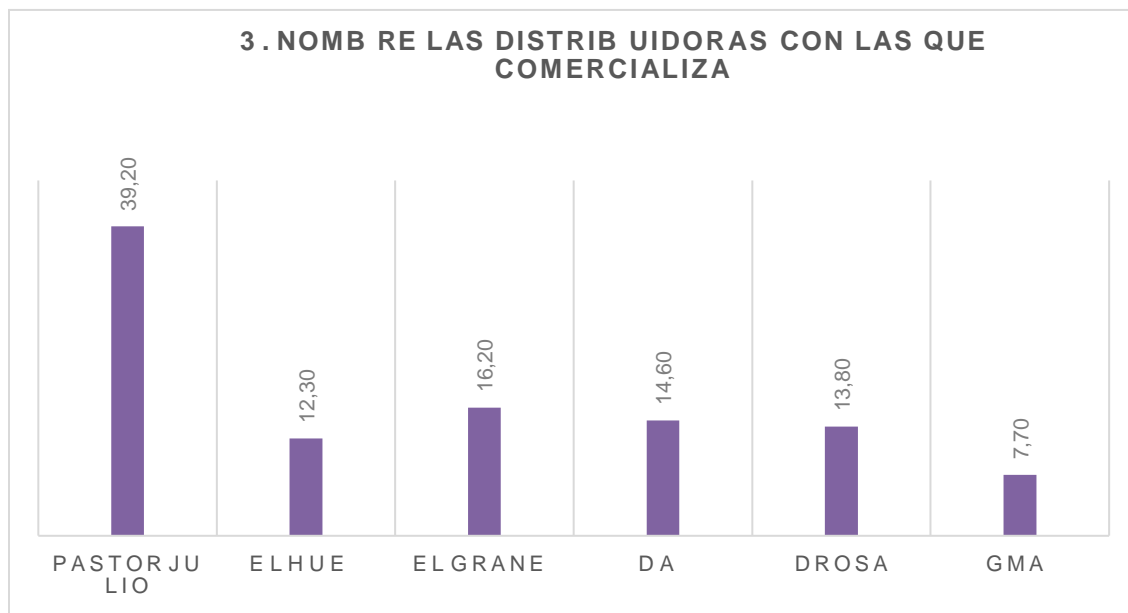


Ilustración 7 Distribuidoras con las que comercializan los clientes mayoristas actualmente

Fuente: Elaboración Propia

El distribuidor con el que comercializa la mayoría de los clientes mayoristas encuestados es Pastor Julio Delgado con un porcentaje de 39,2% y con el que menos realizan es Gmar con 7,7%.

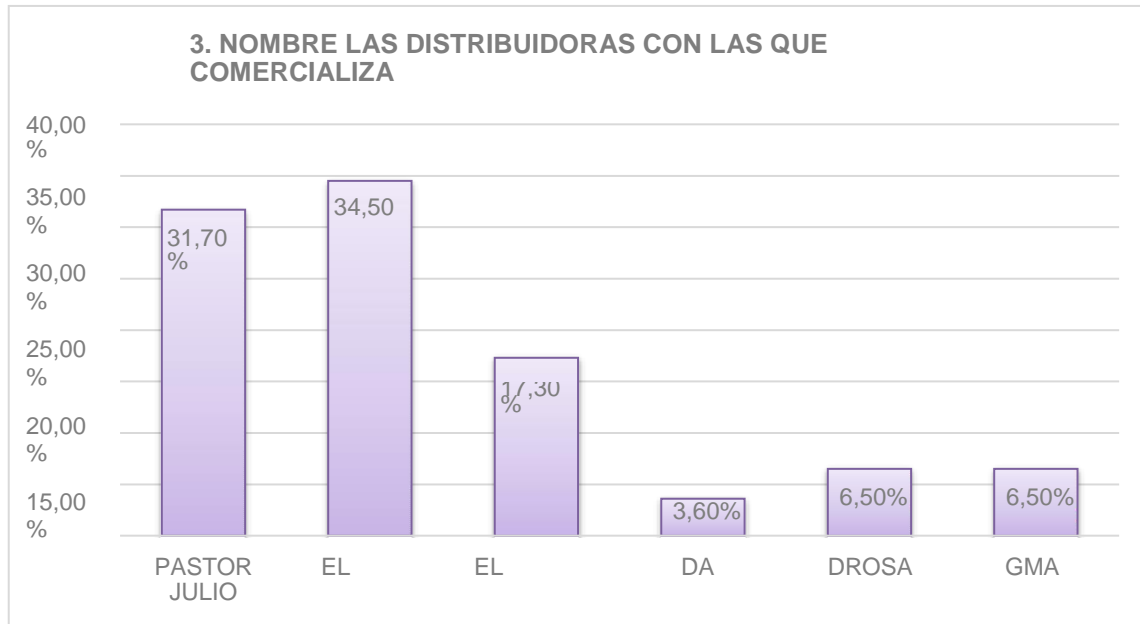


Ilustración 8 Distribuidoras con las que comercializan los clientes minoristas actualmente

Fuente: Elaboración Propia

El distribuidor con el que comercializa la mayoría de los clientes minoristas encuestados es El Hueco con un porcentaje de 34,5% y con el que menos realizan es Dao con 3,6%.

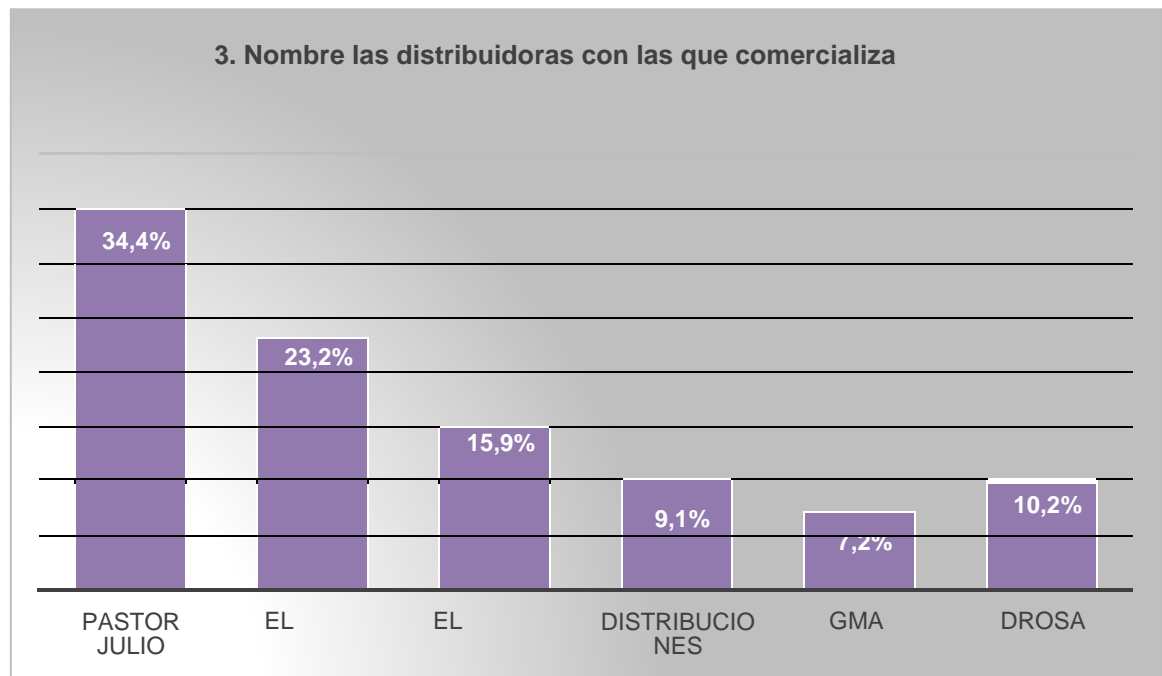


Ilustración 9 Distribuidoras con las que comercializan los clientes actualmente

Fuente: Elaboración Propia

El distribuidor con el que más comercializan los clientes encuestados es Pastor julio delgado con un porcentaje de 34,4% y el de menor proporción es Gmar con 7,2%.

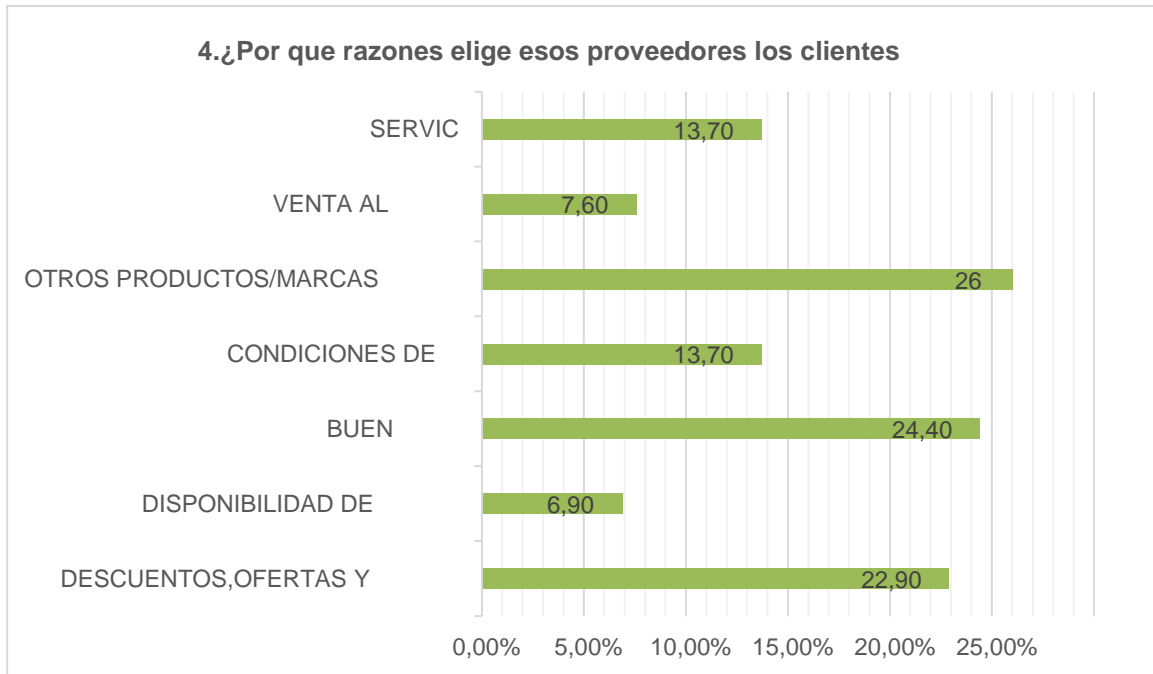


Ilustración 10 Razones por las que los clientes mayoristas eligen a otros proveedores

Fuente: Elaboración Propia

Los clientes mayoristas encuestados, eligen los diferentes proveedores por motivos importantes como; el buen precio (24,4%), los diferentes descuentos, ofertas y promociones (22,9%) y por último porque ellos ofrecen otro tipo de productos y marcas comerciales (26%), estos son los criterios que la empresa debe tener en cuenta a la hora de visitar a los diferentes clientes mayoristas de la empresa.

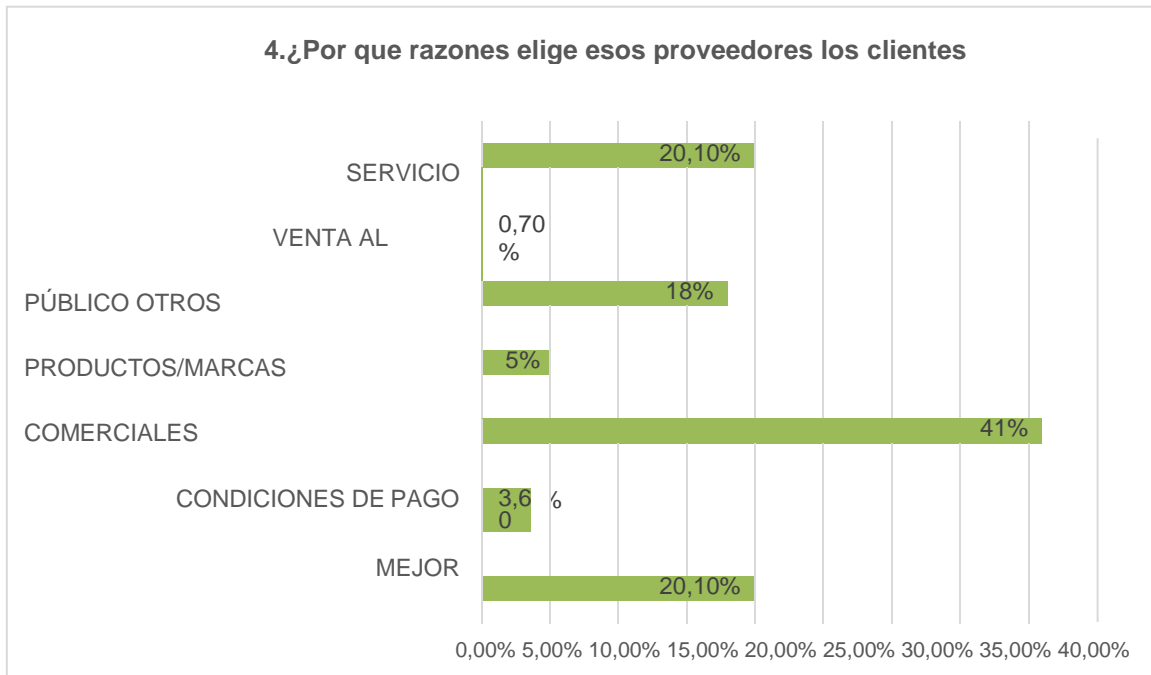


Ilustración 11 Razones por las que los clientes minoristas eligen a otros proveedores

Fuente: Elaboración Propia

Los clientes Minoristas encuestados, eligen los diferentes proveedores por motivos importantes como; el precio (41%), el servicio (20,1%) y por último por los descuentos, oferta y promociones (20,1%), estos son los criterios que la empresa debe tener en cuenta a la hora de visitar a los diferentes clientes minoristas de la empresa.

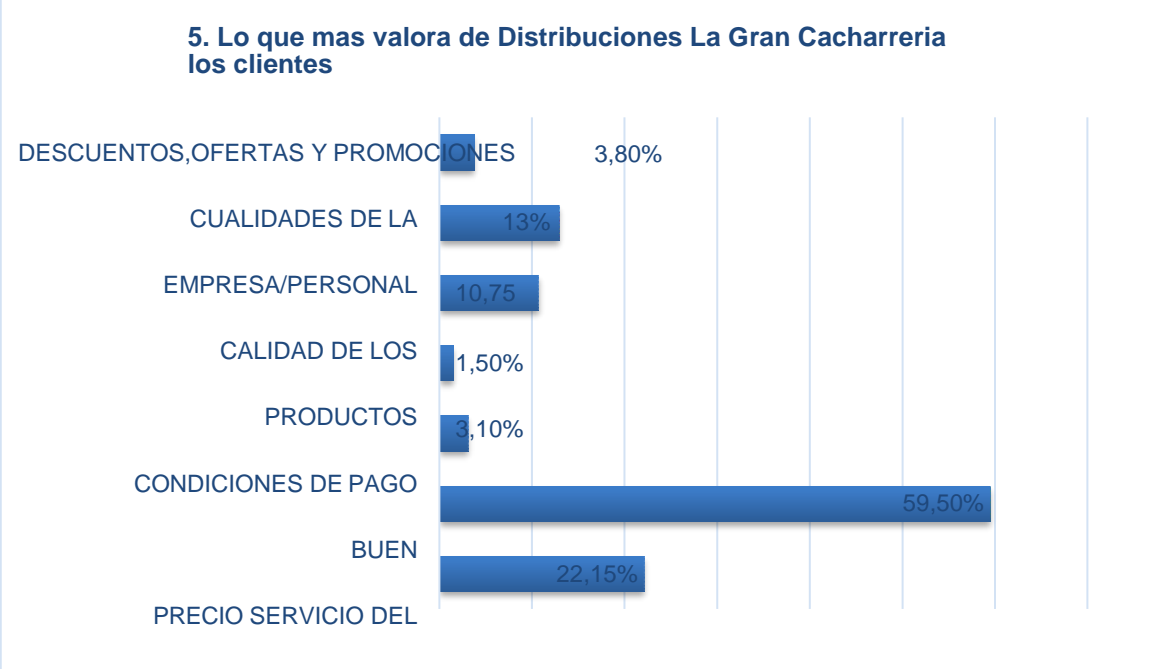


Ilustración 12 . Aspectos que más valoran los clientes mayoristas de DLGC

Fuente: Elaboración Propia

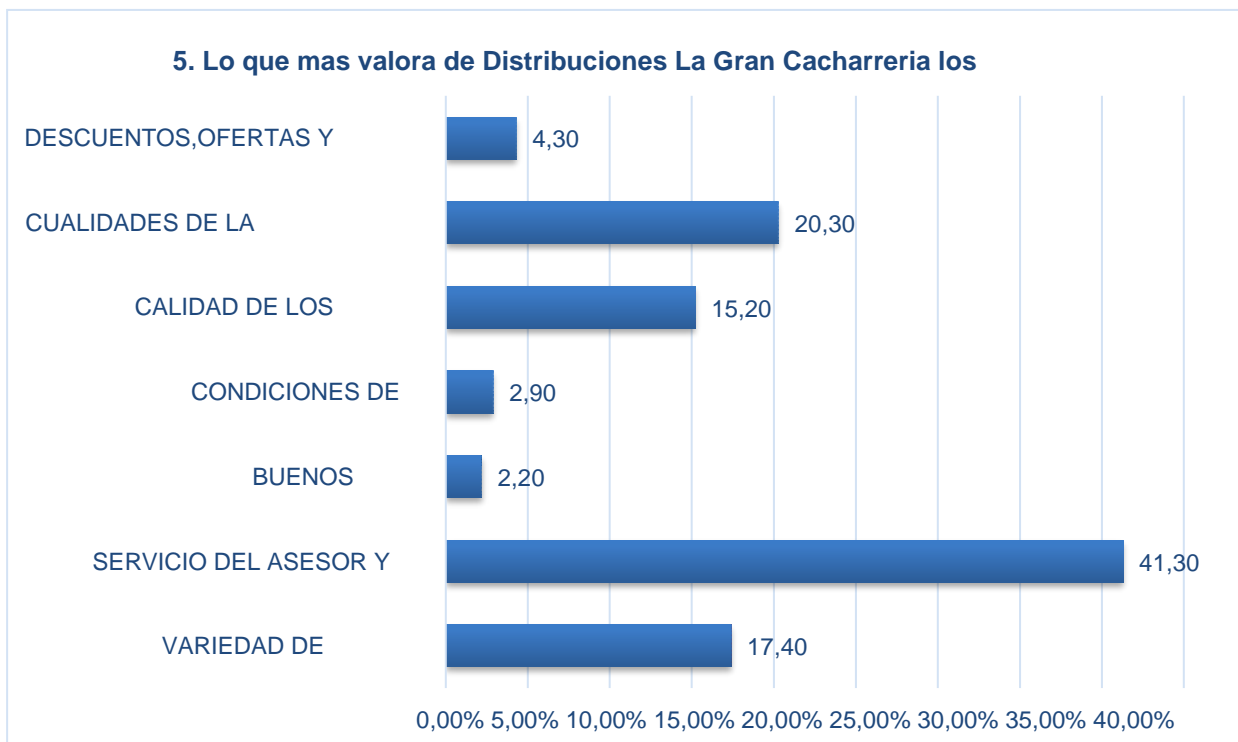


Ilustración 13 . Aspectos que más valoran los clientes minoristas de DLGC

Fuente: Elaboración Propia

Los clientes mayoristas y minoristas encuestados exponen que los que más aprecian de la empresa DLGC es el servicio que le presta el asesor comercial y la empresa como tal cuando se comunica por teléfono o redes sociales.

7.3 Evaluación de percepción de satisfacción de los clientes

Las siguientes son un tipo de pregunta Likert en la que los clientes responde en una escala de 1-5 la valoración de los servicios que le presta DLGC a partir de diferentes atributos del servicio como criterios de evaluación, en comparación con los servicios prestados por otras empresas distribuidoras. Se muestra a continuación lo que respondieron los clientes

mayoristas y minoristas; las escalas de respuesta son las siguientes 1: Muy malo, 2: Malo, 3: Regular, 4: Bueno y 5: Muy bueno.

A continuación, se muestran los diferentes atributos del servicio evaluados:

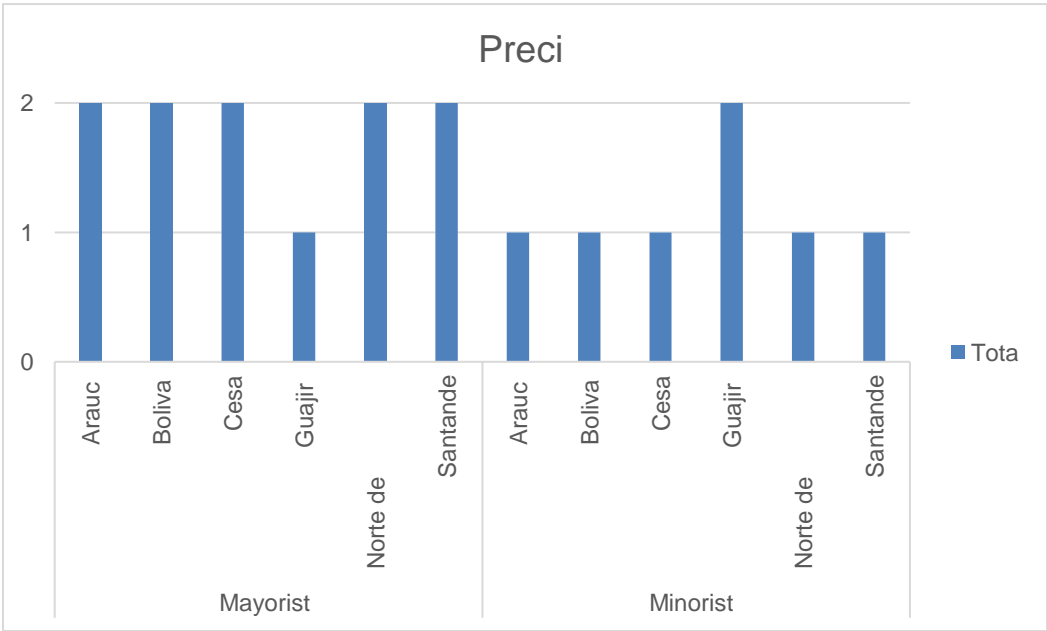


Ilustración 14 Calificación del nivel de Precios

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la respuesta de los clientes, el promedio de estas y la escala de respuesta 1: Muy malo, 2: Malo, 3: Regular, 4: Bueno y 5: Muy bueno, se observa que tanto para los clientes mayoristas y clientes minoristas el precio que ofrece la empresa Distribuciones La Gran Cacharrería es malo.

