

**“PLAN DE MEJORAMIENTO LOGÍSTICO EN LAS ÁREAS DE
VENTAS, DESPACHO, DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO AL
CLIENTE, PROPUESTO A CONFITECOL S.A.
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS MASIVOS DE LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA.”**

**JACKELINE RAMÍREZ MARTÍNEZ
NELSON MANTILLA GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2005**

**“PLAN DE MEJORAMIENTO LOGÍSTICO EN LAS ÁREAS DE
VENTAS, DESPACHO, DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO AL
CLIENTE, PROPUESTO A CONFITECOL S.A.
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS MASIVOS DE LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA.”**

**JACKELINE RAMÍREZ MARTÍNEZ
NELSON MANTILLA GÓMEZ**

**Proyecto de grado para optar al título de profesional en gestión
empresarial**

Directora:

**DRA. LILIA ISABEL VALBUENA RUEDA
Administradora de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2005**

Es mi obligación darle gracias a Dios por mi vida y por el maravilloso poder de la alquimia, que me hace entender el inmenso valor de tener un sueño.

A mi familia, por la comprensión y la colaboración que me prestaron durante el desarrollo de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Al señor Jaime Elías Jiménez por brindarnos la oportunidad de trabajar en este proyecto de grado.

A la licenciada Betty Cáceres quien nos apoyó en la asesoría de esta investigación.

A los directivos de la Empresa CONFITECOL S.A., en especial al Gerente, José Pablo Remolino y al Administrador de Empresas Javier Niño por su permanente colaboración y ayuda en la realización de nuestro proyecto.

A todos los miembros de la Empresa por su disposición y colaboración.

Finalmente, a todos los que de una u otra forma hicieron posible materializar nuestra meta.

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1. Antigüedad como cliente**
- Tabla 2. Frecuencia del servicio como Confitecol**
- Tabla 3. Prioridades para negociar con Confitecol**
- Tabla 4. Nivel de seguridad vínculo cliente-Confitecol**
- Tabla 5. Periodo de aumento o disminución en ventas**
- Tabla 6. Opinión del portafolio de productos**
- Tabla 7. Opinión del servicio de preventa**
- Tabla 8. Elección de las líneas de mayor demanda**
- Tabla 9. Frecuencia de devoluciones**
- Tabla 10. Opinión de despacho de productos**
- Tabla 11. Inconvenientes en la entrega de pedidos**
- Tabla 12. Opinión para el mejoramiento de venta y entrega de pedidos**

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1.	Antigüedad de los clientes de Confitecol	37
Gráfica 2.	Frecuencia de la solicitud de los servicios de Confitecol	38
Gráfica 3.	Atributos de Confitecol que tienen en cuenta los clientes a la hora de la negociación	40
Gráfica 4.	Nivel de seguridad que representa el vínculo comercial con Confitecol	41
Gráfica 5.	Periodos de Aumento en las Ventas según los Clientes	42
Gráfica 6.	Satisfacción de los clientes del servicio de Preventa	43
Gráfica 7.	Percepción de los clientes del servicio de Preventa	44
Gráfica 8.	Líneas de mayor venta	45
Gráfica 9.	Frecuencia de las devoluciones al mes	46
Gráfica 10.	Características del servicio de entrega de los Productos	47
Gráfica 11.	Principales inconvenientes al recibir el pedido	48
Gráfica 12.	Recomendaciones para el mejoramiento del servicio de Confitecol	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional de la comercializadora Confitecol de la ciudad de Bucaramanga	19
Figura 2. Actividades principales de la empresa	20
Figura 3. Canales de distribución	21
Figura 4. Primer piso	23
Figura 5. Segundo piso	24

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Reseña histórica de la comercializadora Confitecol	18
Cuadro 2. Portafolio de servicios	25
Cuadro 3. Antigüedad como cliente	37
Cuadro 4. Frecuencia del servicio como Confitecol	38
Cuadro 5. Prioridades para negociar con Confitecol	39
Cuadro 6. Nivel de seguridad vínculo cliente Confitecol	40
Cuadro 7. Periodo de aumento o disminución en ventas	41
Cuadro 8. Opinión del portafolio de productos	42
Cuadro 9. Opinión del servicio de preventa	43
Cuadro 10. Elección de las líneas de mayor demanda	44
Cuadro 11. Frecuencia de devoluciones	45
Cuadro 12. Opinión de despacho de productos	46
Cuadro 13. Inconvenientes en la entrega de pedidos	47
Cuadro 14. Opinión para el mejoramiento de venta y entrega de Pedidos	48
Cuadro 15. Porcentaje promedio de principales devoluciones	55
Cuadro 16. Proyección de gastos de personal departamento de Mercadeo	68
Cuadro 17. Estimado de gastos de administración de ventas	69
Cuadro 18. Estimado de gastos de administración y ventas	70
Cuadro 19. Estado de excedentes proyectado	71
Cuadro 20. Ventas	72
Cuadro 21. Balance general	73
Cuadro 22. Recurso humano	76
Cuadro 23. Estrategia tecnológica y de mercadeo de las Comercializadoras	83
Cuadro 24. planilla de control de stock de mercancía	97

Cuadro 25. Base de datos de confitecol

99

Cuadro 26. plan de acción

106

CONTENIDO

INTRODUCCION	
1. GENERALIDADES	15
1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN	17
1.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA COMERCIALIZADORA CONFITECOL	20
1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	21
1.4 INFRAESTRUCTURA	22
1.4.1 Distribución de la Planta	22
1.5 CLIENTE	24
1.6 COMPETENCIA	25
1.7 PROVEEDORES	25
1.7.1 Portafolio de productos que ofrece	25
1.8 RECURSO HUMANO	30
2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	32
2.1 DISEÑO METODOLOGICA	32
2.1.2 Tipo de Estudio	32
2.1.3 Método de investigación	33
2.1.4 Definición de la población	34
2.1.5 Fuentes de información	35