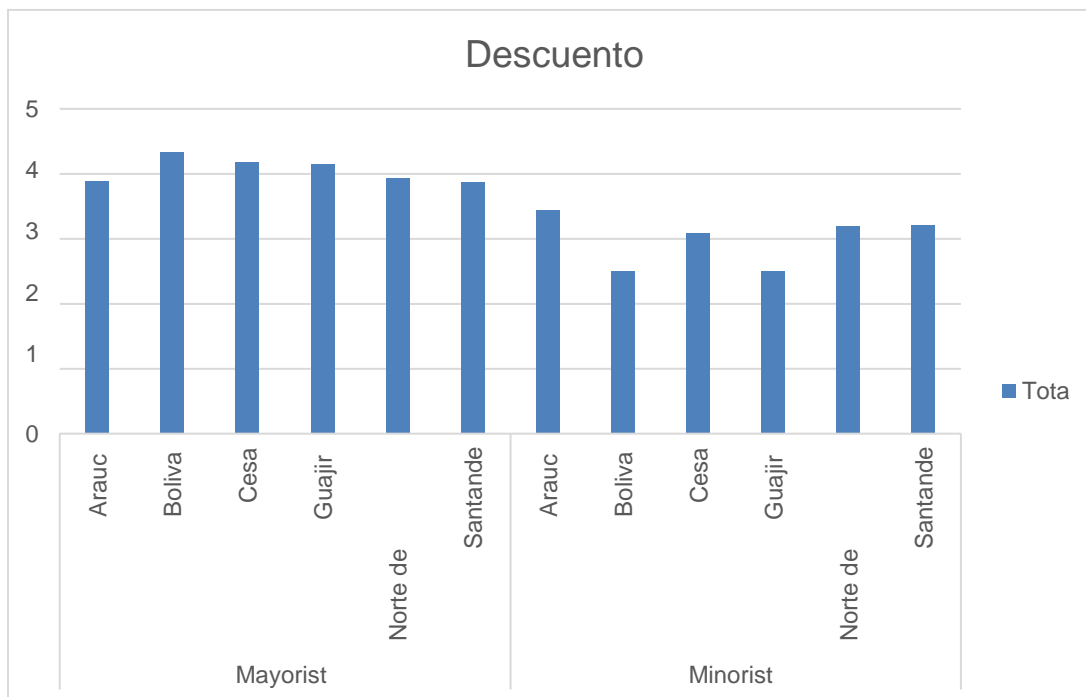


Ilustración 15 Calificación de Descuentos

Fuente: Elaboración Propia

Para los clientes mayoristas el descuento es un aspecto que califican en promedio como 4: bueno, según la escala nombrada anteriormente, para los clientes minoristas los descuentos brindados por la empresa son calificados como 3: regular, lo que quiere decir que algunos de los asesores comerciales no les informan a sus clientes minoristas los descuentos que tiene vigente la empresa.

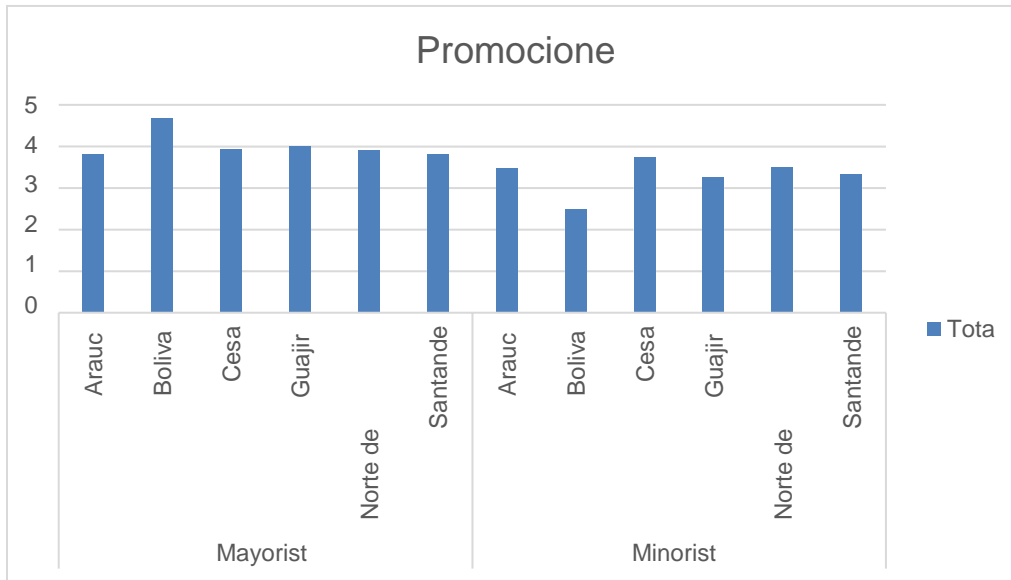


Ilustración 16. Calificación de Promociones

Fuente: Elaboración Propia

Las promociones en promedio son calificadas por los clientes mayoristas como bueno y para los clientes minoristas como regular, la zona de Bolívar que califica el servicio de promociones como malo, pero hay que tener en cuenta que la muestra de esta zona no se cumplió, por ende, no es significativa a la hora de las conclusiones.

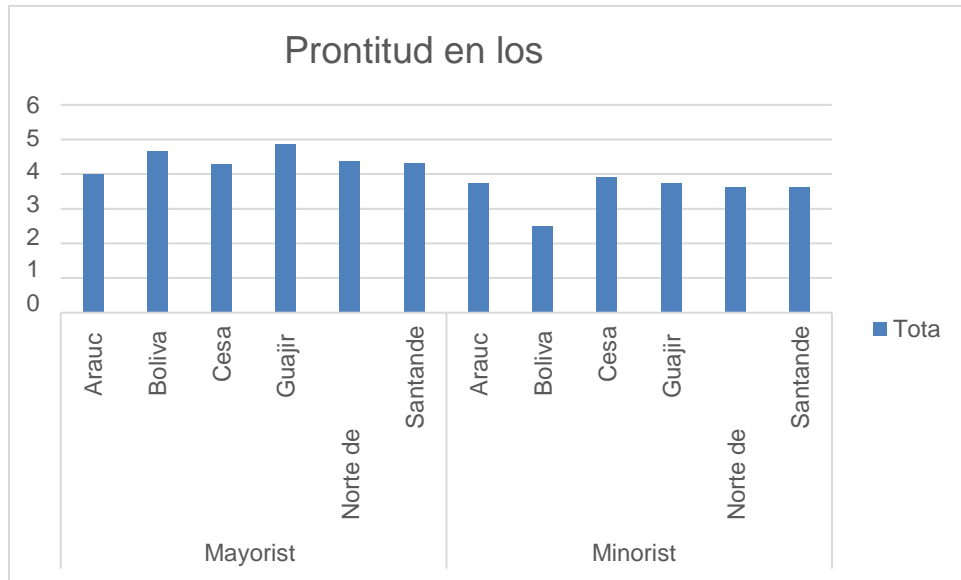


Ilustración 17 Calificación de Prontitud en los despachos

Fuente: Elaboración Propia

Los despachos son calificados como muy bueno en los clientes mayoristas y bueno en los clientes minoristas, resaltando la zona de Bolívar que califica el servicio como malo-regular, se tiene en cuenta que la muestra de esta zona no fue representativa, por ende, no es significativa a la hora de las conclusiones.

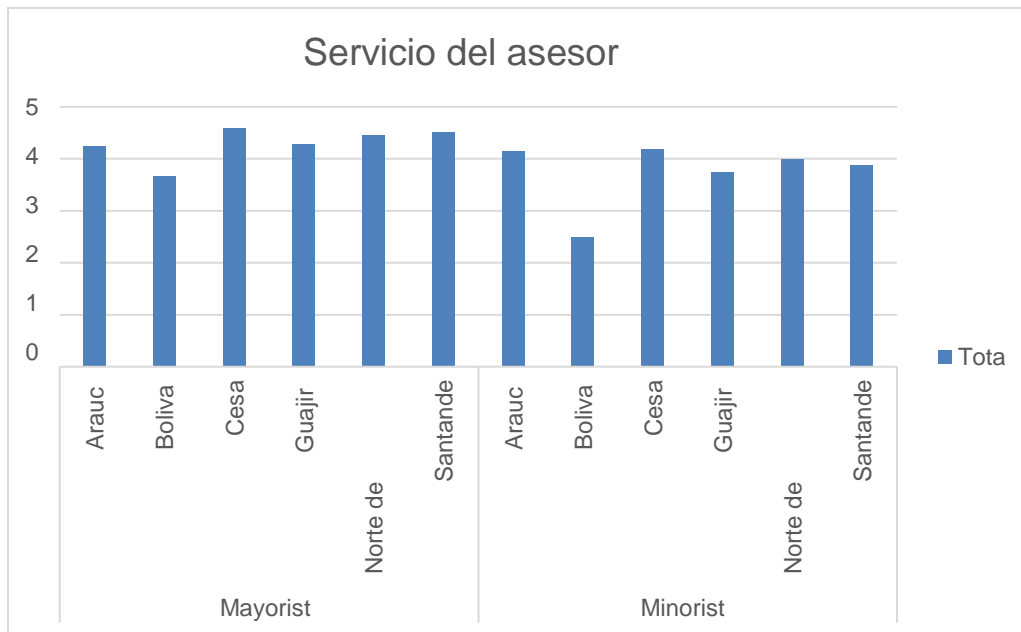


Ilustración 18 Calificación del Servicio del asesor

Fuente: Elaboración Propia

El servicio que brinda el asesor comercial de la empresa es calificado en los clientes mayoristas como 4: bueno, resaltando las zonas de Cesar, Norte de Santander y Santander, los clientes minoristas califican el servicio como 4: bueno, excepción de la zona de Bolívar que califica el servicio como regular, hay que tener en cuenta que la muestra de esta zona no fue representativa, por ende, no es significativa a la hora de las conclusiones.

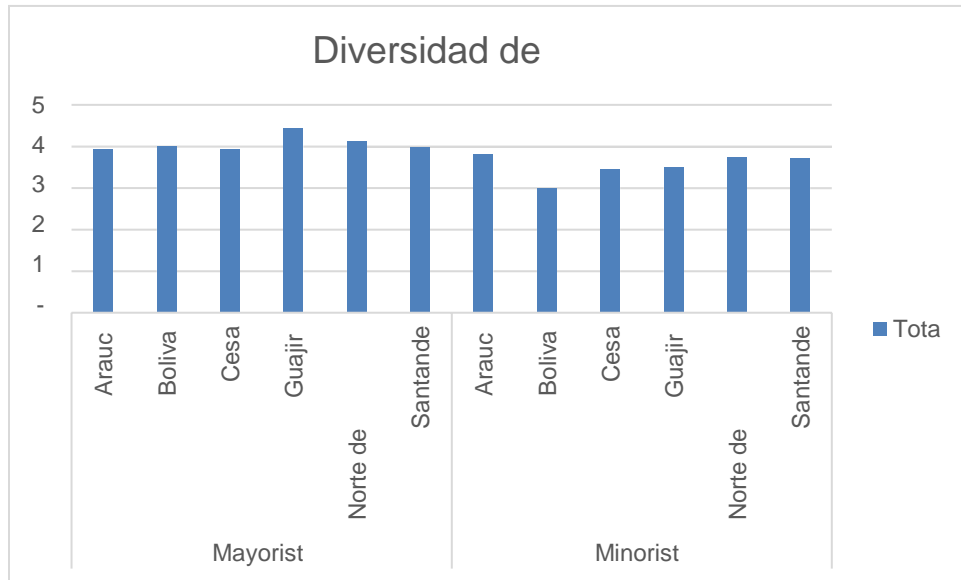


Ilustración 19 Calificación de Diversidad de mercancía

Fuente: Elaboración Propia

la diversidad de productos en los clientes mayoristas es calificada como 4: buena resaltando la zona de la guajira, la cual califican como muy buena, los clientes minoristas en promedio califican la diversidad de productos como 3: regular y 4: buena, lo que quiere decir que en promedio para los clientes de la empresa Distribuciones La Gran Cacharrería la diversidad de productos que ofrece la empresa es buena.

conclusión: los atributos del servicio que más se destacan en DLGC en comparación a otras empresas son los siguientes: el precio, es calificado como malo en los dos tipos de clientes, pues manifiestan que los precios no son los indicados para competir en el mercado, los descuentos y promociones para clientes minoristas se considera regular, menos en la zona

de Bolívar el cual es considerado malo, en muchas ocasiones es porque el asesor comercial no les esta información a sus clientes las diferentes promociones y descuentos que tiene vigente la empresa.

La prontitud en los despachos de pedidos, el servicio del asesor comercial y la diversidad de productos para clientes minoristas en la zona de Bolívar es regular, lo que quiere decir que la zona de Bolívar los servicios que ofrece DLGC no están en un rango bueno de calificación, hay que aclarar que la muestra propuesta no se logró cumplir.

La prontitud del despacho de mercancía en los clientes mayoristas es muy buena, manifiestan que el pedido siempre les llega de un día para otro si es mercancía para el área metropolitana y máximo 3 días si es mercancía para clientes viajeros, de igual forma el servicio del asesor comercial para las zonas de la Guajira, Norte de Santander y Santander son clasificados como muy buenos, el asesor comercial está capacitado y maneja el portafolio de productos de la organización, la información que les ofrece a los clientes es concisa, por último la diversidad de productos en la guajira es evaluada como muy bueno, pues los clientes encuentran la gran mayoría de sus productos con un solo proveedor ya que la empresa maneja diferentes líneas y gamas de productos.

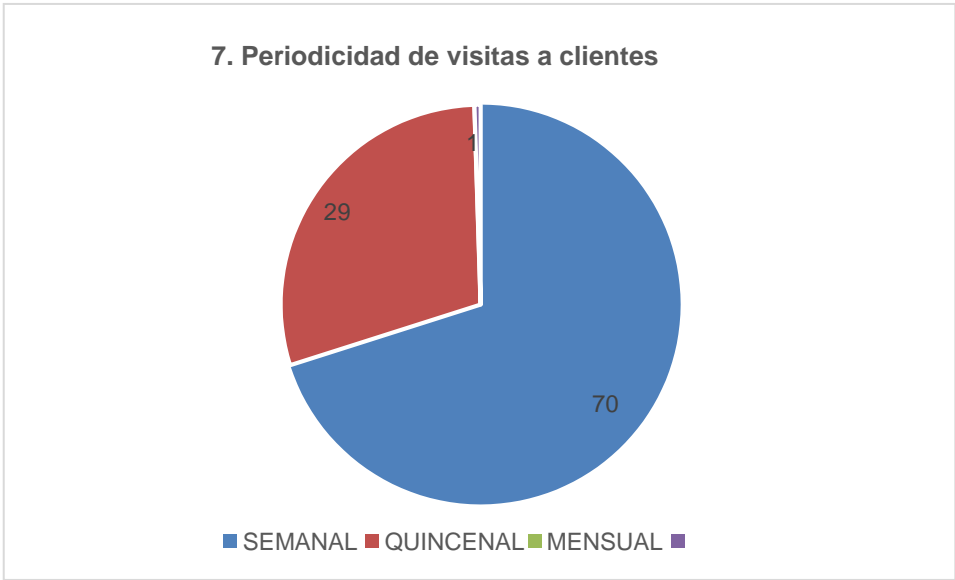


Ilustración 20 Periodicidad de visitas a los clientes mayoristas

Fuente: Elaboración Propia.

El 70% de los clientes Mayoristas manifiesta que el asesor comercial lo visita cada semana lo que indica que la gran mayoría de los clientes mayoristas reciben visitas constantemente para las diferentes necesidades que se les presente y el 29% recibe visitas cada quince días.

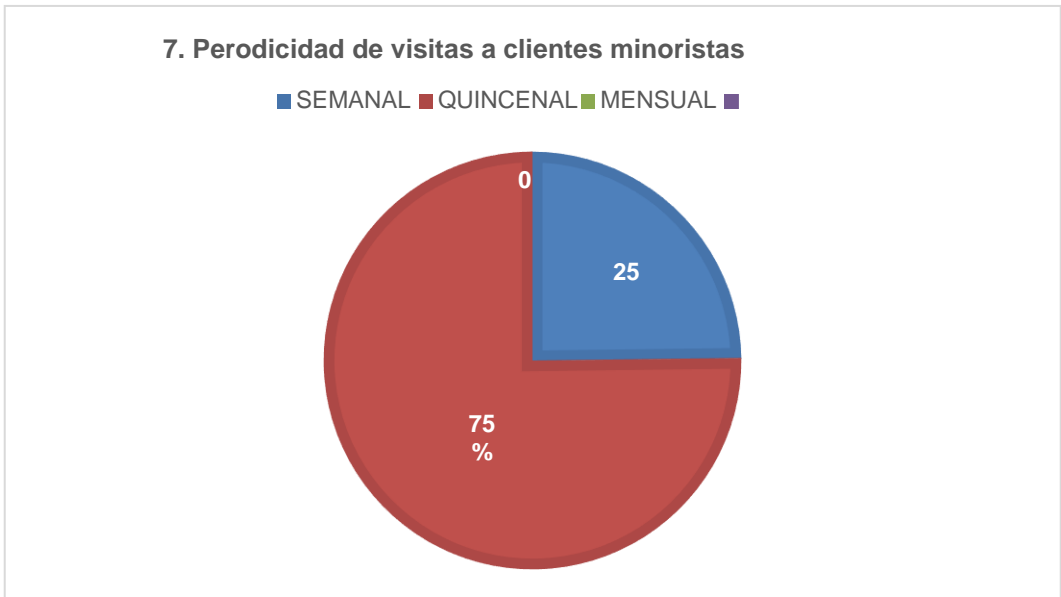


Ilustración 21 Periodicidad de visitas a los clientes minoristas

Fuente: Elaboración Propia

El 75% de los clientes Minoristas manifiesta que el asesor comercial lo visita cada quince, esto indica que le periodo de visitas a estos clientes no es constante como lo son con los clientes mayoristas, y el 25% de estos clientes recibe visitas cada semana.

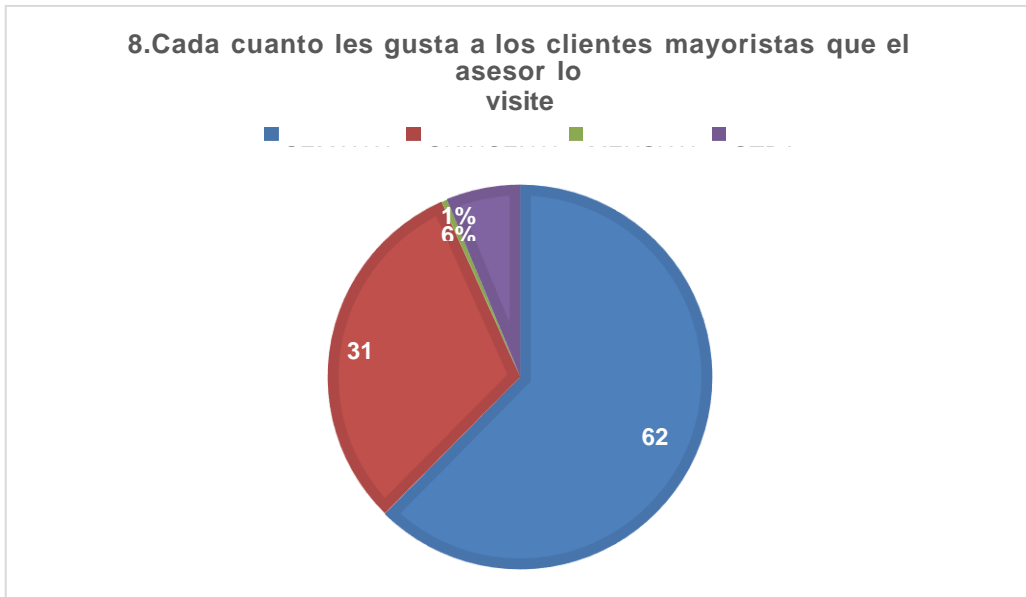


Ilustración 22 Cada cuanto les gusta a los clientes mayoristas que el asesor lo visite

Fuente: Elaboración Propia

El 62% de los clientes Mayoristas manifiesta que le gustaría que el vendedor lo visitara cada semana, el 31% prefiere que lo visiten cada quince días, el 1% opta por visitas mensuales y el 6% restante sugiere otro rango de visitas.

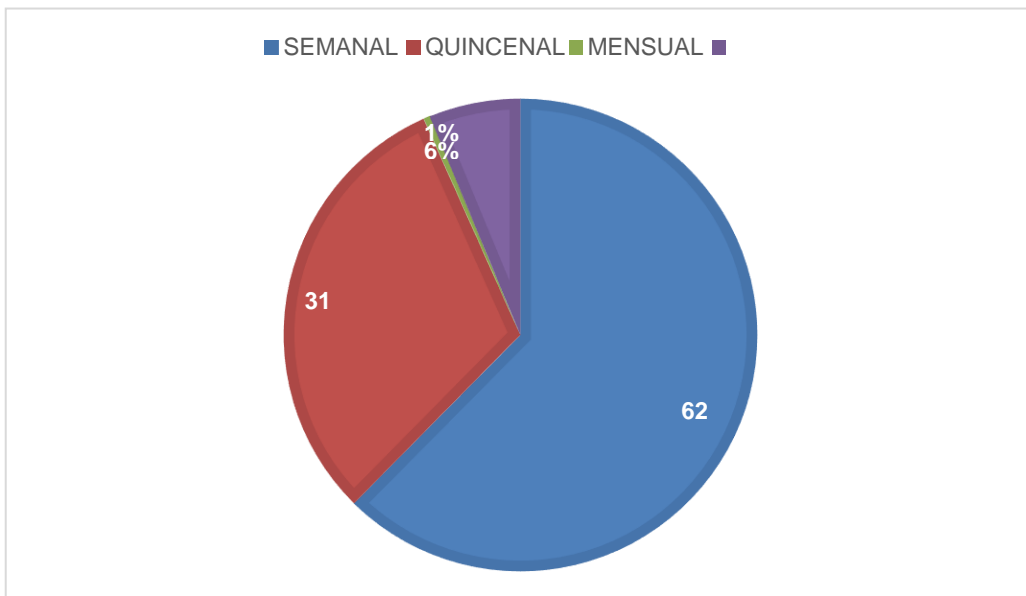


Ilustración 23 Cada cuanto les gusta a los clientes mayoristas que el asesor lo visite

Fuente: Elaboración Propia

El 62% de los clientes Mayoristas manifiesta que le gustaría que el vendedor lo visitara cada semana, el 31% prefiere que lo visiten cada quince días, el 1% opta por visitas mensuales y el 6% restante sugiere otro rango de visitas.

8. Cada cuanto les gusta a los clientes minoristas que el asesor lo

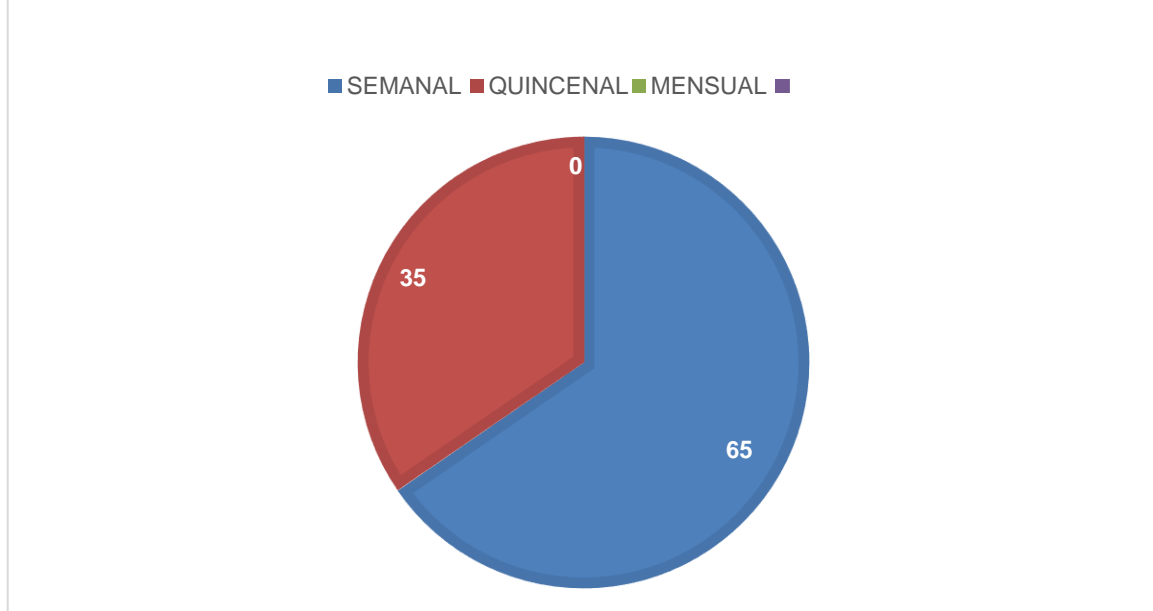


Ilustración 24 Cada cuanto les gusta a los clientes minoristas que el asesor lo visite

Fuente: Elaboración Propia

El 65% de los clientes Minoristas manifiesta que le gustaría que el vendedor lo visitara cada semana, el 35% prefiere que lo visiten cada quince días.

En las siguientes preguntas se evalúa en una escala de 1 a 5 (1 – Nunca-Muy malo, 2 - Rara vez-Malo, 3 -A veces-Regular, 4 -Casi siempre-Bueno y 5 -Siempre-Muy bueno), como los clientes califican los servicios que ofrece la empresa y el asesor comercial.

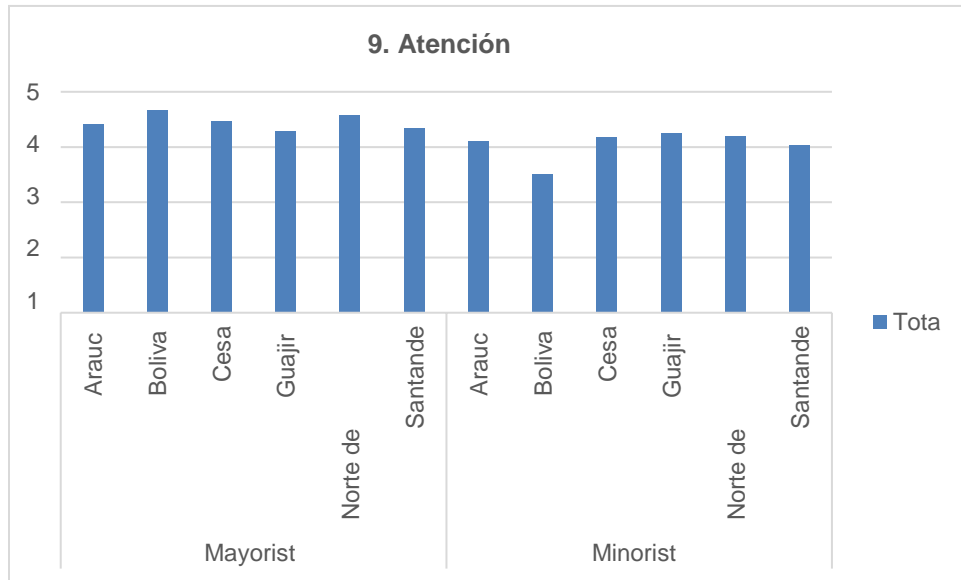


Ilustración 25 Calificación de Atención telefónica

Fuente: Elaboración Propia

La atención telefónica que reciben los clientes mayoristas en promedio tiene una calificación de bueno-muy bueno, mientras que los clientes minoristas lo califican en promedio como bueno

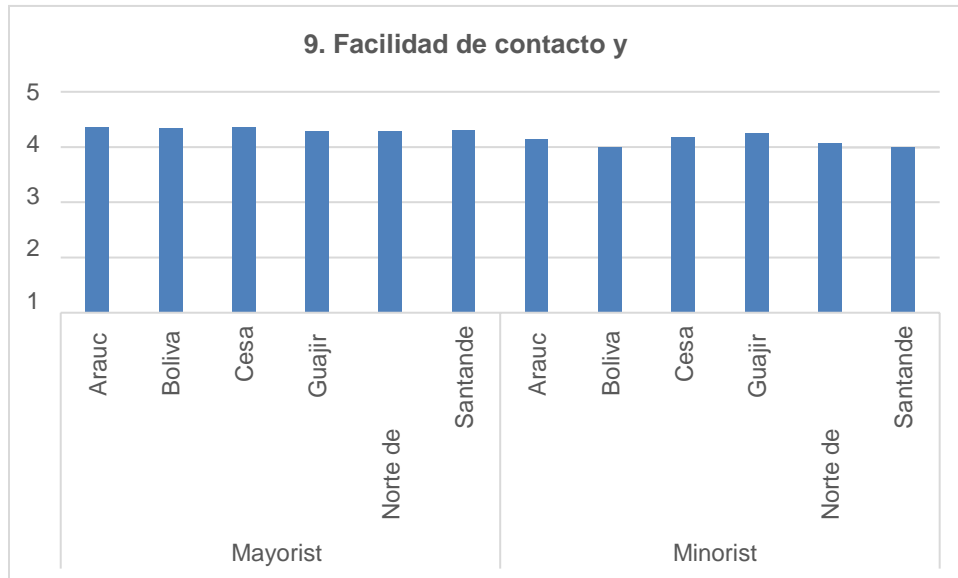


Ilustración 26 Calificación de Facilidad de contacto

Fuente: Elaboración Propia

La facilidad del contacto con la empresa en redes sociales y el servicio recibido es calificada en clientes mayoristas y minoristas como bueno, esto quiere decir que la empresa cuenta con redes sociales y siempre atienden los números telefónicos, de igual forma el servicio que presta el personal de la empresa es el indicado.

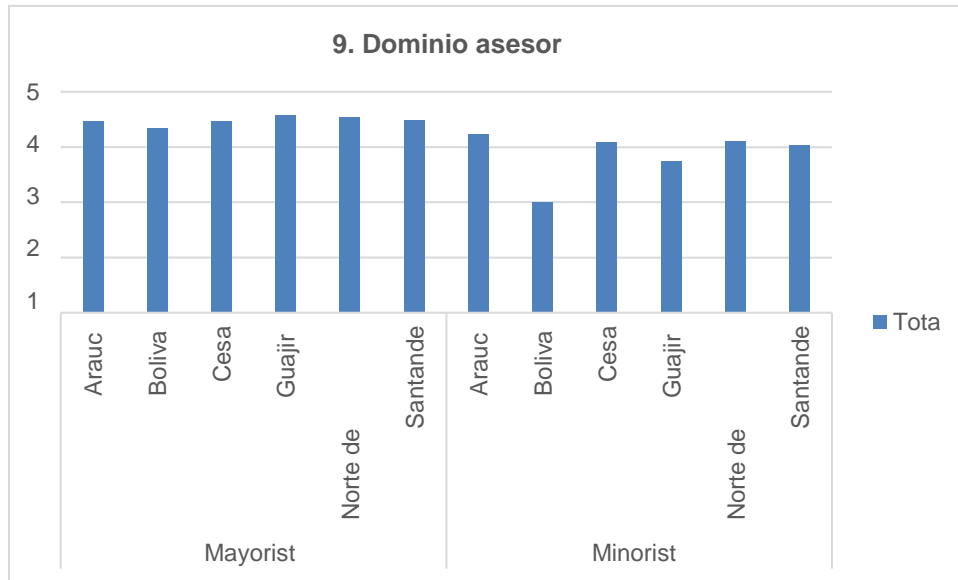


Ilustración 27 Calificación de Dominio del asesor comercial

Fuente: Elaboración Propia

En clientes mayoristas el dominio del asesor comercial es calificado como bueno esto indica que los vendedores de la empresa manejan en su totalidad el portafolio de productos, mientras que para los clientes minoristas el dominio del asesor es bueno teniendo un rango de calificación sobresaliente, pero en la zona de Bolívar es calificado como regular.

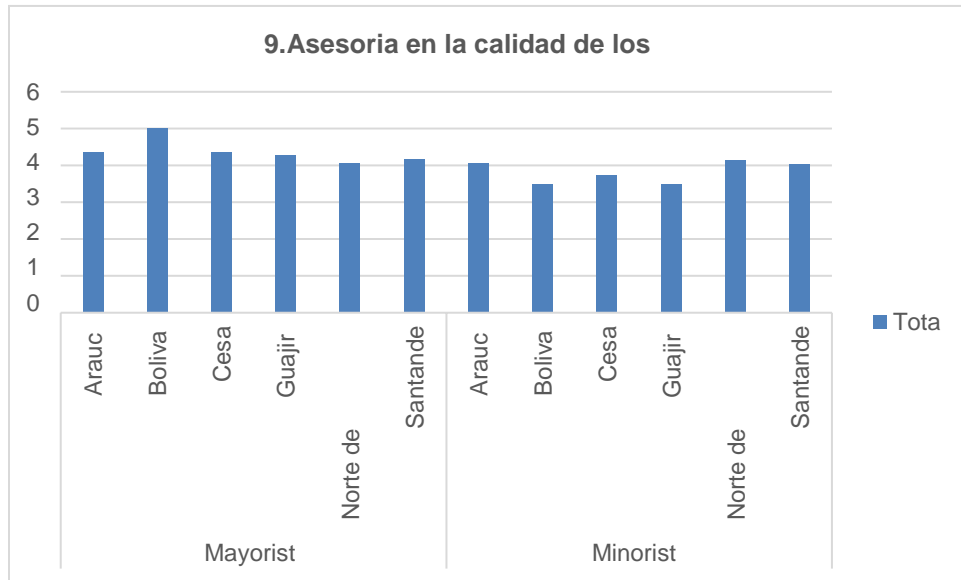


Ilustración 28 Calificación de Asesoría, calidad de los productos

Fuente: Elaboración Propia

El promedio de la asesoría en la calidad de los productos que ofrece el asesor comercial para los clientes mayoristas es bueno, pero en la zona de Bolívar es muy bueno; indicando que los asesores comerciales de la organización están prestando una muy buena asesoría y los productos que recibe el cliente se mantienen con una buena calidad. los clientes minoristas promedian en zonas como Guajira, Cesar y Bolívar la asesoría como regular mientras que en las demás zonas se promedió una calificación de bueno.

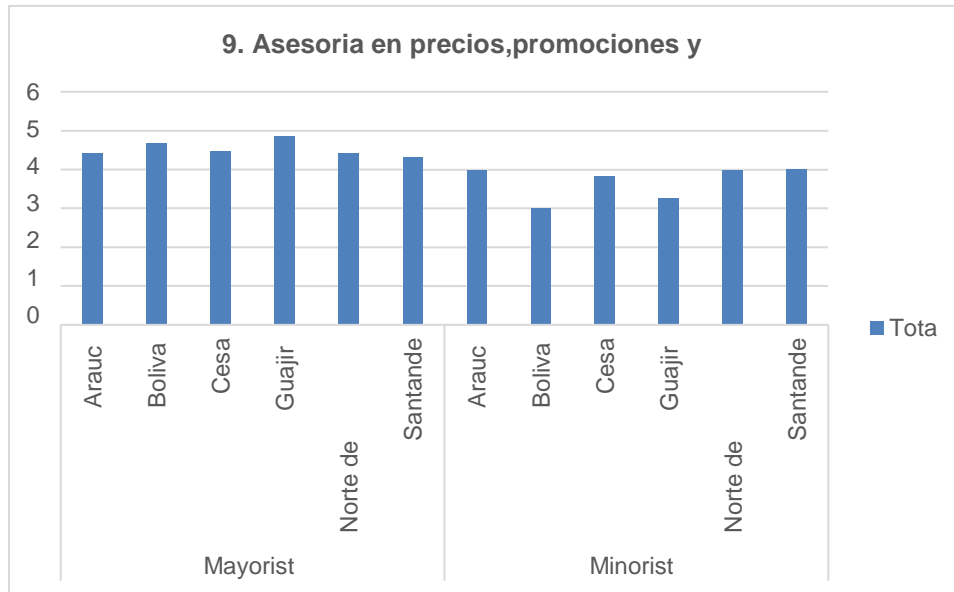


Ilustración 29 Calificación de Asesoría precios y promoción

Fuente: Elaboración Propia

Los clientes mayoristas reciben mejor asesoría respecto a diferentes beneficios que ofrece la empresa en promociones y cambios de precios calificando este atributo como bueno-muy bueno resaltando la zona de la Guajira (muy bueno), para nuestros clientes es importante que el asesor le brinde una guía de precios y promociones, lo que hace que se destaquen en este atributo, mientras que los clientes minoristas manifiestan que no reciben la asesoría adecuada calificándola como regular-bueno.

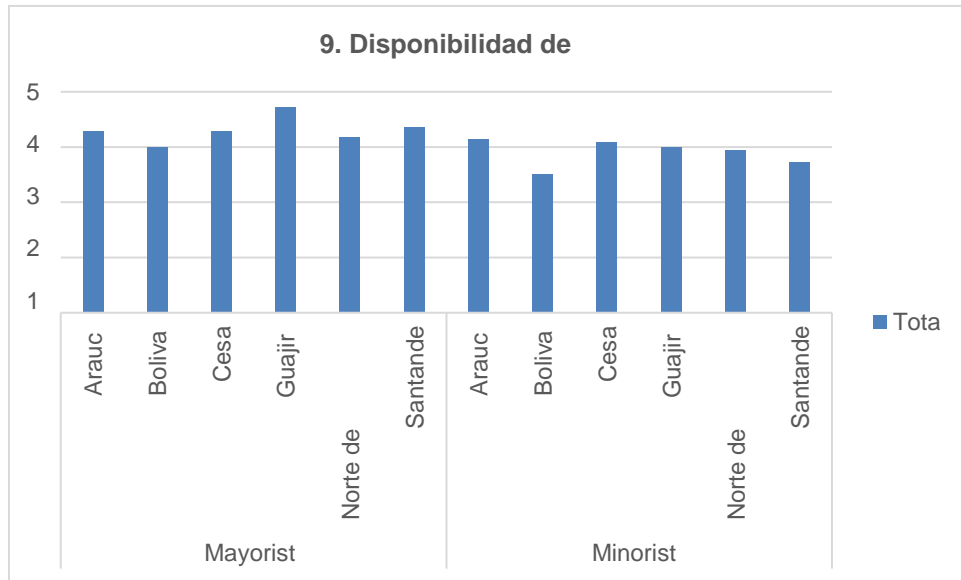


Ilustración 30 Calificación de Disponibilidad de producto

Fuente: Elaboración Propia

La disponibilidad de los productos para los clientes mayoristas recibe una calificación en promedio bueno-muy bueno destacándose la zona de la Guajira, lo que indica que los clientes manifiestan que los productos que solicitan están siempre disponibles, recibiendo la orden de pedido completa, mientras que en los clientes minoristas es calificado como bueno y en la zona de Bolívar es calificada como regular, hay que tener en cuenta que esta zona (Bolívar) no se cumplió la muestra propuesta, por ende, no es significativa.

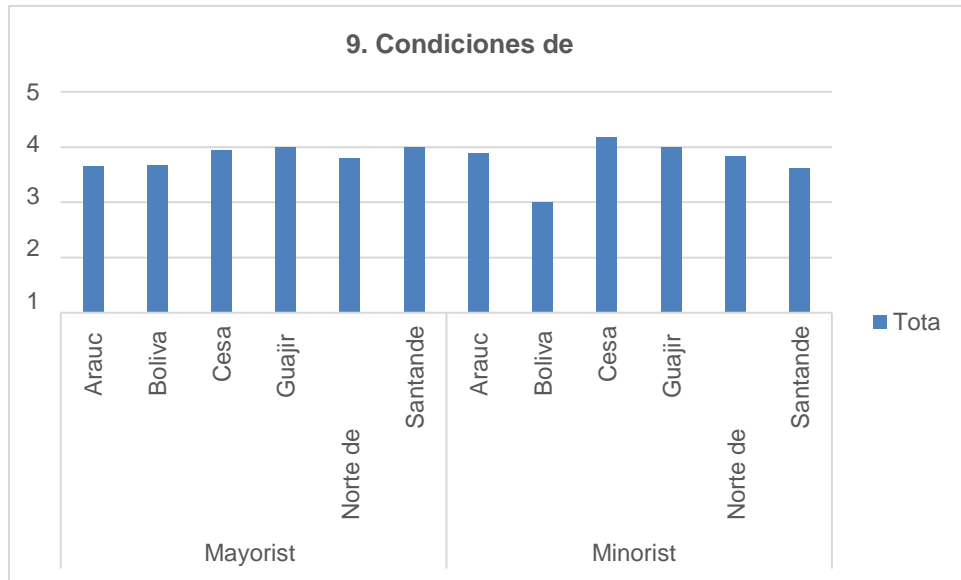


Ilustración 31 Calificación de Condiciones de entrega del pedido

Fuente: Elaboración Propia

Las condiciones de entrega de la mercancía para los clientes mayoristas y minoristas son calificadas como Bueno, estos clientes indican en promedio que reciben la mercancía en buen estado, sin averías ni inconvenientes. la zona de Bolívar que es calificada por los minoristas como regular, pues recién el producto en ocasiones golpeado, las cajas en mal estado, hay que tener en cuenta que esta zona (Bolívar) no se cumplió la muestra propuesta, por ende, no es significativa.

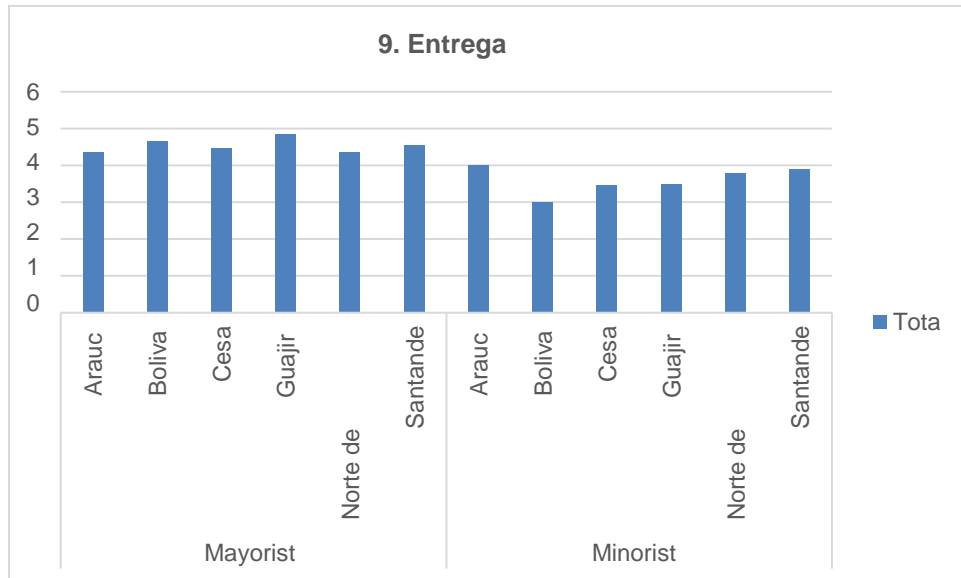


Ilustración 32 Calificación de Entrega oportuna

Fuente: Elaboración Propia

Los clientes mayoristas califican la entrega del pedido como bueno-muy bueno, pues en su mayoría los clientes manifiestan que la entrega del pedido es en el rango indicado por el asesor y el departamento logístico de la empresa, mientras que los clientes minoristas se sienten inconformes con la entrega de la mercancía calificando como bueno en las zonas de Arauca, Norte de Santander y Santander, mientras que en las zonas de Bolívar, Cesar y Guajira la califican como regular-bueno.