2.1.6 Instrumento de recolección de información	36
2.2 CLIENTES ACTUALES	36
2.3 PRESENTACION Y TABULACION DE RESULTADOS	37
3. DIAGNÓSTICO	51
3.1 ÁREA GERENCIAL	51
3.1.1 Planificación	51
3.1.2 Organización	52
3.1.3 Motivación	52
3.1.4 Selección de personal	52
3.1.5 Control	52
3.1.6 Análisis de resultados de las devoluciones	55
3.2 ÁREA DE MERCADEO	57
3.2.1 Mercado potencial	58
3.2.2 Producto	58
3.2.3 Precios	59
3.2.4 Canales	59
3.2.5 Publicidad	60
3.2.6 Promoción	60
3.2.7 Estructura organizacional	61
3.2.8 Área administrativa	61
3.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS	61
3.3.1 Diagnóstico de la situación actual de los procesos del Área de Compras	61
3.4 ÁREA FINANCIERA	63

3.4.1 Razón de Liquidez	64
3.4.2 Razón de endeudamiento	64
3.4.3 Razón de actividad	65
3.4.4 Razón de rentabilidad	66
3.5 AREA DE RECURSO HUMANO	76
4. AUDITORÍA EXTERNA	79
4.1 FACTOR ECONOMICO	79
4.1.1 Inflación	79
4.1.2 Tasa de interés	79
4.1.3 Impuestos	80
4.2 FACTOR DE MERCADEO	80
4.2.1 Competencia	80
4.2.2 Estrategia de ventas	81
4.2.3 Estrategia de publicidad	81
4.2.4 Estrategia de precio	82
4.2.5 Estrategia de mercadeo	82
4.2.6 Distribución	82
4.2.7 Estrategia tecnológica y de mercadeo de las Comercializadoras	82
4.3 FACTORES COMPETITIVOS EN EL SECTOR COMERCIAL	89
4.3.1 Factor económico	89
4.4. FACTOR POLITICO GUBERNAMENTAL Y LEGAL	94
4.4.1. Plan de Desarrollo	94
4.4.2. Normatividad de la empresa	95
4.4.3. Política Fiscal	95
4.5. FACTOR SOCIAL	96

4.5.1. Mercado Laboral	96
4.5.2. Calidad de vida	97
4.5.3. Violencia	98
4.5.4. Capacidad de Compra	99
4.6. FACTOR TECNOLOGICO	99
4.6.1. Tecnología	99
4.6.2. Disponibilidad de Sistemas de información en Internet	100
5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	101
5.1. MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL	102
5.2. MEJORAMIENTO AREA DE SERVICIOS	105
5.2.1. Diferenciación de Servicios	105
5.3. MEJORAMIENTO EN EL AREA DE RECURSO HUMANO	107
5.3.1. Objetivos	109
5.4. PROGRAMA DE CAPACITACION INTEGRAL	110
5.4.1. Requisitos de presentación	110
RECOMENDACIONES	
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

RESUMEN

TITULO: PLAN DE MEJORAMIENTO LOGÍSTICO EN LAS ÁREAS DE VENTAS, DESPACHO, DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE, PROPUESTO A CONFITECOL S.A., COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS MASIVOS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.*

Autores: Jacqueline Ramírez Martínez; Nelson Mantilla Gómez

Palabras Claves LOGÍSTICA, SISTEMAS DE INFORMACIÓN, CADENA DE SUMINISTRO, EMPODERAMIENTO, IMAGEN CORPORATIVA.

Descripción: El presente estudio se emprendió como una respuesta a la necesidad de mejorar las funciones que comprende la gestión de la cadena de abastecimiento en Confitecol S.A.; inicialmente se analizan los procesos desarrollados en cada una de las áreas, profundizando en aquellas que están asociadas a la compra, ventas, almacenamiento, despachos, distribución y servicio.

El desarrollo del tema se centra en tres objetivos: Recopilar y organizar la información necesaria y relevante, determinar las falencias presentes a partir de la documentación existente, señalando actividades específicas que permitan el mejoramiento de los procesos.

La implementación del nuevo sistema de servicio al cliente se estableció a partir de las siguientes variables: Personal, ventas y el consumidor final. El análisis se apoyó en datos históricos y de funcionamiento al interior de la organización, realizándose un sondeo de opinión, plasmando el clima laboral y las relaciones interpersonales en las áreas involucradas. Adicionalmente, se presenta una propuesta de contratación de personal en el área de ventas y despacho, integrando la gestión de Recurso Humano, mediante una estructura motivacional y de capacitación que garanticen resultados reflejados en el incremento de las ventas y disminución de las devoluciones, proponiendo proveer a la empresa de políticas adecuadas en las diferentes funciones que componen la logística, de tal manera que se mejoren los resultados obtenidos para así obtener ventajas competitivas .

*Proyecto De grado

** Instituto de Educación a Distancia

Programa de Gestión Empresarial, Asesor Lilia Isabel Valbuena

SUMMARY

I TITLE : IMPROVEMENT LOGISTICS' PLAN IN THEM YENTA'S AREAS, I SEND AWAY, DISTRIBUTIONS AND SERVICE TO THE CLIENTS, PROPOSED TO INC. CONFITECOL, URBAN PRODUCT'S MISSIVE'S COMMERCIALIZED OF BUCARAMANGA.

Authors: authors: Jacqueline Ramirez Martinez; Nelson Mantilla Gomez

Passwords: LOGISTICS, INFORMATION SYSTEMS, SUPPLYING CHAIN, EMPODERAMIENTO, CORPORATE IMAGE.

Description: the present study was undertaken to improving functions that the steps of the supplying chain in Confitecol S.A understands need as an answer. ; initially areas analyze the developed processes in each of them themselves, digging into those that are associated to the buy, sales, storage, dispatches, distribution and service.

the theme's development focuses in three objectives: compiling and organizing the necessary information and reorient, determining the present fallacies starting from the existent documentation, indicating specific activities that they permit (subj) the processes improvement.

the new on duty system's implementation was established to the customer starting from the following variables: personnel, sales and the final consumer. the analysis backed up in historic and functioning's data to the organization's inside, coming true an opinion poll itself, materializing the labor climate and the personal relations in them implicated areas. additionally, shows up a deal proposal of personnel in the sales and dispatch area, integrating the steps of Recurs Humans, by means of a structure motivational and of capacitating that they guarantee (subj) reflected aftermaths in the sale's increment and the return's decrease, proposing to supply the policies made suitable company in the different functions that they compose the logistics, in such a way that obtenidoses improve (subj) the aftermaths themselves give birth to (subj) thus obtaining competitive advantages.