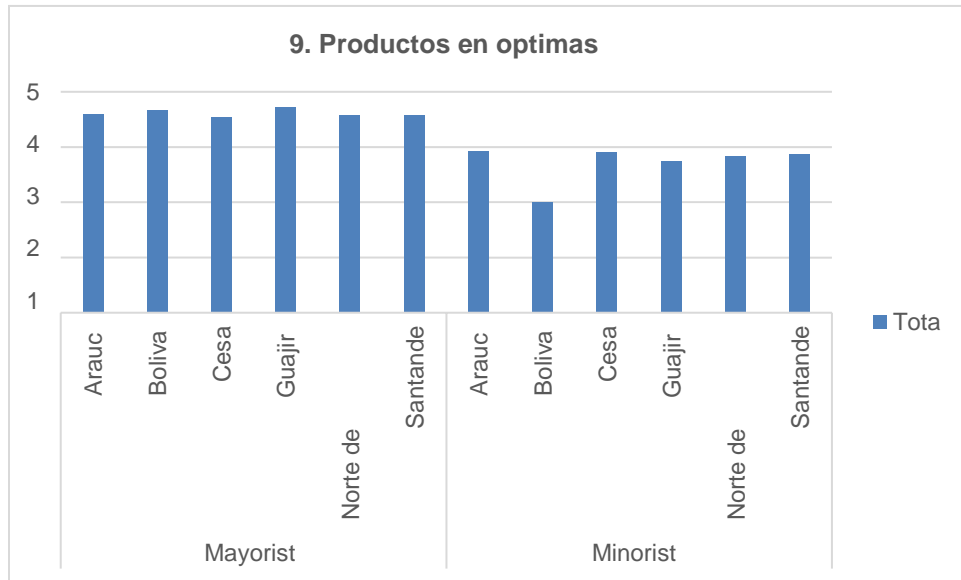


Ilustración 33 Calificación de Productos en óptimas condiciones

Fuente: Elaboración Propia

Los clientes mayoristas manifiestan que cuando reciben la mercancía, los productos se encuentran en muy buenas condiciones, en cambio para los clientes minoristas califican este atributo como bueno, excluyendo la zona de Bolívar la cual recibe una calificación de regular, se tiene en cuenta que esta zona no cumplió con la muestra propuesta.

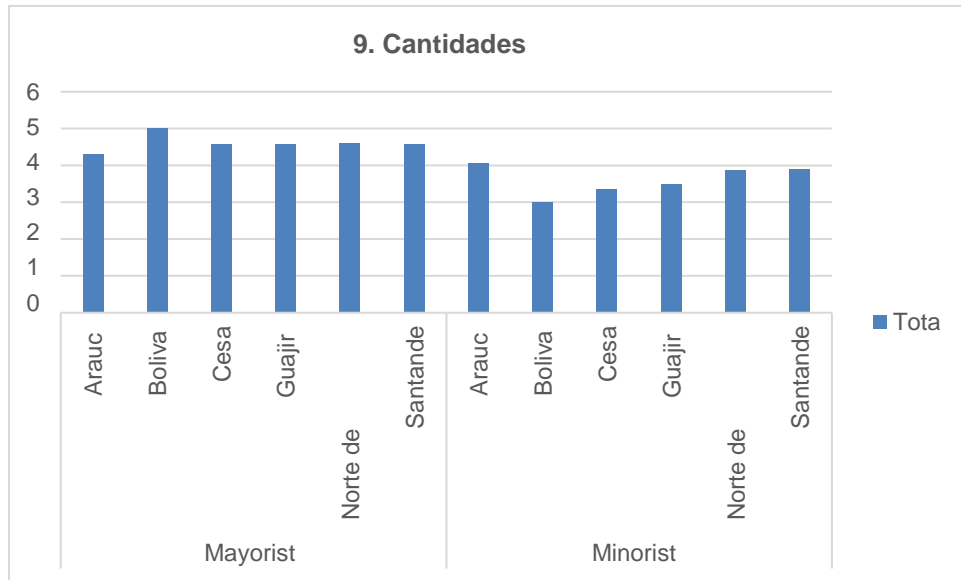


Ilustración 34 Calificación de Entrega en Cantidad solicitada

Fuente: Elaboración Propia

Los clientes mayoristas expresan que al momento de recibir la mercancía llegan los productos solicitados obteniendo una calificación de bueno-muy bueno en estos clientes, lo que quiere decir que en estos clientes la cantidad que solicitan en sus órdenes de compra por lo general es la que reciben y para los clientes minoristas el promedio de calificación esta entre regular-bueno.

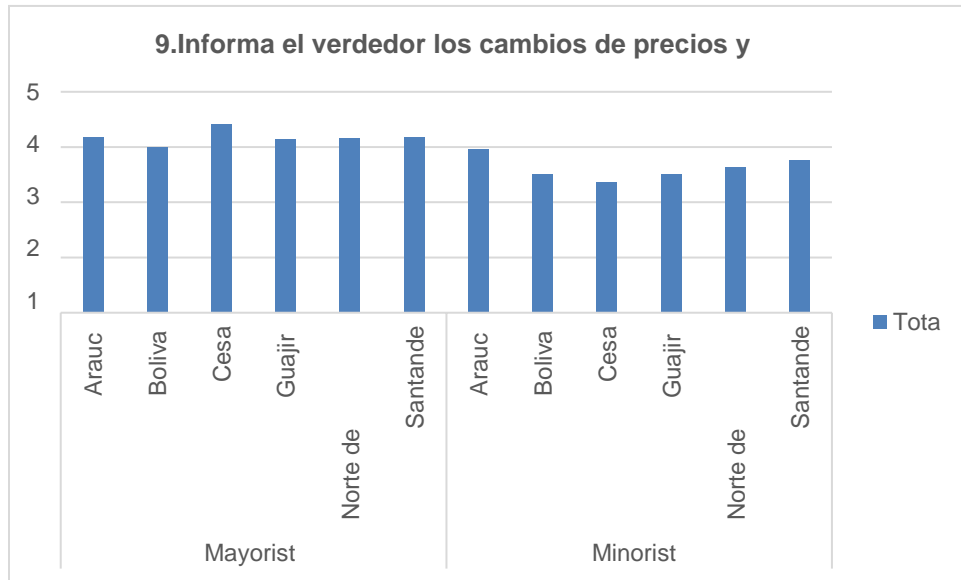


Ilustración 35 Calificación de Información de cambios en Precios y promoción

Fuente: Elaboración Propia

Los clientes mayoristas en la mayoría de las zonas califican este servicio como bueno, mientras que para la zona de Cesar lo califican como muy bueno; en los clientes minoristas es calificado como Bueno los cambios de precio y promociones por parte del asesor comercial, es decir que los asesore comerciales de las diferentes zonas le informan a sus clientes el cambio de precios y promociones que ofrece la empresa

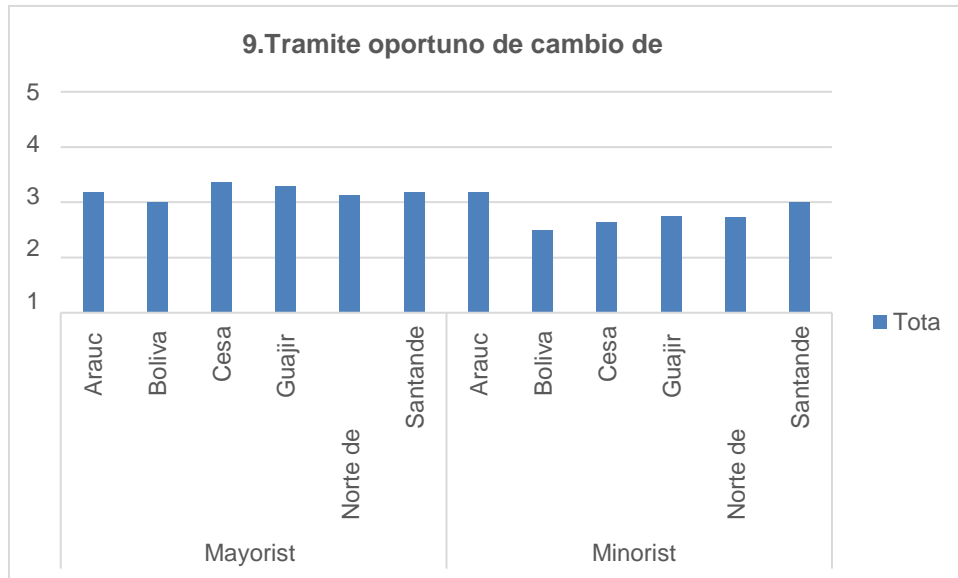


Ilustración 36 Calificación de Cambios oportunos de mercancía

Fuente: Elaboración Propia

Los clientes mayoristas y minoristas manifiestan que la empresa regularmente realiza los cambios de mercancía de productos averiados y en mal estado, es decir que la empresa tarda en su proceso de cambios por averías y daños del producto. es decir que los asesores comerciales de las diferentes zonas les informan a sus clientes el cambio de precios y promociones que ofrece la empresa

Conclusión: los siguientes son los servicios que más se destacan entre los clientes mayoristas y minoristas de DLGC.

La atención telefónica que reciben los clientes mayoristas cuando se comunican con la empresa y los productos recibidos cuando llega la mercancía a su destino, siempre son en óptimas condiciones calificando estos dos aspectos como muy bueno, pues los clientes de la empresa se sienten muy a gusto con estos servicios en específico, manifestando que la atención

telefónica es siempre cordial y amable por parte del personal de la empresa, el estado en que llegan la orden de compra a su destino y la disponibilidad de los productos que le piden al asesor comercial.

Servicios como la facilidad de contacto con la empresa, el servicio recibido a través de los diferentes medios, las condiciones de entrega de los pedidos y la información permanente de los cambios de precios y promociones, son calificadas por los clientes mayoristas y minoristas como bueno, estos clientes manifiestan que la facilidad de contacto con la empresa es buena, siempre los teléfonos y las redes sociales están disponibles, la información que suministra el asesor comercial esta actualizada en precios y promociones ofrecidas por la organización.

Los cambios de mercancía por garantía de los diferentes productos es regular para los dos tipos de clientes, pues manifiestan que la organización demora mucho tiempo en realizar algunos cambios, pues en algunas ocasiones es necesario hablar con el proveedor que suministra el producto para realizar el cambio.

La zona de Bolívar es calificada como regular por los clientes minoristas en los siguientes servicios; Dominio del asesor comercial, Disponibilidad de productos al momento de realizar el pedido, las condiciones de entrega de la mercancía, el cliente no recibe los productos en óptimas condiciones, hay que resaltar que en esta zona no se logró cumplir la muestra propuesta, por ende, no es significativa.

7.4 Conclusiones del estudio de satisfacción de clientes y buenas prácticas de la competencia

Teniendo en cuenta el estudio realizado a los clientes, a continuación, se presentan las principales conclusiones de las cuales se extraerán las **fortalezas** y **debilidades** que perciben los clientes de la empresa Distribuciones La Gran Cacharrería y las **amenazas** y **oportunidades** que impone la competencia a la empresa.

- ✓ Los clientes encuestados de DLGC tanto los mayoristas y minoristas al momento de elegir una distribuidora para adquirir los productos, los aspectos más importantes son el precio y la diversidad de categorías de productos de belleza, bebés, papelería y otros. Para los mayoristas las condiciones de crédito son importantes, mientras que los minoristas prefieren dar importancia a la asesoría. Una gran parte de ellos acuden a otros distribuidores por diferentes razones, los más oñionados para ellos son Pastor Julio Delgado, El Hueco y el Granero
- ✓ Las principales razones por las que los clientes eligen otros distribuidores son por los precios y descuentos manifestando que no encuentran en Distribuciones La Gran Cacharrería un precio competitivo en el mercado, es por esto que en muchas ocasiones recuren a otros proveedores.
- ✓ Los clientes valoran el servicio que les brinda el asesor comercial, manifestando que las asesorías son de manera personalizada, la experiencia, las cualidades del asesor comercial son puntos importantes al momento de elegir la distribuidora con la cual trabajar.

- ✓ El personal de la empresa está capacitado en todo el catálogo de productos que ofrece, ofreciendo productos de calidad y reconocidos en el mercado nacional.

A continuación, se presentan conclusiones de la calificación del servicio de DLGC por regiones, aclarando que los resultados no son concluyentes en las zonas de Bolívar y la Guajira para el caso de los clientes minoristas, dado que no se superó la muestra representativa.

Los atributos de servicios que ofrece DLGC en comparación a otras empresas son calificados de la siguiente manera:

- ✓ Los precios son considerados por los dos tipos de clientes como altos.
- ✓ La oferta de descuentos y promociones de La Cacharrería, frente al resto de competidores es considerada por los clientes mayoristas como buena, mientras que para los clientes minoristas es regular, menos en la zona de Bolívar que es considerado malo.
- ✓ La prontitud de despacho de la mercancía es calificada como muy buena en los clientes mayoristas, mientras que para los clientes minoristas es buena, excepto la zona de Bolívar, la cual es calificada como regular-malo.
- ✓ La asesoría que reciben los clientes mayoristas del asesor comercial en las zonas de Cesar, Norte de Santander y Santander es calificada como muy buena, mientras que, los minoristas la califican como buena, salvo la zona de Bolívar en la cual la consideran como regular.
- ✓ Por último, la diversidad de productos para clientes mayoristas y minoristas es calificada como buena, a excepción de la zona de la Guajira que la califica como muy buena y la zona de Bolívar que lo considera regular.

Los atributos del servicio que presta la empresa DLGC son calificados por los clientes así:

- ✓ La atención telefónica que recibe los clientes mayoristas es calificada como muy buena y los clientes minoristas la califican como buena.
- ✓ La facilidad que tienen los clientes de contacto con la empresa es buena para los dos tipos de clientes.
- ✓ El dominio del asesor comercial frente al portafolio de productos de la empresa es calificado por los clientes mayoristas como muy bueno, excepto en los clientes minoristas en la zona de Bolívar que lo califican como regular.
- ✓ La calidad de los productos es calificada por los clientes mayoristas como bueno, mientras que los clientes minoristas en zonas como Guajira, Cesar y Bolívar lo califican como regular.
- ✓ La disponibilidad de productos y las condiciones de entrega en los dos tipos de clientes son calificadas como buenas, menos en zona de Bolívar que es regular.
- ✓ La entrega oportuna de los pedidos es calificada entre los clientes minoristas como buena en zonas como Norte de Santander, mientras que, en zonas como Bolívar, Cesar y Guajira es Regular.
- ✓ Otro de los aspectos que tuvo baja evaluación entre los clientes, es la oportunidad en los cambios por garantías.
- ✓ Por último, la zona que tuvo un promedio en la calificación como regular fue la zona de Bolívar, lo que se concluye que el asesor comercial no está realizando la labor de forma correcta.

8. Análisis interno

Para la realización del análisis interno de la empresa Distribuciones La Gran Cacharrería se desarrolló una encuesta para las áreas más importantes de la empresa y se aplicó una encuesta de satisfacción a clientes realizada anteriormente, de este modo evaluaremos las diferentes debilidades y fortalezas de la empresa (Ver anexo 2).

8.1 Análisis de las fortalezas a partir de la encuesta a las diferentes áreas de la empresa y satisfacción a clientes

Tabla 3. Análisis de fortalezas

TEMA	DESCRIPCION DE LAS FORTALEZAS	ORIENTACION ESTRATEGICA DE LAS FORTALEZAS
	Distribuciones La Gran Cacharrería ofrece	
Incentivos a los empleados	incentivos económicos y no económicos para sus empleados que fortalecen el compromiso de estos con la organización.	Calidad en los procesos administrativos.

Rotación y ausentismo de personal	En la organización se tiene una baja rotación de empleados y el grado de ausentismo es mínimo.	Eficiencia operacional
Política de calidad	La política que maneja la empresa es coherente con la realidad de la organización.	Eficiencia operacional
Sistema contable	La organización cuenta con un apropiado sistema contable para facilitar la toma de decisiones.	Calidad en los procesos administrativos
Personal adecuado	El área financiera cuenta con personal calificado y capacitado para llevar a cabo las diferentes funciones.	Calidad en los procesos administrativos
Cumplimiento de obligaciones	La empresa suministra toda la información necesaria e importante para que el personal cumpla con sus obligaciones.	Calidad en los procesos administrativos
Análisis financieros y económicos	La empresa analiza y evalúa mensualmente los resultados económicos y financieros.	Eficiencia operacional

Portafolio de productos	La Organización cuenta con un amplio portafolio de productos para ofrecer a todo tipo de clientes.	Capacidad de satisfacer al cliente.
Diversidad de productos	Los clientes mayoristas de la zona de la Guajira consideran muy buena, la cantidad de productos y gamas que ofrece la empresa.	Capacidad de satisfacer al cliente.
Segmentos de mercados	La empresa tiene segmentado las zonas a las que llega a ofrecer su portafolio de productos.	Capacidad de satisfacer al cliente
Redes sociales	La empresa utiliza las redes para ofrecer y anunciar las promociones y descuentos vigentes a los diferentes clientes.	Capacidad de satisfacer al cliente
Canales de distribución	La empresa utiliza un canal de distribución largo, y para ofrecer el producto al consumidor final, confiamos en los asesores comerciales.	Capacidad de satisfacer al cliente
Capacitación al asesor comercial	Los asesores comerciales son capacitados con el portafolio de productos que ofrece la empresa, para una atención al cliente excelente.	Capacidad de satisfacer al cliente.

Dominio del asesor comercial	El asesor demuestra un muy buen dominio de todo el portafolio de productos que ofrece la empresa, a sus clientes mayoristas	Capacidad de satisfacer al cliente.
Servicio al cliente	El servicio que brinda la empresa a los clientes es eficaz y de muy buena calidad.	Capacidad de satisfacer al cliente
Atención telefónica	La atención telefónica que reciben los clientes mayoristas es muy buena y los clientes minoristas es buena.	Capacidad de satisfacer al cliente
Facilidad contacto	La facilidad que tienen los dos tipos de clientes para comunicarse con la empresa es calificada como buena	Capacidad de satisfacer al cliente
Asesoría comercial	Las asesorías que recibe el cliente mayorista por parte del vendedor en zonas como Cesar, Norte de Santander y Santander es muy buena	Capacidad de satisfacer al cliente
Información en cambios de precio y promociones	Los clientes mayoristas de la zona del Cesar manifiestan que el asesor comercial siempre les mantiene informado de los cambios que se realicen en las diferentes ofertas y precios del portafolio.	Capacidad de satisfacer al cliente

Experiencia en el mercado	La trayectoria que tiene la empresa y la antigüedad que lleva en el sector comercial la hacen una empresa confiable para los clientes.	Capacidad de satisfacer al cliente
Entregas oportunas	La entrega de la mercancía a los clientes mayoristas es de un día para otro, brindando un servicio oportuno.	Capacidad de satisfacer al cliente
Condiciones de entrega	Las condiciones de entrega de la mercancía en cuanto a cantidad y estado del producto son calificadas por los clientes mayoristas y minoristas como buenas	Capacidad de satisfacer al cliente
Calidad de productos	La organización les ofrece a los clientes productos de calidad y marcas reconocidas en el mercado a nivel nacional.	Capacidad de satisfacer al cliente
Datos del sistema de información	La empresa utiliza los datos del sistema para tomar decisiones en diferentes áreas.	Calidad en los procesos administrativos
Talleres de capacitación al sistema	El sistema (SAP) ofrece acompañamiento y capacitaciones a sus clientes en las áreas adquiridas por la empresa (logística, compras, contabilidad etc)	Calidad en los procesos administrativos

Fácil uso del sistema de información	El sistema de información maneja herramientas fáciles para el uso	Calidad en los procesos administrativos
Capacidad financiera	La organización cuenta con capacidad financiera, y capital de trabajo suficiente.	Eficiencia operacional

Fuente: elaboración propia

8.2 Análisis de las debilidades a partir de la encuesta a las diferentes áreas de la empresa y satisfacción a clientes

Tabla 4. Análisis de las debilidades

TEMA	DESCRIPCION DE LAS DEBILIDADES	ORIENTACION ESTRATEGICA DE LAS DEBILIDADES
Planeación eficaz	El personal administrativo no lleva a cabo una planeación eficaz, así como tampoco un sistema de acciones preventivas o correctivas para cada departamento de la organización.	Eficiencia operacional

Instalaciones de trabajo	La empresa no les brinda a sus empleados instalaciones cómodas para realizar las diferentes actividades laborales	Calidad en los procesos administrativos
Indicadores financieros	El departamento financiero no mide la eficiencia con la cual la empresa hace usos de sus recursos	Eficiencia operacional
Plan de marketing	La empresa DLGC no cuenta con un plan de mercadeo y estrategias de promoción y publicidad	Capacidad de satisfacer a los clientes
Estructura de la organización	La estructura de la organización no es la adecuada en el área de mercadeo	Eficiencia operacional
Investigación de mercado	La empresa no realiza investigación de mercados, es por esto que no se establecen estrategias adecuadas.	Capacidad de satisfacer a los clientes
Control de inventarios	Los procedimientos que se llevan a cabo para tener un control de inventarios no son los ideales, pues hace falta soporte tecnológico para llevar este conteo a la perfección.	Calidad en los procesos administrativos
Competencias tecnológicas	La empresa en el área de bodega no se encuentra totalmente sistematizada.	Calidad en los procesos administrativos