* Grade project

** Institute of Education at Distance

Program of Managerial Administration, Counsel Doctor Lilia Isabel Valbuena

INTRODUCCION

Por medio del proceso de aprendizaje y mediante unas pautas, se implemento una investigación encausada al mejoramiento logístico de las actividades desarrolladas en la comercializadora CONFITECOL afines con el área de administrativo, con el fin de aplicar los reconocimientos adquiridos para ser objeto de evolución, y formar parte activa en la gestión empresarial.

Para cumplir adecuadamente con un análisis profundo se tomo la información general y especifica dentro y fuera de la organización, verificando y detectando todos los componentes y el funcionamiento, abarcando todas las áreas, en búsqueda de la coordinación en la cadena de abastecimiento, minimizando las evoluciones e incrementando las ventas reflejados en mejores utilidades, contando con un recurso humano mas integrado y motivado en función al logro de metas, que permitan una ventaja competitiva, clientes mas satisfechos.

Esta propuesta se basa en la toma de información necesaria para el proceso del conocimiento acudiendo a la experiencia del personal, conociendo el problema y participando en el mismo mediante la observación. Lo anterior originó una planificación de actividades y estrategias mediante un plan de acción involucrando áreas de gerencia, recurso humano, ventas, mercadeo y servicio al cliente.

1. GENERALIDADES

Se parte del principio de dividir los períodos históricos de la comercialización en tres latitudes encontrando lo siguiente:

1. Etapa prehistórica o institucionalista, 1930 – 1960.
2. Período de la elaboración de modelos, 1960 – 1990.
3. Evolución hacia el marketing estratégico.

Esta última se ve acelerada por diversos cambios: Innovación tecnológica; reducción de los ciclos de vida de los productos; guerra de precios internacional originada en la sobreabundancia de productos; globalización y necesidad de ingreso a otros mercados; aumento inevitable de la competencia reducción de la ingerencia del Estado antes protector; incorporación masiva de la mujer al trabajo; desregulación y desreglamentación; privatización y nuevas formas de proteccionismo.

Al mismo tiempo, los consumidores se tornan día a día más exigente, sofisticados y desleales con las marcas tradicionales y el mercado se fragmentan en múltiples nichos o segmentaciones.

Así mismo, la comercialización se vuelve más compleja y difícil de manejar y consecuentemente no hay quien pueda coordinar e integrar sus múltiples componentes; está en permanente evolución y reestructuración de procesos y su conocimiento se expande y desorganiza.

El producto ya no es la clave de lo negocios, ya que la tecnología permite fabricar con especificaciones que no facilitan diferenciar los productos, a menos que se recurra a los valores agregados que determinan las ventajas competitivas más influyentes en el ánimo y la motivación de los clientes, que

son quienes definen lo que es sustantivo para ellos, no para la empresa como ocurría en el pasado. Desde ya, los primeros atisbos de globalización excluyen el proteccionismo y facilitan el encontrar productos que antes estaban ausentes o eran excesivamente costosos.

Los precios se basan en investigaciones cruzadas y hay que ser cuidadosos al fijarlos, dado que los márgenes se reducen y equivocarse puede resultar fatal para el producto en la medida que en el mercado los precios pueden ir hacia arriba pero muy difícilmente se acepte que vayan hacia abajo una vez determinados. Los costos no son bien conocidos para las empresas y las reducciones de precio no son bien vistas por los consumidores, quienes se sienten estafados.

En cuanto a la distribución, cada vez más requiere del merchandising, la exhibición, la acción de ventas del detallista y se hace más el competir. Por otra parte, los mayoristas están cambiando con rapidez y las transnacionales de productos de consumo han descubierto que la inversión de un dólar da mucho más dividendo en los países marginales que en los desarrollados y se están inclinando a dirigir todas las baterías y sus principales recursos hacia nuestras latitudes.

La estrategia de comercialización está orientada a consolidar la actividad comercial y de mercado de las empresas a través de: capacitación a los empresarios en el área; servicios de información y mecanismos de enlace entre productores, proveedores de materias primas y compradores de bienes y servicios; creación de espacios de reflexión, análisis e intercambio sobre temas de interés; y, promoción de servicios de comercialización entre los usuarios.

Esto debe reflejarse en la mejora de la capacidad de comercializar los productos, introducción y consolidación de nuevos productos y mercados,

agilización y orientación de la actividad productiva hacia los mercados, identificación de las potencialidades y limitantes de los mercados de bienes e insumos y el fomento de contactos comerciales y concreción de negocios. Todo ello, a su vez, implica mayores posibilidades de crecimiento de la empresa.

Sin embargo, la entrada a nuevos mercados, o la expansión de los existentes, es posible en la medida que se logren mayores niveles de productividad y de competitividad, finalidad a la que apuntan las anteriores estrategias.

El efecto conjunto de todos los programas sobre el crecimiento de la microempresa, la elevación de la calidad de los productos, el aumento de la productividad y la reducción de costos, conducen a un mayor nivel de competitividad. Esto se traduce en una elevación de los ingresos, ya sea por mayores volúmenes de ventas y/o mayores niveles de rentabilidad.

1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN

En la actualidad, Colombia intenta bajo el gobierno actual generar empleo mediante la creación de empresa, prueba de ello son los planes y beneficios a quienes presenten propuestas viables que aporten desarrollo para el país.

La globalización es una realidad, la comercialización se convierte en una herramienta que hay que perfeccionar para poder competir, pues los Acuerdos Internacionales que se vienen no dan posibilidad para otra situación; el ALCA, TLC y demás tratados que vendrán serán un estilo de vida comercial. Es así como este sector esta en constante evolución y su participación en la vida de las personas será de carácter protagónico.