Actualización del sistema de información	El personal encargado en ocasiones no está actualizando la información necesaria respecto a clientes.	Calidad en los procesos administrativos
Uso del sistema de información	El gerente de la organización no utiliza el sistema de información implementado en la empresa	Calidad en los procesos administrativos
Precios	Los precios que ofrece la organización a sus dos tipos de clientes, no son competitivos en el mercado frente a la competencia	Capacidad de satisfacer a los clientes
Descuentos y promociones	La empresa no les ofrece a los clientes minoristas descuentos y promociones tentadoras al momento de ofrecer el portafolio	Capacidad de satisfacer a los clientes
Condiciones de entrega del producto	La entrega de productos en cuanto a calidad (Averías) es calificada por los clientes minoristas de las zonas de Bolívar, Guajira y Cesar como Regular.	Capacidad de satisfacer a los clientes
Cambios por garantía	Los clientes mayoristas y minoristas manifiestan que la empresa no realiza los cambios de garantía de productos de manera oportuna, en todas las zonas a la que llega la organización.	Capacidad de satisfacer a los clientes

Fuente: elaboración propia

8.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 5. Matriz EFI

Escala de calificación de la matriz

1: Debilidad mayor

2: Debilidad menor

3: Fortaleza menor

4: Fortaleza mayor

Factores determinantes del éxito	Peso (%)	Calificación	Total, ponderado
FORTALEZAS			
Distribuciones La Gran Cacharrería ofrece incentivos económicos y no económicos para sus empleados que fortalecen el compromiso de estos con la organización	2%	3	0,06
En la organización se tiene una baja rotación de empleados y el grado de ausentismo es mínimo.	3%	4	0,12
La organización cuenta con un apropiado sistema contable para facilitar la toma de decisiones.	5%	3	0,15

La Organización cuenta con un amplio portafolio de productos para ofrecer a todo tipo de clientes.	5%	4	0,2
La organización les ofrece a los clientes productos de calidad y marcas reconocidas en el mercado a nivel nacional	6%	4	0,24
La entrega de la mercancía a los clientes es de un día para otro, brindando un servicio oportuno	7%	3	0,21
La trayectoria que tiene la empresa y la antigüedad que lleva en el sector comercial la hacen una empresa confiable a clientes	7%	4	0,28
El servicio que brinda la empresa y el asesor comercial a los clientes es eficaz y de muy buena calidad.	8%	3	0,24
Los asesores comerciales son capacitados con el portafolio de productos que ofrece la empresa, para una atención al cliente excelente.	4%	3	0,12
La empresa tiene segmentado las zonas a las que llega a ofrecer su portafolio de productos	1%	3	0,03
la empresa cuenta con capacidad financiera y capital de trabajo suficiente	2%	3	0,06
DEBILIDADES			
La empresa no realiza los cambios de garantía de productos de manera oportuna a sus clientes.	6%	2	0,12

La empresa no les ofrece a los clientes minoristas descuentos y promociones tentativas al momento de ofrecer el portafolio	4%	2	0,08
Los precios que ofrece la organización no son competitivos en el mercado para los clientes	10%	1	0,1
El gerente de la organización no hace uso del sistema de información que posee la empresa.	2%	2	0,04
La empresa no se encuentra logísticamente sistematizada en todas las áreas con las que cuenta.	3%	2	0,06
La empresa no les brinda a sus empleados instalaciones cómodas para realizar las diferentes actividades laborales	5%	2	0,1
La organización no realiza investigación de mercados para establecer estrategias adecuadas	7%	2	0,14
La empresa DLGC no cuenta con un plan de mercadeo y estrategias de promoción y publicidad	8%	2	0,16
El departamento financiero no mide la eficiencia con la cual la empresa hace usos de sus recursos	5%	2	0,1
TOTAL	100%		2,61

Fuente: elaboración propia

De la matriz de evaluación de factores internos se concluye que la empresa DLGC se encuentra en un puntaje 2,61 el cual indica que la organización es fuerte en sus factores internos y tiene más fortalezas que debilidades internas, las debilidades de: no contar con un plan de mercadeo, no contar con precios competitivos y no realizar investigaciones de mercados afecta las futuras estrategias que se deseen implementar en la empresa que son de suma importancia para ganar y generar posibles clientes.

9. Análisis externo

9.1 Análisis del Macroentorno

Tabla 6. Microentorno

MACROENTORNO						
						PROBABILIDAD
						DE LA
					OPORTUNIDAD/AMEN	OPORTUNIDAD
FACTOR	VARIABLE	TENDENCIA		AZA		DE LA
						TENDENCIA
						ALTA BAJA

Situación actual: Las ventas del comercio y los servicios, así como la producción industrial muestran *Oportunidad:* El sector Sigue la buena una mayor dinámica en lo corrido comercial se beneficia racha: industria y del año, el comercio al por menor de esta tendencia, pues Económico comercio tuvo un buen desempeño, al se espera que las ventas X crecieron de reportar un crecimiento del 5,7%. en el sector aumenten un nuevo en febrero *Tendencia:* Se espera que el porcentaje considerable crecimiento de la economía en 2019 durante el año 2019. llegue al 3,6%. *Fuente:* (Dinero, Dinero, 2019)

Situación actual: Con el objetivo de establecer alianzas estratégicas, expandir negocios y aumentar el comercio entre Colombia y Estados Unidos, 10 empresas de equipos especializados que trabajan en áreas de neurología y enfermedades como el cáncer y el alzhéimer, también participan empresas de cerveza artesanal, todas estas del estado de Virginia iniciaron esta semana una misión comercial por Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. *Oportunidad:* Esta tendencia es una gran oportunidad para la economía de Colombia y el sector comercial, aportando un gran intercambio sociocultural, entre los dos países, pero este proyecto puede tomar mucho tiempo y tener varios obstáculos en el camino. *Tendencia:* Los encuentros entre empresas de los dos países

Empresas estadounidenses buscan socios comerciales en Colombia X

posibilita el desarrollo empresarial y fortalece la competitividad de las compañías nacionales, elemento fundamental para hacer negocios a largo plazo y aprovechar mejor las oportunidades

Fuente: (Portafolio, Portafolio , 2018)

Económico IVA afecta las ventas en Colombia

Situación actual: febrero de 2017 fue pésimo para el comercio en razón a que fue en ese mes cuando los consumidores sufrieron con todo rigor el aumento del IVA del 16 al 19%, así que hay un efecto estadístico insoslayable, precisó la bitácora del gremio.

Tendencia: El aumento del IVA en Colombia, disminuye las ventas en el país provocando un bajo rendimiento en el sector del comercio.

Fuente: (Dinero, Dinero, 2018)

Amenaza: esta tendencia se considera una amenaza, pues gracias al aumento del IVA en algunos productos comerciales, y el aumento del IVA en general, los consumidores registran

una gran disminución en las ventas y consumo del sector del comercio, apoyando de esta manera el mercado chino y dejando a un lado los productos nacionales.

X

		<p><u>Situación actual:</u> Santiago Castro, presidente de la Aso bancaria, manifestó en una rueda de prensa que la cartera del sector bancario tendrá un crecimiento aproximado de 4,5% real durante 2019, el cual estará impulsado principalmente por el segmento comercial.</p>	
	Sector comercial		<p><u>Oportunidad:</u> Esta tendencia presenta una gran oportunidad para el sector comercial, pues se</p>
Económico	<p>permitirá que cartera financiera crezca 4,5% durante 2019</p>	<p><u>Tendencia:</u> se espera que en este año 2019 se presente un aumento en las ventas y el PIB tendrá un alza de 3,2% que esto estará jalonado principalmente por factores como el dinamismo del consumo privado, el gasto público y la reactivación de los canales de inversión.</p>	<p>espera que para el año 2019 las ventas aumenten y se restablezca la economía del sector.</p>
			X
		<p><u>Fuente:</u> (Bolaños, 2019)</p>	

Socio- económico	El dragón chino no solo se está quedando con San Victorino	<p><u>Situación actual:</u> En las últimas semanas los comerciantes realizaron marchas y protestas para frenar el ingreso de nuevos establecimientos chinos, porque consideran que son una competencia desleal ante los bajos precios que ofrecen.</p> <p><u>Tendencia:</u> El sector comercial se ve muy afectado, pues el contrabando representa una gran amenaza para las ventas, esto causa gran disminución en el sector, provocando un decrecimiento en la economía.</p>	<p><u>Amenaza:</u> Está tendencia causa una gran amenaza para la economía y para el sector comercial, afectando las ventas, pues estos negocios prácticamente están dañando el mercado, X vendiendo los productos a mitad de precio, esto provoca y daña el mercado, de igual forma genera una competencia desleal en todos los sectores.</p>
	<p><u>Fuente:</u> (Semana, 2016)</p>		

<p>Tecnológico</p> <p>Claro lanzó en Colombia su servicio SD-WAN para empresas</p>	<p><u>Situación actual:</u> Esta nueva tecnología (SD-WAN) ayudará a las empresas a soportar la demanda de nuevas iniciativas comerciales digitales, aplicaciones basadas en la nube y de intensivo uso de banda ancha.</p> <p><u>Tendencia:</u> La tecnología SD-WAN permitirá a las empresas soportar operaciones con internet de las cosas en tiempo real, interconexión de Multi Cloud, computación móvil y distribuidas, entre otras.</p>	<p><u>Oportunidad:</u> La tendencia representa una oportunidad para el sector comercial, ya que esta tecnología será parte de la transformación de las empresas, flexibilizando las capacidades de red y brindando agilidad en su gestión.</p>	X
--	--	--	---

Fuente: (Portafolio, 2019)

<p>Político-legales</p> <p>La incertidumbre que tiene frenada la competitividad de las empresas en el país</p>	<p><u>Situación actual:</u> Colombia no cuenta con una estabilidad jurídica para las empresas ya que, por ejemplo, en tan solo 16 años se generaron casi 10.000 normas que afectan la competencia empresarial, este factor representan a los empresarios riesgos que dificultan la toma de decisiones y la inversión extranjera, entre otras.</p> <p><u>Tendencia:</u> Como se han realizado varias reformas en Colombia el</p>	<p><u>Amenaza</u> y <u>Oportunidad:</u> Esta tendencia representa una amenaza y una oportunidad para el sector comercial, pues si los extranjeros temen realizar negocios en el país debido a varios factores como son las demoras en hacer cumplir contratos y los</p>	X
--	---	---	---

empresario teme a la hora de tomar cambios en las diferentes decisiones y hacer negocios a reformas pues estos mediano y largo plazo, pues la cambian muy seguido, lo historia colombiana le dice que en que obstaculiza el menos de 2 años le pueden cambiar emprendimiento de las reglas de juego, de igual forma negocios y la toma de en Colombia, para hacer cumplir un decisiones contrato se toman más de 1.288 empresariales, pero días, razón por la cual muchas también ayuda a que no compañías extranjeras temen hacer ingresen productos cumplir sus contratos en el internacionales que territorio nacional. dañen el mercado colombiano

Fuente: (Economía, 2017)

Económico-Social	El peso de la economía informal en el PIB del país	<p><u>Situación actual:</u> La economía informal tiene implicaciones en la economía en términos de trazabilidad de los recursos y por eso se presta para drenaje de las bases tributarias. Y en la medida que se tiene esa informalidad transaccional también es un caldo de cultivo para la economía ilegal.</p> <p><u>Tendencia:</u> En Colombia, asegura la OIT, el porcentaje de trabajadores en empleos vulnerables se ubica en el 60 por ciento, una cifra que se mantendría</p>	<p><u>Amenaza:</u> Esta tendencia representa una amenaza, ya que la economía informal genera y provoca la aparición de la mercancía de contrabando, generando bajos ingresos a comerciantes de los diferentes sectores.</p>
	X		

en aumento, provocando un aumento en los productos de contrabando.

Fuente: (Portafolio, 2018)

	<u>Situación actual:</u> Una compañía que no se preocupe por capacitar a todos sus empleados dentro de una cultura de la atención, verá afectado su negocio. Esta es la herramienta más poderosa y menos costosa hacia la excelencia. Según la revista ‘Return on Behavior’, perder a un cliente cuesta cuatro veces más que atraerlo.	<u>Oportunidad:</u> El servicio al cliente es una herramienta primordial para competir en el mercado y alcanzar el éxito, es por esto que es necesario que cada cuatro meses se haga seguimiento y actualización a los acontecimientos en torno al servicio, cambiar y mejorar las fallas, poder implementar las herramientas necesarias. Esto ayuda a fidelizar los
Cultural	Un buen servicio al cliente, base del éxito comercial	X
	<u>Tendencia:</u> Un estudio de la firma McKinsey concluyó que 7 de cada 10 clientes que se pasan a la competencia lo hacen como reacción a un mal servicio. Esto ha sido bien entendido por muchas	

pymes en el mundo, que invierten el 62 por ciento de su presupuesto en marketing para fidelizar a sus clientes y aumentar la posibilidad de ventas.

Fuente: (Portafolio, 2014)

	<p><u>Situación actual:</u> Los comercios colombianos en internet facturaron un 95% más en 2016 con respecto a 2015, lo que demuestra el marcado crecimiento del sector, El mercado de crecimiento en el sector está generando un impacto positivo entre consumidores y vendedores.</p>	<p><u>Oportunidad</u> y <u>Amenaza:</u> El comercio vía internet, puede ser una gran oportunidad para aumentar y darse a conocer en el medio, esta forma de compra ayuda a aumentar clientes, X aumentar la utilidad y brindar un gran servicio a sus clientes más frecuentes, pero también representa una gran amenaza para el comercio ya que esto facilitaría y aumentaría</p>
Tecnológico	<p>E-Commerce en Colombia: una realidad que aumenta</p>	

fuera del país, con pagos a través de la competencia de otras tarjetas de crédito internacionales, y empresas en diferentes ampliar sus canales de venta a otras regiones. espacios como redes sociales, chats de mensajería, entre otros.

Fuente: (Encontraste, 2018)

Fuente: Elaboración propia

Con el análisis externo realizado en el cuadro anterior, se evidencia que en el sector comercial existen tanto las oportunidades como las amenazas, pero sin lugar a duda se demuestra una alta probabilidad de amenazas, lo que quiere decir que la economía en Colombia está siendo afectada por las diversas situaciones que se han presentado últimamente, como lo son la competencia desleal, el contrabando lo que esta perjudicando especialmente a todos los sectores comerciales que giran en torno a la economía.

9.2 Análisis del Microentorno

Tabla 7. Macroentorno

MICROENTORNO

FACTOR	VARIABLE	TENDENCIA	OPORTUNIDAD/AMENAZA	PROBABILIDAD DE LA OPORTUNIDAD DE LA TENDENCIA	
				ALTA	BAJA

Proveedores	Ampliar los negocios en el exterior, objetivo de Norma (Carvajal)	<p><u>Situación actual:</u> Con la expectativa de ampliar los negocios de Norma en otros países, Carvajal Educación inicia la promoción de la temporada escolar en el país. Luis Fernando Otero, presidente de la compañía, cree que el negocio se caracterizará por un crecimiento moderado de entre 2% y 3%.</p> <p><u>Tendencia:</u> Carvajal educación, ha sido una empresa que se preocupa por cuidar el consumo de energía, de agua y el manejo de residuos sólidos, utilizando como materia prima principal la fibra de la caña para la elaboración de sus cuadernos. Esto la hace una empresa comprometida con el medio.</p>	<p><u>Oportunidad:</u> Esta tendencia representa una oportunidad para la economía de Colombia, pues se espera que la marca Norma aumente sus ventas y se expanda en otros países, para así poder ser reconocida como una marca de cuadernos de calidad y comprometida con el ambiente.</p>	X	
-------------	---	--	--	---	--

Fuente: (Portafolio, 2018)

Socios	<p>Los segmentos de productos de aseo, cosméticos y absorbentes tuvieron un crecimiento sostenible durante 2018</p>	<p><u>Situación actual:</u> Según la Andi, “el crecimiento del mercado durante el 2018 con respecto al año anterior en tres categorías de productos fue de 4,3% en cosméticos, 6,9% en aseo y 5,3% en absorbentes. Para el director de la Cámara de la Industria Cosmética y Aseo, Juan Carlos Castro, “los resultados reflejan la mayor dinámica de este sector en el país, así como el efecto de inversiones en los últimos años.</p> <p><u>Tendencia:</u> El mercado cosmético alcanzó el año pasado una cifra de más de US\$3.000 millones, que ubica al país en el cuarto lugar con respecto a otros países de Latinoamérica, Hacia futuro se espera desarrollar proyectos de encadenamiento para aumentar la productividad y generar nuevos productos a partir de la biodiversidad colombiana.</p>	<p><u>Oportunidad:</u> El mercado de los cosméticos representan un gran aumento en el año 2018, posicionando la categoría de los productos de cosméticos, aseos y demás en un alto rango, esto apoya el crecimiento del sector comercial, provocando a futuro la invención y fabricación de nuevos productos en el sector comercial.</p>
		X	

Fuente: (Rubio, 2019)

Proveedores	<p><u>Situación actual:</u> La Superintendencia de Industria y Comercio logró desentrañar los acuerdos a los que llegaron Kimberly, Scribe y Carvajal, y que afectaron a más de 9 millones de estudiantes. “No admitiremos devoluciones sueltas en ningún cliente. No patrocinaremos As^í operaba el cartel de cuadernos para cobrar más por sus productos descuentos a consumidor final en ningún cliente. No haremos para activaciones en puntos de venta con bonos Sodexho. No admitiremos devolución total en ningún cliente. dañando el mercado y los clientes no se animan a comprar por muchos factores que no le ofrecen al cliente como:</p>
	<p><u>Tendencia:</u> Los ejecutivos de Kimberly, Scribe y Carvajal se pactaban las estrategias de mercadeo y comercialización de cuadernos en Colombia con el fin de ajustar precios y controlar ese mercado. los descuentos, los pagos con bonos Sodexho, que utiliza gran parte de los colombianos para pagar ya sea la canasta familiar o los útiles escolares.</p>

Fuente: (Aya, 2016)

Situación actual: Un crecimiento de 10 por ciento en las ventas, estima la compañía Faber-Castell para esta temporada escolar, frente al mismo período del año pasado. Andrés García, gerente nacional de Mercadeo, explica que **Oportunidad:** con la visita de Faber-Castell en los colegios, los talleres con padres de familia han anticipado algunas de las compras para la entrada al colegio en el 2017.

Faber-Castell espera crecer 10% en la temporada escolar

Proveedores

Tendencia: Como parte de la estrategia comercial para estos días, Faber-Castell presenta novedades en su portafolio y una nueva imagen para ser identificada en la temporada, mediante la cual se crean y se desarrollan bases para el crecimiento de los niños en el futuro con iconos de colores que identifican diversas regiones del mundo.

Oportunidad: con la visita de Faber-Castell en los colegios, los talleres con padres de familia, complementan la presencia de la marca en el mercado X tradicional, ayudando a posicionar la marca en el público y aumentando de esta manera las ventas en la temporada escolar de cada año.

Fuente: (Portafolio, 2017)

		<u>Situación actual:</u> La más reciente bitácora de la Federación Nacional de Comerciantes (<u>Fenalco</u>) reveló que el primer mes de este año no fue lo que se esperaba. Pues, los comerciantes califican el inicio de 2019 como ‘perezoso’.	<u>Amenaza:</u> Esta tendencia se considera una amenaza en el sector ya que no se vio un incremento en las ventas y utilidades de las diferentes empresas X
Cientes	Lento: así empezó el año para los comerciantes en Colombia	<u>Tendencia:</u> Dentro de las actividades económicas el sector comercial empezó el año 2019 con ventas muy bajas en las temporadas navideñas y escolar.	comerciales entre finales del año 2018 con la temporada de navidad y principios del año 2019 con la temporada escolar.
		<u>Fuente:</u> (Dinero, Dinero, 2019)	

Fuente: Elaboración propia

Con lo obtenido en el análisis del micro entorno del cuadro anterior verídico decir que en el sector comercial las oportunidades de aumentar las ventas y tener cada vez más clientes existen y son factibles para casi todas las empresas, por otro lado se identificó una amenaza la cual tiene relación con el comercio informal que afecta y daña la economía y el mercado hoy en día, esto afecta de manera permanente a todas aquella empresas distribuidoras que de forma legal traen sus productos y los venden al mercado colombiano, a pesar de que existe la oportunidad de aumentar los posibles clientes también es preocupante la ilegalidad y el contrabando que llega a nuestro país, por esto se debe implementar estrategias de mercado y plan de mercadeo.

9.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

9.3.1 Análisis de la rivalidad entre empresas competidoras

Distribuciones La Gran Cacharrería, compete en el sector comercial al cual pertenecen empresas distribuidoras dedicadas a la venta y distribución de diferentes productos como lo son los productos de cuidado personal, productos de papelería, belleza y productos para bebés. El año pasado (2018) el sector comercial estaba pasando por una mala situación económica, en la cual no se ven reflejadas las ventas y la utilidad que se requiere. Por esto para este año se quiere aumentar las ventas y tener estrategias comerciales que ayuden al aumento de la utilidad. Para el sector existe amenaza de productos importados tanto de papelería como de belleza, estos productos cuentan con una gran ventaja que es el precio, pues para el cliente es muy atractivo y prefiere comprar un producto importado a menor precio que un producto nacional, hay que tener en cuenta que estos productos en muchas ocasiones son de muy baja calidad. Es por esto que una de las ventajas que tiene la empresa es que ofrece productos reconocidos a nivel nacional de muy buena calidad, de igual forma son empresas que están comprometidas con el medio ambiente.

Tabla 8. Fuerza 1

Fuerza: Rivalidad entre empresas competidoras.				
Variable analizada	Descripción	del	Consecuencias de la variable	Impacto
	comportamiento	de	sobre la fuerza de la industria	positivo o
	variable en la industria			negativo para
				las empresas
				de la industria

Cantidad de competidores	El sector comercial realizo marchas y protestas para frenar el ingreso de nuevos establecimientos chinos, porque consideran que son una competencia desleal ante los bajos precios que ofrecen (Semana, 2016).	La ministra de Comercio, Industria y Turismo, María Claudia Lacouture, reconoce que el comercio de China con el mundo ha tenido un gran crecimiento en los últimos 15 años. En el caso de América Latina pasó de 12.000 millones de dólares en 2001 a 235.297 millones el año pasado. Colombia no ha sido ajena a ese influjo comercial.	A
Barreras de entrada a la industria	Las barreras de entrada al sector comercial pueden ser los llamados aranceles o impuestos que debe pagar cada empresa por distribuir cualquier tipo de producto (Melgoza, 2019).	Si lo que se busca es fortalecer la producción nacional y elevar su competitividad frente a otros productos extranjeros, los aranceles enfocados en sectores estratégicos son una forma de lograr ese objetivo.	O

Precios de los productos del mercado	<p>Cada vez el mercado va evolucionando, va llegando productos de diferentes marcas y a precios diferentes, por ejemplo, los gremios manufactureros, del calzado y automotriz están sumidos en una profunda crisis por los precios de los productos chinos que se caracterizan por su bajo costo de producción (radio, 2019).</p>	<p>Debido a la llegada de diferentes productos y la gran variedad de precios, es evidente que el mercado se dirigirá al comerciante que exponga y ofrezca el mejor precio a sus clientes, afectando de esta forma las marcas nacionales que manejan otras empresas distribuidoras.</p>	A
Relación precio/calidad	<p>Los clientes buscan hoy en día la relación de precio y calidad, pues esta relación le asegura al cliente que el producto que está comprando es de muy alta calidad y el precio es el justo.</p>	<p>El sector comercial a pesar de que cuenta con esta relación, debido al tema de impuestos (IVA), algunos de los clientes prefieren adquirir productos de cualquier tipo de marca y calidad, solo por el precio el cual es muy llamativo para ellos, pero también hay otros tipos de clientes que prefieren pagar un poco más por unos productos de calidad y que son reconocidos a nivel nacional.</p>	A,O

Calidad de los servicios brindados	<p>Hoy en día el servicio al cliente ha venido evolucionando con el pasar de los años, pues se implementan herramientas para agilizar las operaciones y cumplir con lo prometido con el cliente, en cuanto a lo que se refiere la logística y los programas electrónicos que requiere la empresa para seguir siendo una competencia en el sector.</p>	<p>Las empresas que están actualizadas y cuentan con herramientas suficientes para la atención al cliente, son empresas que se encuentran en una gran ventaja competitiva, estas empresas pueden ser una amenaza para las demás que por recursos y demás no han podido implementar las diferentes herramientas que se necesita en el mercado y el sector comercial.</p>	A
Alternativas de productos en el mercado.	<p>En el sector comercial especialmente en el de papelería y productos de belleza existe gran variedad de productos, pero lo más importante de estos diferentes productos es la calidad, es por esto que el mercado ofrece gran variedad a cada tipo de cliente.</p>	<p>Estos productos muchas veces pueden ser de gran utilidad para el cliente, pero si lo que el cliente busca es calidad y marca reconocida en el mercado no referimos a los productos nacionales, hoy en día hay muchas marcas de belleza que a pesar que no tienen reconocimiento son buenas, representando una gran amenaza para el sector.</p>	A

Fuente: Elaboración propia

Conclusión:

Se concluye que esta fuerza; Rivalidad entre empresas competidoras, es una amenaza para el sector comercial, a pesar que existen oportunidades que son: las barreras de entrada que se puedan presentar al momento de constituir una empresa distribuidora y la relación precio/calidad pues DLGC cuenta con muy buena calidad en sus productos y precio, pero es necesario que cada sector comercial implemente ventajas competitivas, desarrolle variables internas que ofrezcan oportunidades en el medio y ayuden a minimizar las amenazas expuestas que se ve involucrado el sector comercial debido a las diferentes servicios, productos y precios que se encuentran en el mercado, esto juega un papel importante para el cliente.

9.3.2 Amenaza de ingreso de nuevos competidores en la industria

Tabla 9. Fuerza 2

Fuerza: Amenaza de ingreso de nuevos competidores en la industria.			
Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en la industria	Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria	Impacto positivo o negativo para las empresas de la industria
Barreras legales	Para hacer parte del sector comercial y tener una empresa constituida en Colombia se debe cumplir con varios requisitos comerciales, laborales, tributarios y de funcionamiento alguno	Las barreras legales que se necesitan para la constitución de una empresa son bajas y fáciles de cumplir, lo que	A

	de los requisitos comerciales es	facilita el ingreso de nuevos	
	Verificar que el nombre de la empresa	competidores en el mercado.	
	sea Único, Realizar documento privado		
	de constitución entre otras (Actualícese,		
	2014).		
Tecnología	La tecnología es un factor importante a la hora de constituir una empresa, pues estas herramientas se implementan principalmente para darles un uso transaccional, es decir, para registrar las actividades diarias del negocio y monitorear así las operaciones de la empresa, tener un mayor control sobre las tareas que realizan y la de hacer frente a la alta competencia existente en el sector (Portafolio, 2010).	La tecnología es un factor fuerte en este sector, pues cada vez se necesita mayor control en los productos, en un software que ayude y minimice las operaciones humanas, ya sea de recursos humanos o las operaciones logísticas.	O

Fuente: Elaboración propia

La fuerza de Porter, Amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria, permitió observar que las variables analizadas representan una oportunidad para el sector, en este caso la tecnología que es una herramienta primordial para el buen funcionamiento de la empresa y la experiencia de 25 años que tiene la empresa en el mercado. Todo esto podría a ayudar a las diferentes empresas atraer más clientes brindándoles un excelente servicio.

9.3.3 Presión competencia de productos sustitutos calidad.

Para el caso de la organización que se encarga de distribuir productos de papelería, belleza, cuidado personal y bebes no hay servicios sustitutos para la distribución.

9.3.4 Poder de negociación de los proveedores de belleza, papelería, cuidado personal y productos para bebés

La empresa DLGC cuenta con gran cantidad de proveedores nacionales debido al portafolio de productos que distribuye, es por esto que la empresa recibe visitas constantes de los diferentes proveedores para realizar el pedido, llegar a un acuerdo o hablar sobre temas de descuentos, negociaciones y demás. Esta fuerza se divide en cuatro tipos de proveedores como se muestra a continuación.

Tabla 10. Fuerza 3

Fuerza: Poder de negociación de los proveedores de productos de belleza			
Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en la industria	Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria	Impacto positivo o negativo para las empresas de la industria
Volumen de compras de la empresa.	Productos de belleza: el volumen de compra de estos productos es bastante grande, ya que la empresa debe tener de todo en los diferentes tonos y colores, también adquirir mayor cantidad en los productos que tienen mayor rotación.	Debido a la gran cantidad de mercancía que se compra a los diferentes proveedores de belleza, la empresa es un cliente importante para cada uno de ellos, pues son productos que tienen un alto índice de rotación, por ende, las compras de la empresa son en gran cantidad y varias veces en	O

el semestre. Esto reduce el poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de la empresa

Productos de papelería: el volumen de compra de papelería es bastante por 2 razones importantes; la primera es el volumen de compra es muy grande, ya que en el transcurso del año se presenta la temporada escolar, la cual dura aproximadamente 5 meses y en el transcurso de estos meses la mercancía rota por volumen. esto para suplir la temporada y todos los clientes de las diferentes zonas a las que atienden, lo que disminuye el poder de negociación de los proveedores.

O

Productos de cuidado personal: la cantidad de mercancía comprada es medianamente pequeña, estos productos representan una rotación relativamente normal entre los clientes. La empresa DLGC para este tipo de proveedores es poco importante, a pesar de que se compra mercancía, no es un cliente potencial que represente grandes cambios en sus ventas. Esto aumenta el poder de negociación de los proveedores.

A

Productos para bebés: el volumen de compra es muy baja, primero porque no se manejan mucha variedad de productos de bebés y La empresa no es un cliente importante para los proveedores de los productos de bebés, no se compra grandes cantidades por ende la

A

segundo porque la rotación de los productos es baja. empresa no es un cliente significativo para estos proveedores.

Teniendo en cuenta que comercialmente se encuentran muchos Productos de belleza: este tipo de productos se puede sustituir por otros tipos de productos de otras marcas a un precio menor y con una buena calidad. productos de diferentes marcas de belleza, además se realizan negociaciones con los proveedores en las que se obtiene buenos descuentos y promociones para los clientes, se considera que el poder de negociación de estos proveedores es bajo.

O

Productos rivales en precio y calidad

Productos de papelería: la papelería se puede sustituir por marcas nacionales a un precio más bajo o ya sea por marcas externa (china) a un precio muchísimo más bajo, ocasionando el daño del mercado.

Muchos distribuidores están optando por conseguir productos económicos que ayuden a complementar los productos de marcas nacionales, es decir poder bajar el precio de estas marcas nacionales con los productos importados que además de ser económicos deja una buena utilidad.

O

La importación está reduciendo el poder de negociación de los proveedores nacionales de papelería.

	<p>Estos productos representan una amenaza, pues a pesar de que no toda la población conoce todas las diferentes marcas y productos que se encuentran hoy en día, muchos prefieren la marca que siempre ha usado y que está muy posicionada en el mercado a “probar” productos nuevos. Esto eleva el poder de negociación de los proveedores de marcas posicionadas.</p>	A
<p>Productos para bebés: DLGC no maneja gran variedad de líneas de este tipo de productos, teniendo aún más competencia en la industria.</p>	<p>Al no tener variedades de marcas para distribuir, no se tienen muchos índices de rotación con estos productos por ende no somos un cliente clave para estos proveedores, lo que incrementa su poder de negociación.</p>	A
<p>Productos de papelería: Teniendo en cuenta que los productos que maneja la empresa DLGC que son <i>productos de belleza, papelería, cuidado personal y productos para bebés</i> y son productos nacionales los proveedores son únicos, es decir solo existe un proveedor con el</p>	<p>A pesar de que en el sector del comercio existe gran variedad de productos rivales y sustitutos en el precio y calidad, los productos nacionales solo cuentan con un único y exclusivo asesor comercial con el que se adquiere la mercancía, es por esto que cuando se trata de productos nacionales no hay gran variedad de proveedores que se puedan elegir, lo</p>	A

que pueda conseguir cada uno de que incrementa el poder de estas líneas de producto. negociación de los proveedores.

Fuente: Elaboración propia

Conclusión: La fuerza Poder de negociación de los proveedores, representa una Amenaza para la empresa DLGC, pues los proveedores con los que cuenta la empresa son escasos debido a lo anteriormente nombrado (productos nacionales), y una oportunidad ya que el volumen de compra de la empresa es bastante grande y existe en el mercado muchas marcas que pueden sustituir las marcas nacionales a menor precio.

9.3.5 Poder de negociación de los compradores

La empresa Distribuciones La Gran Cacharrería maneja muchos tipos de clientes, pues se clasifican en papelerías, misceláneas, supermercados, droguerías, tiendas de belleza y pañaleras que deseen adquirir cualquier producto del portafolio que maneja la empresa.

Tabla 11. Fuerza 4

Fuerza: Poder de negociación de los compradores.

Variable analizada	Descripción del comportamiento de la variable en la industria	Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria	Impacto positivo o negativo para las empresas de la industria
	<p>Cientes mayoristas: El poder de negociación del cliente para la empresa es alto debido a que el cliente es el que tiene el poder de decisión y el precio juega un papel importante tanto para la empresa como para el comprador.</p>	<p>El comprador siempre es el que decide el precio con el cual quiere trabajar y en manos de ellos está el poder de negociación, ellos disponen el tipo de negociación.</p>	<p>A</p>
<p>Precio de los productos</p>	<p>Cientes minoristas: a pesar de que el volumen de compras de estos clientes es menor, existe un número importante de distribuidores grandes que rivalizan con la empresa. Para este tipo de clientes el precio es crucial y de mucha importancia, pues el distribuidor que mejor precio les ofrece es al que en la mayoría de veces eligen. Lo que dificulta la venta y la distribución de la mercancía en los diferentes tipos de negocios.</p>	<p>Esta variable representa una amenaza en el sector debido a que los clientes siempre van a querer tener por parte del distribuidor el mejor precio para competir en el mercado y ellos deciden con que distribuidor hacer negocio y a qué precio.</p>	<p>A</p>

Clientes mayoristas y minoristas: el servicio es fundamental para todo tipo de clientes, esta es una herramienta importante es si el cliente no está de peso a la hora de escoger con satisfacción con el servicio brindado que el distribuidor trabajar, el que por la empresa, perfectamente puede mejor le brinde asesoría y dirigirse a otra empresa donde si orientación a la hora de elegir pueda encontrar el producto indicado los productos. Existen varios con el servicio apropiado, los distribuidores con buen servicio descuentos y precios indicados. entre los cuales pueden los clientes escoger.

Servicio
brindado por el
asesor comercial

A

Fuente: elaboración propia

Conclusión:

La empresa presenta oportunidades y amenazas en la fuerza de negociación de los compradores debido a que los clientes tienen mayor poder de negociación al momento de realizar la compra presionando menores precios. De igual forma se presentan oportunidades para la empresa con el servicio que brinda el asesor comercial a sus clientes y la variedad de productos y marcas.

9.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos

10 Escala de calificación de la matriz

1: Debilidad mayor

2: Debilidad menor

3: Fortaleza menor

4: Fortaleza mayor

Tabla 12. Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso (%)	Calificación	Total, ponderado
OPORTUNIDAD			
Barreras de entrada a la industria.	6%	3	0,18
Relación de productos precio/calidad	10%	4	0,4
Disponibilidad de Tecnología	9%	3	0,27
Volumen de compra en productos de belleza y papelería.	10%	4	0,4
Incremento del comercio electrónico (e-comerse) permite ampliar el mercado y mejorar el servicio	10%	4	0,4
Servicio y asesoría brindada por la competencia no es sobresaliente	7%	4	0,28
AMENAZAS			
Alta cantidad de competidores en el sector comercial	10%	1	0,1
Alto poder de los compradores, especialmente de mayoristas	5%	2	0,1
Calidad de los servicios brindados por la competencia	6%	2	0,12
Bajo crecimiento de la economía	6%	2	0,12
Incremento del IVA que desestimula la demanda	7%	2	0,14
Contrabando que genera competencia desleal	8%	1	0,08
Acuerdos de precios entre proveedores de cuadernos	6%	1	0,06

TOTAL	100 %	2,65
--------------	----------	------

Fuente: elaboración propia

El resultado que se obtuvo en la matriz de evaluación de factores externo (MEFE), corresponde a 2,65, esto indica que el ambiente externo es favorable a la organización, pues los totales ponderados por encima de 2,5 muestran una posición externa fuerte.

11 Matriz Interna-Externa

Teniendo en cuenta los totales ponderados obtenidos en la matriz de evaluación de factores internos y externos, se observa la ubicación de la empresa Distribuciones La Gran Cacharrería en la siguiente ilustración.

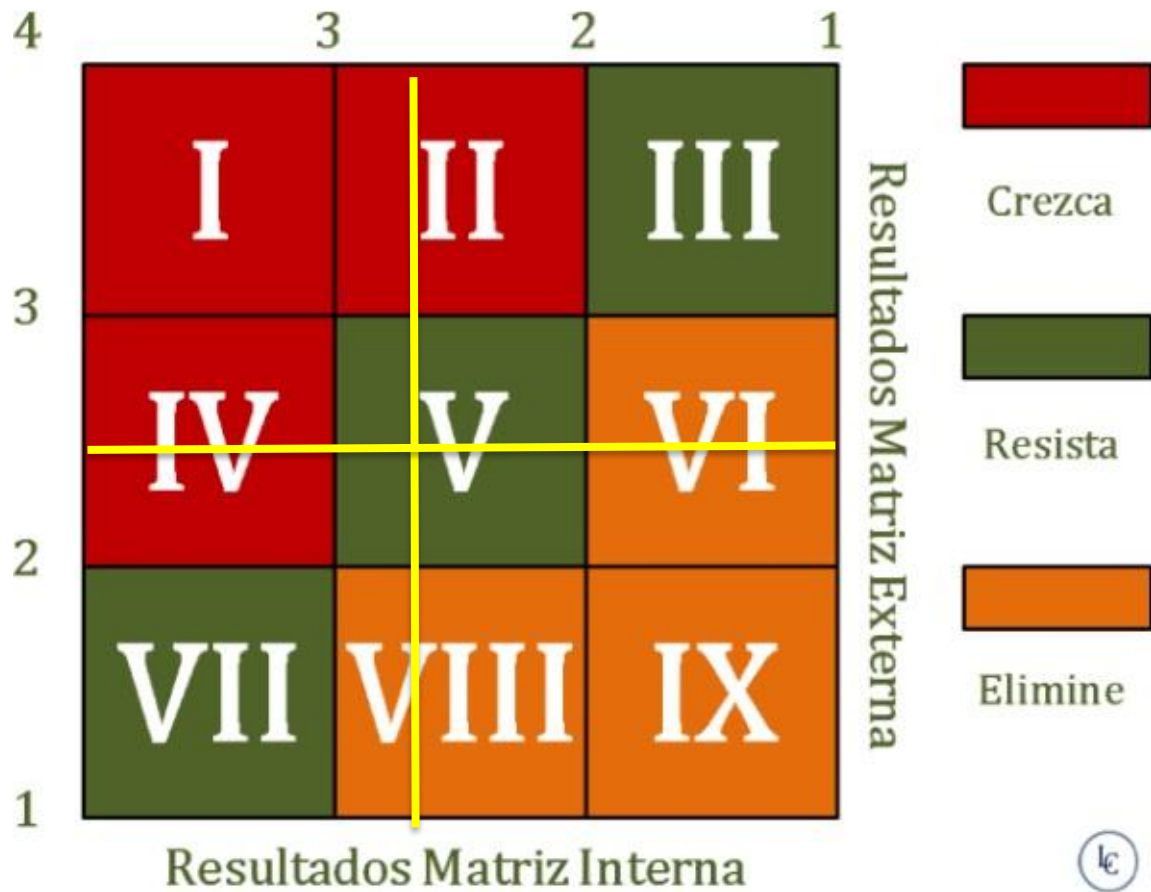


Ilustración 37 Matriz interna-externa

Fuente: (Castellanos, 2015)

En este caso, la organización se ubica en el Cuadrante V, con la recomendación de “Resistir” Proteger y mantener en estos tipos de divisiones se emplean con frecuencia dos estrategias: la penetración en el mercado y desarrollo de productos. En la matriz DOFA a continuación se explica las estrategias a aplicar a la organización.

12 Matiz dofa

En la siguiente tabla se puede observar un acróstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta el sector del comercio.

Tabla 13. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA - ANALISIS ESTRATEGICO

ANALISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. La organización ofrece incentivos económicos y no económicos a sus empleados	1. La empresa no realiza los cambios de garantía de productos de manera oportuna a sus clientes.
	2. En la organización se tiene una baja rotación de empleados y el grado de ausentismo es mínimo.	2. La empresa no les ofrece a los clientes minoristas descuentos y promociones tentativas al momento de ofrecer el portafolio
	3. La organización cuenta con un apropiado sistema contable para facilitar la toma de decisiones.	3. Los precios que ofrece la organización no son competitivos en el mercado para los clientes

<p>4. La Organización cuenta con un amplio portafolio de productos para ofrecer a todo tipo de clientes.</p>	<p>4. El gerente de la organización no hace uso del sistema de información que posee la empresa.</p>
<p>5. La organización les ofrece a los clientes productos de calidad y marcas reconocidas en el mercado a nivel nacional</p>	<p>5. La empresa no se encuentra logísticamente sistematizada en todas las áreas con las que cuenta.</p>
<p>6. La entrega de la mercancía a los clientes es de un día para otro, brindando un servicio oportuno en el área metropolitana de Bucaramanga</p>	<p>6. La empresa no les brinda a sus empleados instalaciones cómodas para realizar las diferentes actividades laborales</p>
<p>7. La trayectoria que tiene la empresa y la antigüedad que lleva en el sector comercial la hacen una empresa confiable a clientes</p>	<p>7. La organización no realiza investigación de mercados para establecer estrategias adecuadas</p>
<p>9. Los asesores comerciales son capacitados con el portafolio de productos que ofrece la</p>	<p>8. La empresa DLGC no cuenta con un plan de mercadeo y estrategias de promoción y publicidad</p>

	empresa, para una atención al cliente excelente.	
	10. La empresa tiene segmentado las zonas a las que llega a ofrecer su portafolio de productos	9. El departamento financiero no mide la eficiencia con la cual la empresa hace usos de sus recursos
	11. La empresa cuenta con capacidad financiera y capital de trabajo suficiente	
OPORTUNIDADES	FO	DO
1. Barreras de entrada a la industria.	<p>PENETRACIÓN DE MERCADO: Como la organización ofrece productos reconocidos a nivel nacional, de alta calidad y variedad de gama de producto (gama alta, baja y media) se sugiere crear una página web en la que los clientes y demás personas puedan realizar sus compras Online, incrementando las actividades promocionales en líneas específicas o por temporadas (5F,4F,1O 2O).</p>	<p>PENETRACIÓN DE MERCADO: Para aumentar la participación del portafolio de productos en el mercado se sugiere realizar un plan de marketing, en el que se combinen estrategias de precio y promoción, esto con la ayuda de las redes sociales en las que se promocionan y se anuncien los beneficios que ofrece la organización a sus clientes (3D,8D, 5O).</p> <p>MEDICIÓN SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO: Para brindarle al cliente un excelente servicio es necesario con regularidad aplicar encuestas de satisfacción y medir los índices de satisfacción, las quejas y reclamos de los clientes (1D,5O).</p>
2. Relación de productos precio/calidad		
3. Sistematizar a cabalidad el área de logística.		
4. Incremento del comercio electrónico (e-commerce) permite ampliar el mercado y mejorar el servicio		

5. Servicio y asesoría brindada por la competencia no es sobresaliente		TECNOLOGÍAS EN LOGÍSTICA se recomienda implementar tecnología que agilice el proceso en el área de logística, como los lectores electrónicos y guías de despacho electrónicas (5D,3O).
AMENAZAS	FA	DA
1. Alta cantidad de competidores en el sector comercial	PENETRACION DE MERCADO: Desarrollar y aplicar estrategias de precios competitivos para atraer más clientes, brindándoles un servicio de calidad y eficaz en la entrega de la mercancía (1A, 1F).	ALIANZAS ESTRATEGICAS: Tener alianzas con proveedores para brindarles mayores descuentos a los clientes por montos de compra y brindarle un especialista de la marca a estos clientes (2D, 8A).
3. Alto poder de los compradores, especialmente de mayoristas		
4. Calidad de los servicios brindados por la competencia	DESARROLLO DE MERCADO: Gracias a la eficacia del servicio al cliente, la trayectoria de la empresa y la antigüedad en el sector comercial, se recomienda ingresar a nuevas ciudades y zonas en las que la empresa no tiene presencia (4F,5F,7F,9F, 5A,4A)	
5. Bajo crecimiento de la economía		
6. Incremento del IVA que desestimula la demanda	EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE Y ENTREGA DE PRODUCTOS: Se recomienda la evaluación de los proveedores del servicio de transporte y entrega de productos en las zonas de Cesar, Guajira y Bolívar, en las cuales los clientes	
7. Contrabando que genera competencia desleal		
8. Acuerdos de precios entre proveedores de cuadernos		

	manifiesta insatisfacción en cuanto a entrega oportuna (6F, 4A).	
--	--	--

Fuente: elaboración propia

De la matriz DOFA presentada anteriormente se observa que las estrategias a implementar para la empresa Distribuciones La Gran Cacharrería son: Desarrollo de producto, en el que se sugiere realizar investigación de mercado, alianzas estratégicas y la penetración de mercado implementando diferentes estrategias promocionales, estrategias de precios competitivos, plan de marketing y herramientas que ayuden a aumentar el comercio electrónico para atraer clientes nuevos.