Cuadro 1. Reseña Histórica de la Comercialización Confitecol

Año	Evolución
1964	Confitecol inicia en Ecuador en el año 1964 con el nombre de American Chewing Products, como empresa confitera de ese país.
1980 – 1990	Inicia la fase de desarrollo comercial de la compañía, en el año 90 se crean las empresas comercializadoras y se toma la distribución de productos de terceros
1992 – 1993	En este año se posiciona como la empresa confitera con mayor volumen de ventas del país. En 1993 incursiona en los mercados vecinos, Colombia y Perú.
1995 – 1999	Confitecol consolida su estrategia de exportaciones y en 1999 la estrategia de distribución se fortalece, permitiendo ofrecer el know-how (conocimiento) a otros productores comerciales.
2000	Se consolida como empresa exportadora, enviando sus productos a 22 países de manera estable. En este año abre sus puertas en Bucaramanga.
2001 – 2002	Se abren 2 sedes más en Barrancabermeja y Cúcuta, que en la actualidad dependen de Bucaramanga.

Fuente : Confitecol S.A.

Confitecol tiene su oficina principal en Colombia en la ciudad de Bogotá y en total 18 oficinas en el territorio nacional.

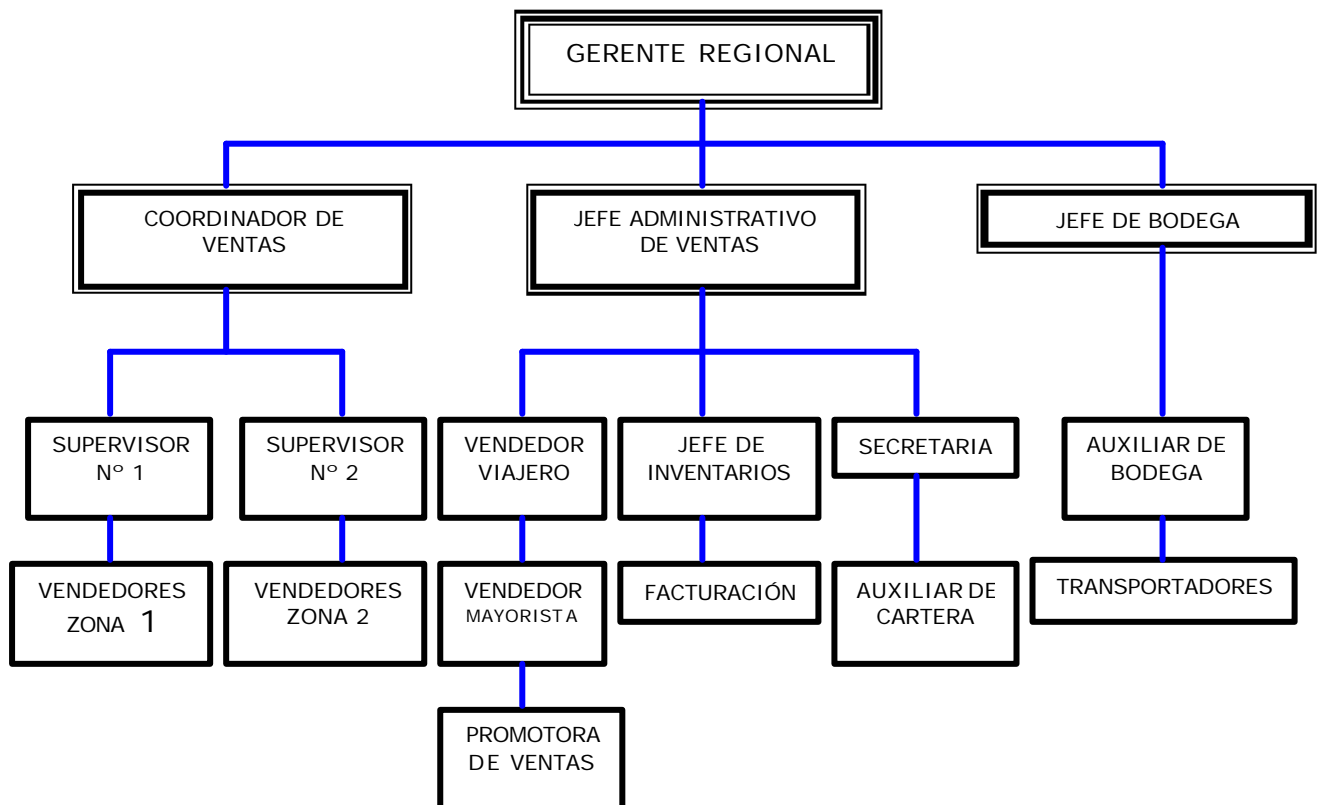
En la actualidad, la comercializadora cuenta con una seccional en la ciudad de Bucaramanga cuya ubicación se encuentra Vía Girón km 6 Bodegas Garibaldi N° 16.

La comercializadora Confitecol pretende ser el mejor canal para acortar las distancias entre el producto de bienes de consumo masivo y el consumidor final en la comunidad andina.

También, desarrollar y producir de manera directa o mercerizada productos de confitería, adaptados a las necesidades de los clientes en el mercado mundial.

Desarrollar y mantener marcas perdurables de productos de consumo masivo, creando una nueva categoría en el mercado, para satisfacer con liderazgo las necesidades de consumo.

Figura 1. Estructura Organizacional de la Comercializadora Confitecol de la Ciudad de Bucaramanga



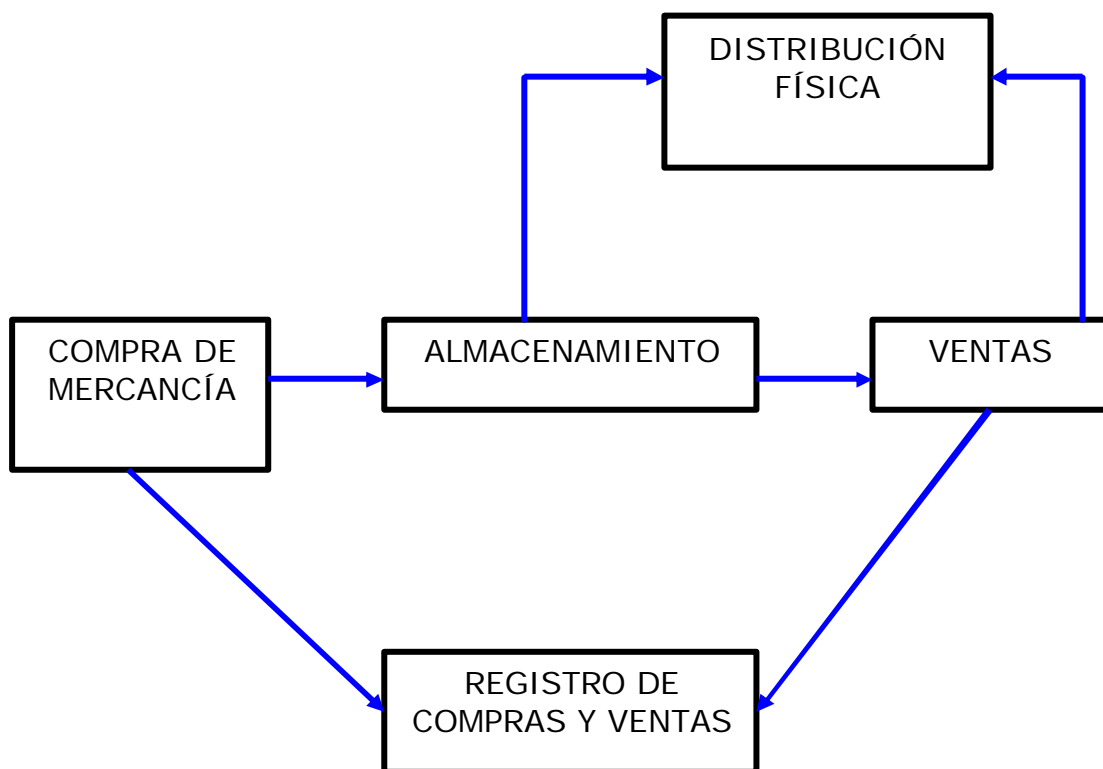
Fuente: Confitecol S.A

1.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA COMERCIALIZADORA CONFITECOL.

En la regional de Bucaramanga la actividad exclusiva es la comercialización de productos masivos, como se expresa en la Figura 2.

Para esta gestión de ventas, cuenta con un software que le permite controlar los inventarios y facturación de productos que comercializa. También, mantiene contacto en línea para solicitud de mercancía a Bogotá y para cumplir con todos los procedimientos generados por las labores realizadas.

Figura 2. Actividades Principales de la Empresa



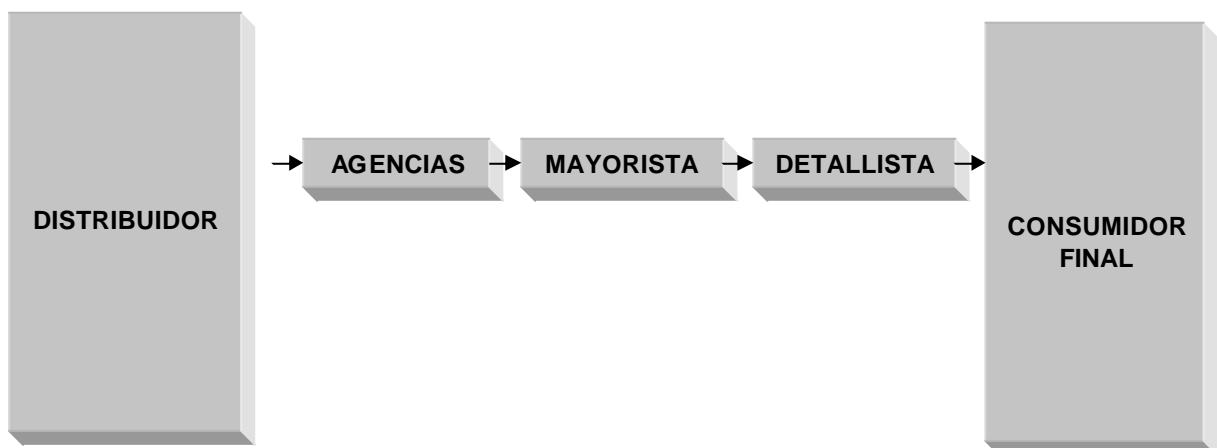
Fuente: Autores del proyecto

1.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En la economía de hoy día, la mayoría de los productores no vende sus bienes en forma directa a los usuarios finales. Entre ellos y los usuarios finales se encuentra un sinnúmero de intermediarios que desempeña varias funciones y ostenta diversos nombres. Algunos intermediarios (como los mayoristas y detallistas) compran, adquieren los derechos y vuelven a vender la mercancía; se conocen como intermediarios comercializadores. Otros (como los corredores, representantes de los fabricantes y agentes de ventas) buscan clientes y pueden negociar a nombre del productor pero no adquieren los derechos de los bienes; se conocen como intermediarios agentes.

Los canales de mercadeo se pueden caracterizar por el número de niveles de canal. Cada intermediario que realiza el trabajo de acercar el producto y su título al comprador final constituye un nivel de canal.

Figura 3. Canales de Distribución



Fuente: Autores del proyecto

Confitecol S.A. maneja todas las variables mencionadas que van desde agencias, mayoristas, detallistas, hasta el consumidor final, a excepción del canal autoservicio.

1.4 INFRAESTRUCTURA

Confitecol cuenta con su línea propia de confitería, importada directamente de Ecuador a la sede principal de Bogotá, donde, a su vez, se manejan y reciben productos de diferentes proveedores para ser distribuidos a las demás seccionales.

Bucaramanga se beneficia de esta estructura organizada para brindar servicio, calidad y precio. Esta seccional cuenta con una bodega amplia y su respectiva área administrativa, distribuida de la siguiente manera:

1.4.1 Distribución de la Planta

La planta cuenta con dos pisos y se encuentra ubicada en la vía a Girón.