13 Plan de marketing

Para llevar a cabo la siguiente fase del proyecto de DLGC, se define los objetivos estratégicos, metas e indicadores a abordar con el *plan de marketing*.

Objetivo

- Aumentar las ventas de la empresa DLGC, e incrementar la participación en el mercado en un 15% durante el año 2020.
- Incrementar la rentabilidad de la organización en un 5% en el año 2020.
- Mejorar el servicio al cliente, disminuyendo el índice de quejas y reclamos.

Estrategias

Desarrollo de mercado: para llevar a cabo la estrategia del desarrollo del mercado, se sugiere en la empresa realizar la apertura de nuevas zonas a las que la empresa no llega y cubrir en su totalidad las zonas a las que ya tiene presencia, de esta forma se estaría aumentando las ventas, posibles clientes y cubriendo en su totalidad las regiones a las que llega.

Es importante para esta estrategia implementar nuevos servicios en la empresa como:

Telemercadeo: Este servicio permite a la empresa conectar con los clientes potenciales por medio de líneas telefónicas que le ofrezcan el catálogo de productos y de esta manera se incrementan las ventas y el volumen de estas en la organización

Ventas en línea: Las ventas por medio de plataformas electrónicas, son una forma rápida de ofrecerle a los clientes de DLGC la información del producto, que este pueda comparar las características y ventajas con otros similares, finalmente para completar el servicio y la compra se brinda facilidad de pago. De igual forma este servicio genera a la empresa eficacia en el servicio brindado, pues puede llegar a aumentar la audiencia de personas distribuyendo el catálogo de productos a nivel nacional.

Puntos de venta al público: Estos establecimientos al público, le permite a la organización tener una conexión con el cliente, que el servicio y la atención al cliente sea excelente, es primordial contar con un buen equipo de trabajo, para brindarle lo mejor al cliente.

Por último, para complementar la estrategia de desarrollo de mercado, es importante medir la satisfacción del servicio que brinda la organización, es necesario aplicar encuestas de satisfacción a clientes, para determinar los índices y los aspectos en los que los que estos se sienten inconformes con la empresa, como la evaluación del servicio del transporte de las entregas que se presentan en las zonas viajeras a las que llega la organización y los diferentes atributos del servicio que ofrece a sus clientes, para tener en cuenta en cuales de estos DLGC está fallando y por qué razones sus competidores son elegidos por algunos de los clientes.

Penetración de mercado: para la estrategia de penetración de mercado es importante planificar y aplicar los siguientes proyectos:

- **Canales de distribución:** Aumentar los canales de distribución: estos canales hacen referencia a los nombrados anteriormente como el telemarketing, las ventas en línea y los puntos de venta al público.
- **Promociones:** Incremento de las actividades promocionales en la organización y en las diferentes líneas de belleza, papelería, productos para bebés y cuidado personal.
- **Precios:** Estrategias de precios, bajar el precio en los productos que se tiene una mayor competencia en el mercado, de esta manera se incrementa los clientes, se atrae a nuevos clientes o los de la competencia.
- **Rutero:** se implementará un rutero de seguimiento de visitas, donde nos permita la atención a cabalidad de todos los clientes existentes en la zona.
- **Fidelización de clientes:** Realizar actividades de fidelización para los clientes como: la rifa de diferentes premios al final de año.

Alianzas con proveedores: Realizar alianzas estratégicas con proveedores, para obtener la distribución exclusiva en Santander de alguno de los productos y aprovechar estas alianzas para generar mayores descuentos a los clientes por montos de compra y ayudar a la evacuación del producto con un especialista en la marca para que lo apoye y lo guíe en el negocio.

Servicio al cliente: implementar tecnología que agilice el proceso en el área de logística, como los lectores electrónicos y guías de despacho electrónicas, que agilice el proceso como los lectores electrónicos y guías de despacho electrónicas, de esta forma se está brindando

un servicio de despacho eficaz a todas las zonas tanto viajeras y locales, se acelera de igual forma el recibimiento de mercancía y por último se lleva el control del inventario que maneja la organización.

Todo lo anterior hace que la empresa cumpla con el plan de marketing y las estrategias propuestas en la matriz DOFA, para crear una relación y captar valor en el cliente, asegurando la lealtad de estos.

14. Balanced scorecard

Teniendo en cuenta todas las fases anteriores el análisis interno, el análisis externo, la DOFA y demás estrategias planteadas se elabora el mapa estratégico y el tablero balanceado de gestión.

El Balanced scorecard proporciona una visión macro de la estrategia de la empresa DLGC. Para conocer las fallas y los logros, es importante tener en cuenta las opiniones de las diferentes personas que conforman la empresa. Este mapa representa la relación de los objetivos y las estrategias que tiene la empresa para superar y llegar a cumplir sus metas.



Ilustración 38 Balanced scorecard

Fuente: elaboración propia

Este Balanced scorecard nos muestra los objetivos, proyectos y acciones concretas más importantes de cada una de las perspectivas de la empresa, esto nos ayudara a lograr las metas propuestas de DLGC.

Tabla 14. Cuadro de mando

15. Cuadro de mando

Objetivo	Indicador de rendimiento	Meta a alcanzar	Plan de acción	Rubro	Presupuesto	Responsable
Incrementar la rentabilidad de la organización	Crecimiento ingresos = $(\text{Ingresos actuales} / \text{Trimestre anterior}) - 1 \times 100$	Crecimiento de la rentabilidad en un 5%	Negociaciones anuales con los proveedores para establecer un rebate de ganancia (% por cumplimiento de cuotas). Negociación anual con transportadoras para disminuir el costo de los fletes por pedidos en 1%.	NA	NA	Dpto comercial y Dpto logístico
Aumentar las ventas de la empresa DLGC	Incremento en ventas por asesor = $(\text{Ventas de actuales} / \text{Ventas del trimestre anterior}) - 1 \times 100$	Incrementar ventas en un 15%	Acuerdos con los proveedores, establecer concursos dirigidos hacia la fuerza de ventas	NA	NA	Dpto comercial

			Contratar un supervisor para buscar nuevos clientes y hacerles acompañamiento a los vendedores en los cierres de venta	Contratación de personal	Supervisor: 30.000.000	Dpto comercial
			Apertura de un punto de venta directa al público	Negocios estratégicos	Sunto de venta: 100.000.000	Dpto comercial
			Implementar estrategias de Telemercadeo para captar clientes potenciales	Contratación de personal	Asesoras de telemercadeo: 14.400.000	Dpto comercial
			Implementación de la página web de la compañía para atender el cliente final (E-commerce)	Negocios estratégicos	Página web: 20.000.000	Dpto comercial
			Apertura de nuevas zonas para aumentar la cuota de mercado (base de clientes)	Negocios estratégicos	Asesor nuevo: 14.400.000	Dpto comercial
Aumentar la satisfacción del cliente	Índice de reclamación = (reclamaciones/compras) x100	Incrementar la satisfacción del cliente en un 10%	Negociaciones con proveedores, para acuerdos de precios y promociones para los clientes	Dialogado con cada proveedor	NA	Dpto comercial,

			Capacitación de los asesores en habilidades blandas, servicio postventa y resolución de problemas	Capacitación y entrenamiento	Supervisor: 30.000.000	Dpto comercial,
			Sistematización de la bodega para agilizar los procesos de recibo y despacho de mercancía	Tecnología	Sistematización: 50.000.000	Dpto logística
Fortalecer el desarrollo tecnológico		Implementación de nuevas tecnologías	Compra e implementación de nuevo y avanzado software contable y comercial	Tecnología	Implementación sistema 40.000.000; Mantenimiento anual: 8.000.000	Gerencia
		Implementar un sistema logístico	Revisar las diferentes opciones de proveedores de programas logísticos como lectores electrónicos, automatización, entre otros.	Tecnología	Implementación sistema 40.000.000; mantenimiento anual:8.000.001	Gerencia
Mejorar el ambiente laboral	Medir mediante encuestas el ambiente laboral dentro de la compañía	Fortalecer las relaciones interpersonales entre empleados, disminuir los roses y aumentar la productividad	Capacitación por medio de un coach en liderazgo, comunicación asertiva y trabajo en equipo trimestralmente	Capacitación y entrenamiento	Capacitación: 2.000.000	Gerencia

Realizar actividades de entretenimiento fuera del espacio empresarial dos veces al año (bolos, karts, asados)

Capacitación y entrenamiento

Actividades: 1.500.000

Gerencia

Fuente: elaboración propia

El cuadro de mando permite organizar y enlazar las estrategias y objetivos con el desempeño, a través de cuatro perspectivas importantes Perspectiva financiera; Perspectiva del cliente; Perspectiva de proceso del negocio y Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

A continuación, se muestra el cuadro de mando, en el cual se observa la estrategia de la empresa DLGC de forma clara y efectiva

16. Estructura del departamento comercial

Se propone un cambio en la estructura comercial de la empresa DLGC, debido a la cantidad de asesores comerciales que tiene la organización y las diferentes estrategias que se proponen en el plan de marketing.

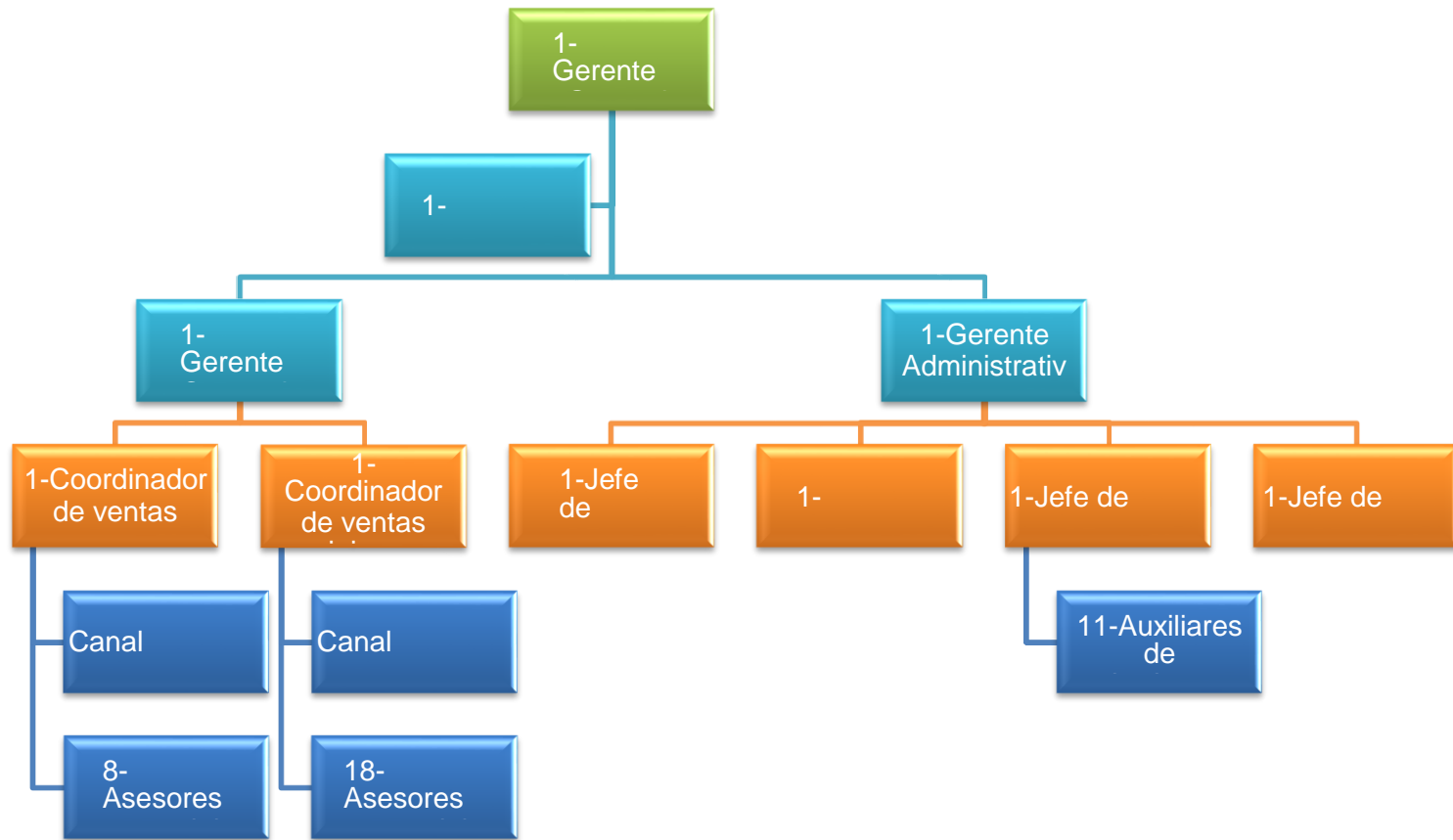
Teniendo en cuenta que el departamento comercial estaba encabezado por un gerente comercial el cual se encargaba de dirigir el equipo de ventas que estaba conformado por 26 asesores, se identificó que la carga laboral por parte del gerente comercial es muy alta, adicional no es eficiente en cuanto a apoyar el grupo de ventas ya que al ser una sola persona no cuenta con el tiempo para ir a cierres de negocios, realizar reuniones de seguimiento, buscar nuevos clientes, entre otras actividades, esto hace que el engranaje más importante de la compañía tenga un bajo nivel de planeación, control y ejecución, es por esta razón que a en la nueva estructura organizacional el cambio más importante es en este departamento, ya que ingresan dos jefes uno para cada canal de distribución para apoyar la fuerza comercial.

Este cambio va a generar una sinergia positiva dentro de la compañía, ya que va a ser un eslabón muy importante pues se encargara de brindar apoyo y herramientas a todos los

asesores comerciales, se va a realizar un seguimiento constante y las cargas laborales tendrá una mejor distribución lo que ayuda a que los trabajadores sean más eficiente, se sientan más motivados, trabajen de forma organizada, todo esto se verá reflejado en un mejor ambiente laboral y en las ventas de la compañía.

A continuación, se presenta la nueva estructura organizacional con los cambios realizados en el departamento comercial.

Tabla 15. Nueva estructura organizacional DLGC



Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta la nueva estructura comercial que se presentó anteriormente es de importancia contar con el manual funciones de los nuevos puestos que se sugieren para el departamento comercial de la empresa DLGC, se presentan las funciones de los siguientes lugares de trabajo (**ver anexo 3**).

Asesores comerciales

Coordinador Comercial

15. Conclusiones y recomendaciones

Recomendaciones:

- Es de vital importancia realizar un cambio estructura en el organigrama de la compañía ya que esta ha crecido rápidamente y no se ha adaptado la organización por lo cual la carga laboral del gerente comercial es muy alta, lo que genera como consecuencia que no sea eficiente y se vea afectado directamente el resultado de las ventas.
- Es necesario implementar un plan de mercadeo 360 dentro de la compañía, partiendo de conocer a los clientes, el mercado y todos los actores, para poder posicionarse como el número uno dentro del mercado y así poder ampliar su cuota de mercado y aumentar sus ventas.
- En la compañía se debe desarrollar un plan de empoderamiento y capacitación a los empleados, para que se potencien habilidades y se brinde un mejor servicio hacia los clientes, de igual manera un plan de equipos para fortalecer el ambiente laboral y crear un sentido de pertenencia hacia la empresa, ya que su recurso humano es su activo más importante.
- Las acciones de retención de clientes deben ser más agresivas para que este prefiera recomprar productos en la compañía y que no se vaya a la competencia, es por esto que se debe estructurar un plan de fidelización y aplicar un plan piloto para corregir posibles fallas y lanzar una estrategia táctica que permita que el cliente prefiera Distribuciones La Gran Cacharrería sobre sus competidores.

Conclusiones:

- En la Gran Cacharrería existen pocas estrategias de mercadeo tácticas y de penetración lo cual ha disminuido las ventas y como consecuencia la cuota de mercado, lo que les da una ventaja competitiva a sus rivales directos.
- Es importante realizar un estudio de mercados para tener claridad sobre el perfil de los clientes, las necesidades y preferencias de estos dentro del mercado, para poder brindar soluciones a la medida y que realmente satisfagan de forma eficiente a cada cliente.
- Las acciones de fidelización con los clientes son casi nulas por parte de la empresa, por lo cual en muchas ocasiones los clientes no recompran productos a la compañía y pueden preferir irse con la competencia, esto genera pérdida de ventas y aumenta los costos ya que es más costoso conseguir nuevos clientes que realizar acciones para fidelizarlos.
- El personal de la compañía actualmente no cuenta con herramientas de capacitación, evaluación y empoderamiento lo que puede generar baja tasa de motivación que como consecuencia trae una sinergia negativa y tasas bajas de eficiencia por parte de los empleados.

Bibliografía

- Actualícese. (29 de Mayo de 2014). Obtenido de <https://actualicese.com/2014/05/29/requisitos-de-caracter-comercial-para-crear-empresa/>
- Aguilera, A. R. (01 de abril de 2014). *digitalisthub*. Obtenido de digitalisthub.: <https://digitalisthub.com/las-7-fases-de-un-plan-de-marketing/>
- Ale, F. L. (26 de octubre de 2015). *Merca2.0*. Obtenido de Merca2.0: <https://www.merca20.com/que-tipo-de-promociones-existen/>
- Aya, E. B. (10 de Abril de 2016). *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/asi-operaba-el-cartel-de-los-cuadernos-cobrar-mas-sus-p-articulo-626379>
- Bolaños, L. F. (19 de Enero de 2019). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/sector-comercial-permitira-que-cartera-financiera-crezca-45-durante-2019-2817450>
- Chávez, K. (2017). *Efi economía y finanzas internacionales*. Obtenido de Efi economía y finanzas internacionales: <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/217-para-entender-ampliamente-el-concepto-de-estrategias-comerciales-es-importante-desglosarlo>
- Dinero. (13 de 3 de 2018). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/balance-del-comercio-en-colombia-febrero-2018/256266>

Dinero. (13 de Abril de 2019). *Dinero*. Obtenido de Dinero:
<https://www.dinero.com/economia/articulo/economia-colombiana-se-reactiva-industria-y-comercio-crecieron-en-febrero/269621>

Dinero. (11 de Febrero de 2019). *Dinero*. Obtenido de Dinero:
<https://www.dinero.com/empresas/articulo/comerciantes-tuvieron-un-lento-inicio-de-ano-segun-fenalco/267035>

Economía. (11 de Octubre de 2017). Obtenido de
<https://www.elespectador.com/economia/la-incertidumbre-que-tiene-frenada-la-competitividad-de-las-empresas-en-el-pais-articulo-717697>

Encontraste, L. (27 de JUNIO de 2018). Obtenido de
<https://www.loencontraste.com/noticias/comercio-electronico/e-commerce-en-colombia-una-realidad-que-aumenta-0>

Espinosa, R. (17 de septiembre de 2013). *Roberto Espinosa*. Obtenido de
<https://robotoespinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>

Espinosa, R. (25 de marzo de 2014). *RobertoEspinosa.es*. Obtenido de RobertoEspinosa.es:
<https://robotoespinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing/>

Espinosa, R. (13 de mayo de 2017). *Roberto Espinosa*. Obtenido de Roberto Espinosa:
<https://robotoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>

Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing Estrategia de marketing*. Mexico DF: © D.R. 2012 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Juan Fernando Barba, J. P. (2011). *Estrategia Competitiva*.

Manene, L. M. (15 de Abril de 2011). *Luis Miguel Manene*. Obtenido de Luis Miguel

Manene:

<http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>

MARKETING TURÍSTICO. (s.f.).

Melgoza, J. (17 de Mayo de 2019). *Mi Morelia*. Obtenido de

<https://www.mimorelia.com/aranceles-barreras-o-estrategias-comerciales/>

Mesquita, R. (23 de julio de 2018). *Marketing de contenidos*. Obtenido de Marketing de

contenidos: <https://marketingdecontenidos.com/marketing-2/>

Muriel, C. (01 de mayo de 2018). *solo Marketing*. Obtenido de solo Marketing:

<https://solomarketing.es/definicion-de-marketing/>

popular, G. d. (02 de octubre de 2014). *Impulsa popular*. Obtenido de Impulsa popular:

<https://www.impulsapopular.com/gerencia/estructura-organizacional-de-un-departamento-de-mercadeo/>

Portafolio. (16 de Agosto de 2014). Obtenido de [https://www.portafolio.co/tendencias/buen-](https://www.portafolio.co/tendencias/buen-servicio-cliente-base-exito-comercial-54830)

[servicio-cliente-base-exito-comercial-54830](https://www.portafolio.co/tendencias/buen-servicio-cliente-base-exito-comercial-54830)

Portafolio. (02 de OCTUBRE de 2018). *Portafolio* . Obtenido de Portafolio:

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-estadounidenses-buscan-socios-comerciales-en-colombia-521874>

Portafolio. (16 de Marzo de 2010). Obtenido de <https://m.portafolio.co/economia/finanzas/ARTICULO-MOVILES-AMP-421864.html>

Portafolio. (11 de Enero de 2017). Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/faber-castell-espera-crecer-en-temporada-escolar-502682>

Portafolio. (16 de Enero de 2018). Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-objetivo-de-norma-para-este-2018-513324>

Portafolio. (30 de JULIO de 2018). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/el-peso-de-la-informal-en-el-pib-del-pais-519503>

Portafolio. (14 de Mayo de 2019). Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/claro-lanzo-en-colombia-su-servicio-sd-wan-para-empresas-529528>

radio, W. (14 de Mayo de 2019). Obtenido de <http://www.wradio.com.co/noticias/actualidad/son-peligrosas-las-importaciones-de-productos-chinos-para-la-economia-colombiana/20190514/nota/3902811.aspx>

Roberto, J. B. (2008). *Benchmarking para Competir con Ventaja*. San Salvador.