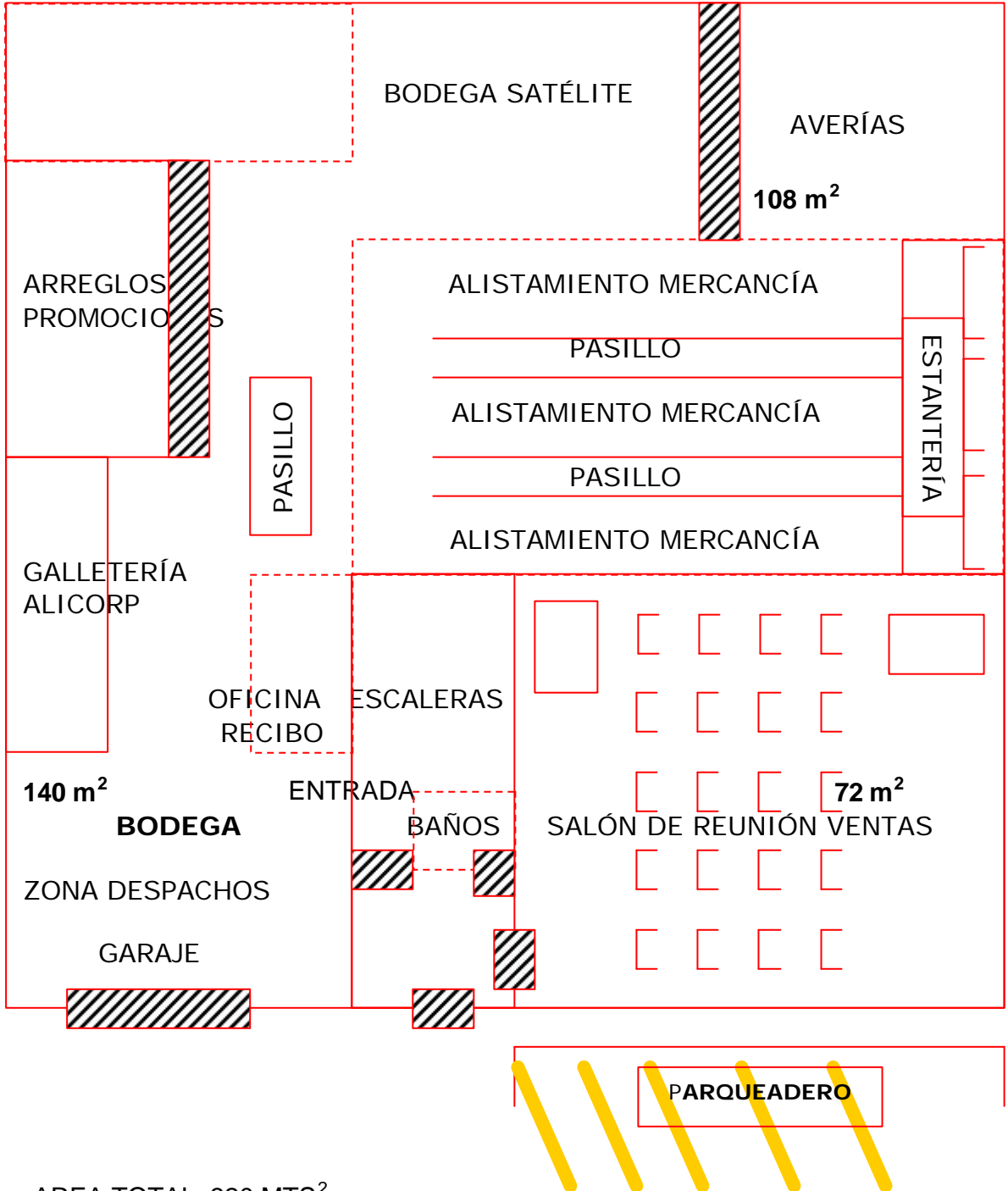
PRIMER PISO

VENTAS Y BODEGA	
SALON DE VENTAS	72 m ²
ZONA DE DESPACHOS Y ARREGLOS PROMOCIONALES	140 m ²
BODEGA Y ZONA DE ALISTAMIENTO	108 m ²
AREA TOTAL	320 m²

SEGUNDO PISO

AREA ADMINISTRATIVA	
RECEPCION	28 m ²
AUXILIAR DE CARTERA Y JEFE DE INVENTARIOS	36 m ²
JEFE ADMINISTRATIVO Y FACTURACION	36 m ²
OFICINA GERENTE REGIONAL	28 m ²
AREA TOTAL	128 m²
ZONA LIBRE	192 m²

Figura 4. Primer piso

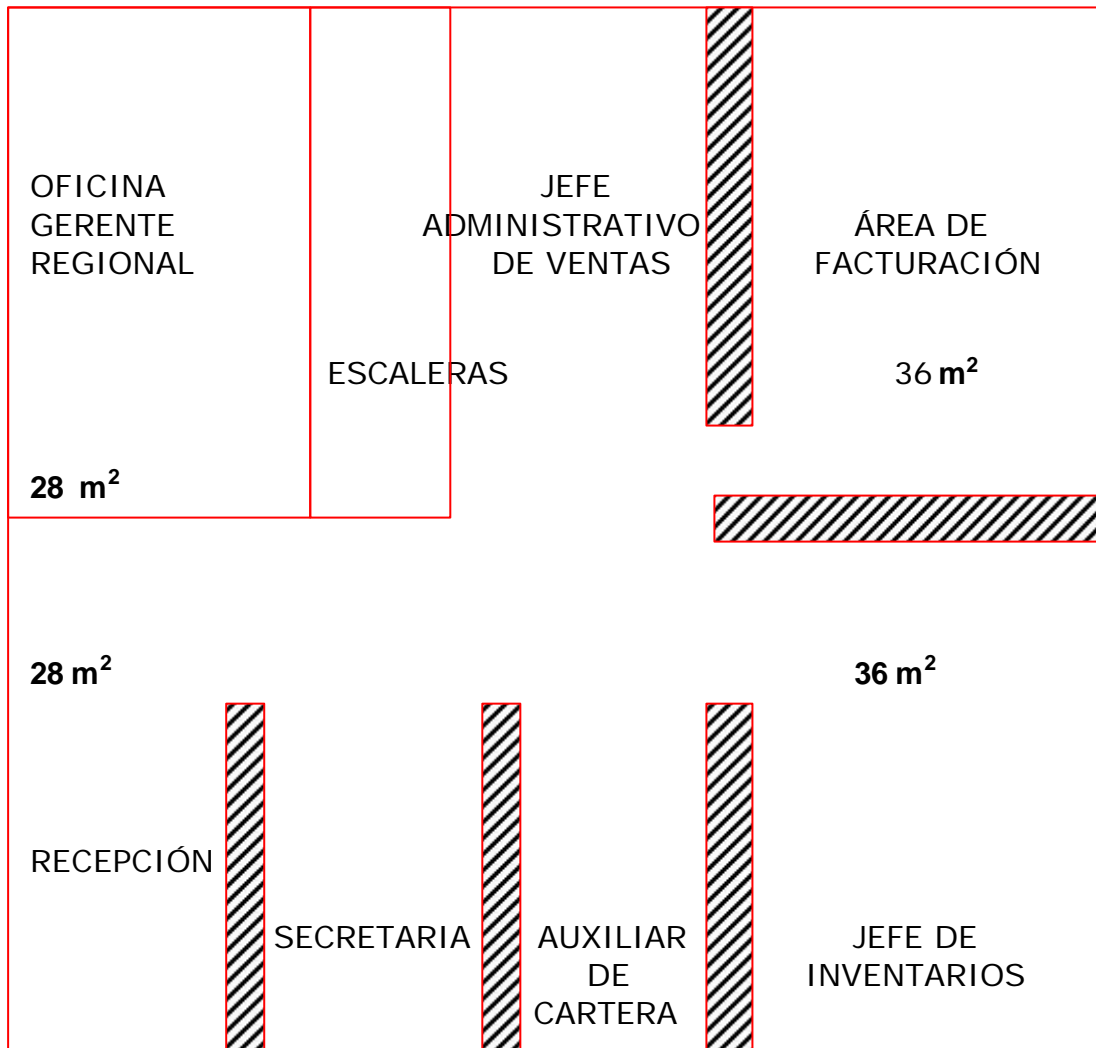


AREA TOTAL 320 MTS²

Fuente : Autores del proyecto

Zona Libre 192 mts²

Figura 5. Segundo piso



Fuente: Autores del proyecto

1.5 CLIENTES

Los clientes de la empresa están clasificados en:

- Mayoristas: Bodegas y centroabastos.
- Instituciones: Restaurantes, clubes, hoteles, clínicas, moteles, residencias, colegios, escuelas y universidades.

- Minoristas: Tiendas, puestos de plazas de mercado y cigarrerías.
- Droguerías.
- Licoreras. Ver anexo A

1.6 COMPETENCIA

En el mercado existen algunas empresas competidoras, que al igual que Confitecol, realizan una misma gestión en la distribución de productos masivos en varios canales siendo fuertes en el canal tiendas:

- Distribuciones P.C.M.
- Districomer.
- Lidertiendas.
- Jhones Arango.
- Pastor Julio Delgado.
- Tropisander.

1.7 PROVEEDORES

1.7.1 Portafolio de productos que ofrece:

Cuadro 2 .Portafolio de Productos.

Línea	Proveedor / Productos
Confitería	Confiteca
	Chicle bola peq * 250 * 36
	Chicle bola peq * 250 * 36 multimix
	Chicle bola peq * 500 * 18
	Chicle bola peq * 3 * 80 * 20
	Chicle bola peq * 5 * 30 * 45
	Chicle bola menta agogo 5 * 24 * 26
	Chicle bola gigante S. E. * 60 * 30

Chicle bola gigante S. E. * 60 * 30 multimix
Chicle bola gigante C. E. * 100 * 16
Chicle bola supereg anim * 30 * 20
Chicle huevitos * 60 *35
Chicle bomba agogo sto 100 * 25
Bola agogo menta cool 2 * 100
Chicle botellitas globoom 50 * 28
Chicle chiki figuras globoom (frutitas) 50 * 60
Huevitos de dinosaurios 50 * 60
S.h.a. stick 8 cm 40 * 20
Bombonera S.h.a. 55 * 24
S. hiper ácido surtido * 110 * 10
Kataboom surt * 110 * 10
Bombonera kataboom stdo
Agogo líquido
Pastilla tumix menta 100 * 36
Pastilla tumix menta 330 * 18
Pastilla tumix clorof 100 * 36
Pastilla tumix menta 12 * 20 * 20
Chile pastilla tumix extrema frescura
Minichicle boggie * 24 * 24
Minichicle boggie tira 10 * 54
Minichicle al granel * 14 Kg
Chicle caramelo surtido american 55 * 30 (2)
Caramelo leche choc 55 * 15
Caramelo jaazz surtido 110 * 24
Caramelo jaazz barra surtido 12 * 32
Mini-plop surtido * 24 * 30
Chupete miniplop yogurt surtido 24 * 30 (14 g)

	Mini-plop manjar 24 * 30 12 g. Centro blando
	Plop aciditos 24 * 30 12 g. Centro chicle
	Plop fresa ácida 24 * 20 (22 g)
	Plop manzana verde 20 * 30 (18 g)
	Plop fresa fresh 24 * 20 (22 g)
	Plop agridulce uva-cereza 22 * 24
	Plop leche chocolate 24 * 22
	Plop gigante surtido * 24 * 25
	Toffe am manjar de leche 50 * 15
	Toffe am choc especial 50 * 15
	Toffe am café leche 50 * 15
	Toffe am liqueur 50 * 15
	Perlitas american 60 * 30
Galletería	Alicorp
	Rellenas chocolate 8 * 40
	Rellenas vainilla 8 * 40
	Wafer chocolate 8 * 14
	Wafer vainilla 8 * 14
	Wazzú 9 * 20
	Glacitas chocolate 6 * 19
	Glacitas toffee 6 * 42
	Nuevo combo detallista
Cuidado personal	Henkel
	Creme rinse konzil rosado 24 * 16
	Konzil acond blanco 24 * 16
	Desodorante Fa deo cream 12 * 6
	Desodorante Fa for men 12 * 16
	Shampoo divinia c. claro + bals