Rodriguez, F. (21 de Septiembre de 2018). *modoempendedor*. Obtenido de modoempendedor: <https://www.modoempendedor.com/analisis-dofa/>

Rubio, P. A. (8 de Mayo de 2019). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/el-mercado-cosmetico-movio-mas-de-us3000-millones-durante-el-ano-pasado-2859710>

Sánchez, J. Q. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 377 - 389.

Schwertner, A. (25 de agosto de 2015). *tree expansion*. Obtenido de tree expansion: <https://www.tree.com.py/blog/que-es-marketing-todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-el-tema>

Semana. (28 de Mayo de 2016). Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/chinos-en-colombia-competencia-desleal/475460>

VELÁZQUEZ, K. (8 de JUNIO de 2015). *Marketing Ecommerce*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-el-posicionamiento-de-mercado/>

Veloza, M. E. (2011). *BALANCED SCOREDCARD – IMPORTANCIA EN LOS SISTEMAS DE CALIDAD*. BOGOTÁ D.C.

ANEXO 1

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES Y ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

Buenos días, como esta, le hablo de la empresa Distribuciones La Gran Cacharrería, queremos saber algunas de sus opiniones e inconformidades por medio de las siguientes preguntas.

Nombre del cliente: _____ Ciudad o pueblo: _____

Tipo de cliente: _____

Tiempo de vinculación como cliente en DLGC: _____

COMPETENCIA

1. Cuando elige una distribuidora para la compra de sus productos, cuáles de estos aspectos son los más importantes a la hora de tomar una decisión (Escoja 3 opciones de las que le voy a nombrar a continuación).

- Descuentos _____
- Disponibilidad de Promociones _____
- Tiempos de entrega _____
- Precio _____
- Servicio del asesor comercial _____
- Diversidad de categorías productos (Belleza, Bebes, Papelería) _____

- Diversidad de marcas dentro de cada categoría de productos _____
- Condiciones de crédito _____
- Respaldo ante garantías por calidad _____

2. ¿Actualmente utiliza usted los servicios de otros distribuidores? *(Si la respuesta es SI siga con la encuesta, de lo contrario pase a la pregunta 6.)*

SI _____ NO _____

3. Nombre las distribuidoras con las que comercializa actualmente

4. Por qué razones elige esos proveedores?

5. Como cliente, ¿Qué es lo que más valora de Distribuciones la Gran Cacharrería?

6. ¿Cómo califica los servicios que actualmente le presta DISTRIBUCIONES LA GRAN CACHARRERIA, en comparación con los servicios prestados por otras empresas distribuidoras? *(Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos teniendo en cuenta que 1 es deficiente y 5 excelente.*

SERVICIOS	1	2	3	4	5
1. Precios					
2. Descuentos					
3. Promociones					
4. Prontitud en los despachos					
5. Servicio del asesor comercial					
6. Diversidad de productos					

FUERZA DE VENTAS

7. Cada cuanto lo visita nuestro asesor comercial?

1. semanal_____ 2. Quincenal _____ 3. Mensual _____ 4. Otra_____

8. Cada cuanto le gustaría que el Asesor lo visitara y le brindara su servicio?

1. semanal_____ 2. Quincenal _____ 3. Mensual _____ 4. Otra_____

9. A continuación califique las siguientes preguntas en la siguiente escala; Nunca, Rara vez, A veces, Casi siempre y Siempre

<i>SERVICIO</i>	Nunca	Rara vez	A veces	Casi Siempre	Siempre
1. ¿La atención recibida cuando usted se comunica telefónicamente con la empresa es satisfactoria?					
2. ¿La facilidad de contacto con la empresa y el servicio recibido a través de los diferentes medios como: visitas del asesor comercial, redes sociales y teléfono es sencillo?					
3. ¿Los asesores comerciales muestran dominio y conocimiento en cuanto a los productos que ofrece la empresa?					
4. ¿La asesoría respecto a atributos de calidad de las diferentes casas comerciales brindada por los asesores es óptima?					
5. ¿La asesoría respecto a precios, promociones o beneficios de las diferentes casas comerciales brindada por los asesores es óptima?					

6. ¿La empresa cuenta con la disponibilidad de la variedad de productos solicitados?					
7. ¿La empresa explica las condiciones de entrega del pedido claramente en cuanto a disponibilidad y fechas de entrega?					
8. ¿La empresa entrega oportunamente los pedidos?					
9. ¿Los productos de los pedidos realizados son entregados en óptimas condiciones?					
10. ¿Los productos son entregados en las cantidades solicitadas en los pedidos?					
11. ¿Los asesores comerciales informan permanentemente los cambios de precios, productos y promociones vigentes?					
12. ¿La empresa tramita oportunamente los cambios por garantía solicitados?					

ANEXO 2

DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES LA GRAN CACHARRERI

DIAGNOSTICO INTERNO DISTRIBUCIONES LA GRAN CACHARRERIA		
Área Administrativa	SI	NO
1. ¿La empresa maneja algún sistema de acciones preventivas o correctivas para cada departamento de la empresa?		x
2. ¿Realiza la gerencia juntas periódicas con los jefes de departamentos?	x	
3. ¿La política de calidad es coherente con la realidad de la organización?	x	
4. ¿El personal de la empresa trabaja en las condiciones ambientales y de seguridad adecuada?		x
5. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	x	
6. ¿Se ha establecido una estrategia de capacitación para cada departamento?	x	
7. ¿Ofrece incentivos para los empleados?	x	
8. ¿Es la estructura de la organización apropiada?		x
Área Financiera		
1. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?	x	
2. ¿Se cuenta con un apropiado sistema contable para una adecuada toma de decisiones?	x	
3. ¿La persona encargada del área financiera es apta y calificada para realizar la función?	x	

4. ¿Se da la información necesaria a todo el personal para cumplir sus obligaciones?	x	
5. ¿Analiza y evalúa los resultados financieros y económicos de la empresa?	x	
6. ¿Ejecuta una eficiente gestión de pagos que contribuye a cumplir las obligaciones contraídas?	x	
7. ¿Miden la eficacia con la cual la empresa hace usos de sus recursos?		x
Área de Mercadeo		
1. ¿Cuenta la empresa con una estrategia de mercadeo, promoción y publicidad?		x
2. ¿La empresa utiliza las redes sociales para ofrecer la gama de productos que distribuye?	x	
3. ¿La estrategia para llegar al mercado se alinea con los objetivos del negocio?	x	
4. ¿Se puede ser competitivo con los productos que maneja la empresa?	x	
5. ¿El servicio que ofrece la empresa a sus clientes es el adecuado?	x	
6. ¿La empresa capacita a los asesores comerciales con el portafolio de productos que ofrece?	x	
7. ¿Están los mercados eficazmente segmentados?	x	
8. ¿Son confiables los canales presentes de distribución?	x	
9. ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?	x	
10. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?		x
Área de logística y bodegaje		
1. ¿Están en buenas condiciones las instalaciones y las oficinas?		x

2. ¿son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventarios?		x
3. ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?	x	
4. ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?		x
Sistemas de información		
1. ¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?		x
2. ¿Se utilizan con regularidad los datos del sistema de información?	x	
3. ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?	x	
4. ¿Es fácil usar el sistema de información?	x	
5. ¿Se ofrecen talleres de capacitación de computo a los usuarios del sistema de información?	X	
6. ¿Se mejora constantemente el contenido del sistema de información?	X	

ANEXO 3

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL: ASESOR COMERCIAL

Funciones del departamento comercial

Descripción del cargo: Asesor Comercial

NOMBRE DEL CARGO	ASESOR COMERCIAL
AREA DE LA QUE DEPENDE EL CARGO	COMERCIAL
JEFE DIRECTO	DIRECTOR COMERCIAL
PERSONAL A CARGO	Ninguno

PERFIL DEL CARGO

1. MISIÓN: El Asesor Comercial es la persona encargada de orientar al cliente hacia la mejor alternativa que le puede ofrecer la empresa DLGC, que se acomode a sus necesidades y presupuestos, logrando ventas efectivas con la satisfacción del cliente respecto a la calidad y servicio brindado por la organización logrando que su trabajo se vea reflejado en la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa.

2. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO:

2.1 EDUCACION:

Nivel de Educación	Detalle del Nivel Educativo
Tecnólogo en las siguientes carreras.	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas o Finanzas • Mercadeo y Publicidad • Afines o relacionadas

Convalidación de la Educación:	¿Aplica para el Cargo?	Criterios de Convalidación
	SI NO	
	X	Cuando es Técnico, tendría que contar con 1 año de experiencia en ventas en el sector del comercio

2.2 EXPERIENCIA LABORAL:

Nivel de Experiencia	Detalle de Experiencia Requerida
Mínima 2 años	<ul style="list-style-type: none"> En ventas y/o asesoría comercial con atención directa al cliente.

Convalidación de la Experiencia:	¿Aplica para el Cargo?	Criterios de Convalidación
	SI NO	
	X	No Aplica

2.3 FORMACIÓN:

Temas de Formación:
Manejo Básico de Office (Word, Excel, Power Point e Internet)
Técnicas de Ventas
Servicio al cliente

2.4 HABILIDADES:

Habilidades Corporativas	Habilidades Específicas
	(de acuerdo al nivel jerárquico del cargo)
1. Orientación al Cliente	1. Negociación
2. Comunicación Asertiva	2. Impacto e Influencia
3. Trabajo en equipo	3. Orientación al logro
4. Mejoramiento Continuo	4. Orientación comercial
5. Orientación a la Calidad	5. Habilidad social
6. Inteligencia	6. Comunicación Oral
7. Adaptabilidad	7. Actitud hacia las normas
8. Confianza en sí mismo	
9. Relaciones Interpersonales	
10. Cultura del Servicio	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	Frecuencia
Diligenciar correctamente formato de reporte de clientes para mantener actualizada la base de datos y de la misma manera actualizar el rutero de clientes visitados, esto debe ser entregado diariamente.	D
Prestar servicio excelente y asesoría personalizada al cliente motivándolo a la compra.	D
Realizar cierre de negocios y asesorar al cliente en el proceso de compra.	D
Solicitar referidos de clientes para posibles negocios y mantener bases de datos, con números telefónicos y correo electrónico, para futuros proyectos	D

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	Frecuencia
Verificar e informar oportunamente cualquier inconsistencia o novedad relacionada con los negocios, adicional estar en contacto constantemente con el cliente para un excelente servicio de postventa y así obtener una información precisa de cada cliente.	D
Control de las estrategias puntuales que se definan para cada cliente	D
Atender, responder y/o canalizar al área correspondiente todas las novedades, reclamaciones y sugerencias recibidas por los clientes.	D
Ofrecer a los clientes las diferentes alternativas de productos que maneja la empresa.	M
Realizar correctamente la oferta de venta, todos los registros y cumplir con cada uno de los procedimientos propios del área	M
Cumplir con las metas diarias y/o mensuales establecidas por la Gerencia y la Dirección de Ventas	M
Ofrecer las promociones y valores agregados acordados con los proveedores.	M
Realizar seguimiento a la cartera de 30 días	M
Realizar seguimiento a los clientes que están en mora,	Q
Tareas varias asignadas por el jefe inmediato inherentes al cargo.	Q
Realizar estudio de mercados con respecto a nuevos productos o líneas.	SP

D= Diario. **S=** Semanal. **Q=** Quincenal. **M=** Mensual. **A=** Anual. **SP =** Según proceso.

Descripción del Cargo: Coordinador Comercial

NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR COMERCIAL
AREA DE LA QUE DEPENDE EL CARGO	COMERCIAL
JEFE DIRECTO	DIRECCIÓN COMERCIAL
PERSONAL A CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Asesores comerciales • Asistentes de ventas

PERFIL DEL CARGO

1. MISIÓN:

Planificar, dirigir y coordinar las actividades y funciones comerciales, desarrollando estrategias para la mejora continua del proceso, permitiendo la toma acertada de decisiones y el manejo óptimo de los recursos.

Nivel de Educación	Detalle del Nivel Educativo					
Profesional en las siguientes carreras.	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas o Finanzas • Mercadeo y Publicidad • Afines o relacionadas 					
Convalidación de la Educación:	¿Aplica para el Cargo?	Criterios de Convalidación				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	SI	NO	X		<p>Contar con 1 año de experiencia en ventas en el sector del comercio</p>
SI	NO					
X						

EXPERIENCIA LABORAL:

Nivel de Experiencia	Detalle de Experiencia Requerida

Mínima 2 años

- En ventas y/o asesoría comercial con atención directa al cliente.

Convalidación de la Experiencia:	¿Aplica para el Cargo?	Criterios de Convalidación
	SI NO	
	X	Mediante certificaciones laborales

HABILIDADES:

Habilidades Corporativas	Habilidades Específicas (de acuerdo al nivel jerárquico del cargo)
1. Orientación al Cliente	1. Comunicación abierta
2. Trabajo en Equipo	2. Adaptabilidad
3. Mejoramiento continuo	3. Planeación
4. Relaciones Interpersonales	4. Actitud hacia las normas
5. Orientación a Resultados	5. Atención al detalle

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	Frecuencia
Analizar semanalmente los ruterros de visitas de los asesores y adoptar medidas necesarias para los logros de los objetivos propuestos.	S
Realizar seguimiento y análisis de los clientes más representativos por su movimiento mensual.	SP

Planear las diferentes actividades del área, siguiendo normas, políticas y procedimientos establecidos por la empresa.	SP
Coordinar con el personal a su cargo el diligenciamiento correcto y la entrega oportuna de documentos que implica la operación de su labor.	SP
Coordinar los medios de comunicación internos y externos que faciliten la labor del área comercial.	SP
Ejecutar las tareas ordinarias y anexas al mencionado cargo de conformidad con los reglamentos, órdenes e instrucciones que le imparta a los empleados, observando en su comportamiento la diligencia y cuidado necesarios.	SP
Desempeñar las demás funciones que sean necesarios para garantizar el mejoramiento y el normal funcionamiento de la administración, así como el cumplimiento de los planes, programas, proyectos y actividades de la respectiva dependencia.	SP
Desarrollar tareas asignadas por el Jefe Inmediato inherentes al cargo	SP

D= Diario. **S=** Semanal. **Q=** Quincenal. **M=** Mensual. **A=** Anual. **SP =** Según proceso.

Funciones del departamento comercial

Descripción del cargo: Asesor Comercial

NOMBRE DEL CARGO	ASESOR COMERCIAL
AREA DE LA QUE DEPENDE EL CARGO	COMERCIAL
JEFE DIRECTO	DIRECTOR COMERCIAL

PERSONAL A CARGONinguno

PERFIL DEL CARGO

1. MISIÓN: El Asesor Comercial es la persona encargada de orientar al cliente hacia la mejor alternativa que le puede ofrecer la empresa DLGC, que se acomode a sus necesidades y presupuestos, logrando ventas efectivas con la satisfacción del cliente respecto a la calidad y servicio brindado por la organización logrando que su trabajo se vea reflejado en la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa.

2. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO:**2.1 EDUCACION:**

Nivel de Educación	Detalle del Nivel Educativo
Tecnólogo en las siguientes carreras.	<ul style="list-style-type: none">• Administración de Empresas o Finanzas• Mercadeo y Publicidad• Afines o relacionadas

Convalidación de la Educación:	¿Aplica para el Cargo?	Criterios de Convalidación
	<hr/> SI NO	

X	Cuando es Técnico, tendría que contar con 1 año de experiencia en ventas en el sector del comercio
---	--

2.2 EXPERIENCIA LABORAL:

Nivel de Experiencia	Detalle de Experiencia Requerida			
Mínima 2 años	<ul style="list-style-type: none"> En ventas y/o asesoría comercial con atención directa al cliente. 			
Convalidación de la Experiencia:	¿Aplica para el Cargo?	Criterios de Convalidación		
	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	NO	
SI	NO			
	X	No Aplica		

2.3 FORMACIÓN:

Temas de Formación:
Manejo Básico de Office (Word, Excel, Power Point e Internet)
Técnicas de Ventas
Servicio al cliente

2.4 HABILIDADES:

Habilidades Corporativas	Habilidades Específicas (de acuerdo al nivel jerárquico del cargo)
1. Orientación al Cliente	1. Negociación

Habilidades Corporativas	Habilidades Específicas
	(de acuerdo al nivel jerárquico del cargo)
2. Comunicación Asertiva	2. Impacto e Influencia
3. Trabajo en equipo	3. Orientación al logro
4. Mejoramiento Continuo	4. Orientación comercial
5. Orientación a la Calidad	5. Habilidad social
6. Inteligencia	6. Comunicación Oral
7. Adaptabilidad	7. Actitud hacia las normas
8. Confianza en sí mismo	
9. Relaciones Interpersonales	
10. Cultura del Servicio	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	Frecuencia
Diligenciar correctamente formato de reporte de clientes para mantener actualizada la base de datos y de la misma manera actualizar el rutero de clientes visitados, esto debe ser entregado diariamente.	D
Prestar servicio excelente y asesoría personalizada al cliente motivándolo a la compra.	D
Realizar cierre de negocios y asesorar al cliente en el proceso de compra.	D
Solicitar referidos de clientes para posibles negocios y mantener bases de datos, con números telefónicos y correo electrónico, para futuros proyectos	D

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	Frecuencia
Verificar e informar oportunamente cualquier inconsistencia o novedad relacionada con los negocios, adicional estar en contacto constantemente con el cliente para un excelente servicio de postventa y así obtener una información precisa de cada cliente.	D
Control de las estrategias puntuales que se definan para cada cliente	D
Atender, responder y/o canalizar al área correspondiente todas las novedades, reclamaciones y sugerencias recibidas por los clientes.	D
Ofrecer a los clientes las diferentes alternativas de productos que maneja la empresa.	M
Realizar correctamente la oferta de venta, todos los registros y cumplir con cada uno de los procedimientos propios del área	M
Cumplir con las metas diarias y/o mensuales establecidas por la Gerencia y la Dirección de Ventas	M
Ofrecer las promociones y valores agregados acordados con los proveedores.	M
Realizar seguimiento a la cartera de 30 días	M
Realizar seguimiento a los clientes que están en mora,	Q
Tareas varias asignadas por el jefe inmediato inherentes al cargo.	Q
Realizar estudio de mercados con respecto a nuevos productos o líneas.	SP

D= Diario. **S=** Semanal. **Q=** Quincenal. **M=** Mensual. **A=** Anual. **SP =** Según proceso.

Descripción del Cargo: Coordinador Comercial

NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR COMERCIAL
AREA DE LA QUE DEPENDE EL CARGO	COMERCIAL
JEFE DIRECTO	DIRECCIÓN COMERCIAL
PERSONAL A CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Asesores comerciales • Asistentes de ventas

PERFIL DEL CARGO

2. MISIÓN:

Planificar, dirigir y coordinar las actividades y funciones comerciales, desarrollando estrategias para la mejora continua del proceso, permitiendo la toma acertada de decisiones y el manejo óptimo de los recursos.

Nivel de Educación	Detalle del Nivel Educativo					
Profesional en las siguientes carreras.	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas o Finanzas • Mercadeo y Publicidad • Afines o relacionadas 					
Convalidación de la Educación:	¿Aplica para el Cargo?	Criterios de Convalidación				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	SI	NO	X		<p>Contar con 1 año de experiencia en ventas en el sector del comercio</p>
SI	NO					
X						

EXPERIENCIA LABORAL:

Nivel de Experiencia	Detalle de Experiencia Requerida

Mínima 2 años

- En ventas y/o asesoría comercial con atención directa al cliente.

Convalidación de la Experiencia:	¿Aplica para el Cargo?	Criterios de Convalidación
	SI NO	
	X	Mediante certificaciones laborales

HABILIDADES:

Habilidades Corporativas	Habilidades Específicas (de acuerdo al nivel jerárquico del cargo)
1. Orientación al Cliente	1. Comunicación abierta
2. Trabajo en Equipo	2. Adaptabilidad
3. Mejoramiento continuo	3. Planeación
4. Relaciones Interpersonales	4. Actitud hacia las normas
5. Orientación a Resultados	5. Atención al detalle

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	Frecuencia
Analizar semanalmente los ruterros de visitas de los asesores y adoptar medidas necesarias para los logros de los objetivos propuestos.	S
Realizar seguimiento y análisis de los clientes más representativos por su movimiento mensual.	SP

Planear las diferentes actividades del área, siguiendo normas, políticas y procedimientos establecidos por la empresa.	SP
Coordinar con el personal a su cargo el diligenciamiento correcto y la entrega oportuna de documentos que implica la operación de su labor.	SP
Coordinar los medios de comunicación internos y externos que faciliten la labor del área comercial.	SP
Ejecutar las tareas ordinarias y anexas al mencionado cargo de conformidad con los reglamentos, órdenes e instrucciones que le imparta a los empleados, observando en su comportamiento la diligencia y cuidado necesarios.	SP
Desempeñar las demás funciones que sean necesarios para garantizar el mejoramiento y el normal funcionamiento de la administración, así como el cumplimiento de los planes, programas, proyectos y actividades de la respectiva dependencia.	SP
Desarrollar tareas asignadas por el Jefe Inmediato inherentes al cargo	SP

D= Diario. **S=** Semanal. **Q=** Quincenal. **M=** Mensual. **A=** Anual. **SP =** Según proceso.