	Shampoo divina c. normal + bals
	Shampoo divina c. seco + bals
	Gillette
	Balance normal 12 * 24 sachet
	Balance clu 12 * 24 sachet
	Balance sport 12 * 24 sachet
	Balance crema moderna 12 * 24
	Ultragrip prestobarba 12 * 48
	Minora Li 24 * 24
	Minora hoja 3 * 20 * 24
	Pro max * 12 * 12
	Balance x-treme 12 * 24 sachet
	Guillette series gel 12 * 24 sachet
	Propersa
	Baby soft ultrapuro
	Baby soft manzanilla
	Baby soft nutritivo
Productos farmacéuticos	Wyeth
	Denorex formula avanzada 20 * 24
	Denorex clásica acondi 20 * 24
	Denorex ultra shampoo
	Dristan triple acción 48 * 30
	Dristancito AF tabletas 48 * 36
	Dristan ultra cápsulas 48 * 30
	Dristan sinus tabletas 24 * 36
	Dristan caliente limón 24 * 12
	Dristan día 24 * 12
	Advil grageas 60 * 30
	Mareol 72 * 24

	Robitusset 25 * 24
	Condomes today 6 * 5 unid + ganchera
	Chapstick 4 * 3 unid + ganchera
	Advil fast gel 48 * 30
	Bayer
	Aspirina efervescente 50 * 36
	Aspirina adultos 100 * 100
	Aspirina niños 100 * 50
	Alka seltzer 60 * 30
	Aspirina caliente * 24
	Alka seltzer digest * 25
Escritura	Newell Sanford
	Kilometrico plus negro
	Kilometrico plus azul
	Kilometrico plus rojo
	Lápiz mirado N° 2
	Kilometrico retractile negro
	Kilometrico retractile azul
	Kilometrico retractile rojo
	Allegro surtido 12 * 48
	Bic
	Exhibidor bic crystal
	Bic crystal negro
	Bic crystal azul
	Bic crystal rojo
	Exhibidor bic shimmers
	Bic conte lapis
	Encendedor mini J5 * 50
	Bic sensitive * 12

	Bic hoja amarilla * 5
	Bic clic stic ice exhibidor B-12
Pilas	Eveready
	Eveready "C" mediana * 12
	Eveready "D" grande * 12
	Eveready alcalina Aa * 2
	Eveready alcalina Aaa * 2
	Eveready dedo * 12 pares
	Spotlight 2d 3853
	9 voltios cuadrada

Fuente : Confitecol S.A.

1.8 RECURSO HUMANO

La gestión de recurso humano se ha convertido en un activo estratégico para las empresas, como resultado, las áreas deben tener una mayor integración para desarrollar en forma armoniosa y coordinada la amplia gama de funciones en la satisfacción y aumento de la productividad; la capacitación permite buscar candidatos de forma rápida, tanto interna como externamente en el apoyo de un trabajo venidero y exitoso.

Una forma de mantener un personal motivado se hace a través de un plan de incentivos, plan que implementa Confitecol a través de metas cumplidas.

La empresa cuenta con un recurso humano dispuesto a desarrollar una labor en ventas que aunque en su mayoría no ha recibido una capacitación de forma integral, realizan y trata de llevar a un feliz término los objetivos trazados por la compañía.

En Confitecol se cuenta con el gerente Sr. José Pablo Remolina , quien respaldado por el Jefe administrativo y un coordinador de ventas , encabezan la estructura del personal de la empresa.

Esta el jefe de inventarios y el facturador quienes se encargan de dirigir pedidos a mayoristas, canal de tiendas y urgencias.

La fuerza de ventas esta direccionada por dos supervisores uno para la zona Sur y el otro para la zona Norte, Junto con tres promotoras.

Cada supervisor tiene a cargo vendedores, contando con un total de 16 preventistas en T.A.T, además una verdadera mayorista y un viajero.

En Bodega la responsabilidad de recibos y despachos esta a cargo de 2 personas y un auxiliar que entrega la mercancía a 8 transportadores para que a su vez , estos entreguen y hagan el cobro de pedidos a las diversas zonas .

El área administrativa cuenta con una secretaria y auxilios de cartera y una persona de oficios varios para un total de 42 personas.

2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según el anteproyecto se definió un tamaño de población de 4.320 clientes tenderos de Bucaramanga y su área metropolitana, arrojando una muestra de 353 encuestados, total número de clientes que se visitaron.

2.1. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1.2. Tipo de Estudio

2.1.2.1. Exploratorio. Explorar es reconocer algo, por tanto se define como el que permite al investigador indagar, buscar información con las personas involucradas en el desarrollo de las actividades, y poder dar el paso inicial en la investigación.

Este tipo exploratorio es de tipo teórico en este caso para el plan de mejoramiento surge la necesidad de indagar e informarnos con profundidad, conociendo el manejo de la cadena de abastecimiento.

La investigación afianzará el conocimiento, dando una mayor claridad y un enfoque del estudio que se este realizando para seleccionar las prioridades que servirán como base en la aplicación y desarrollo del tema a tratar, que brindará unos parámetros para mantener un seguimiento conduciendo respuestas a los interrogantes que surjan y de otros que se van generando.

2.1.2.2. Descriptivo. Es un estudio de mayor profundidad que el exploratorio, este presentará las características del universo de la investigación: es decir número de población, comportamiento del consumidor, servicio al cliente y distribución.

Este tipo de investigación busca las características, conductas y aptitudes de la población a la que esta en estudio, extrayendo información clave y concreta en los lineamientos del comportamiento para identificar las determinadas variables que Intervienen paso a paso en el área administrativa y operativa, incluyendo el manejo de información entre el personal, proveedores y clientes, para obtener una idea real de la situación que se presenta, y conocer con mayor exactitud todas las características, acumulando valiosa información que permita sacar conclusiones aplicables al proyecto.

2.1.3. Método de Investigación

Los métodos de investigación que se utilizarán para tomar la información y procesarla fueron: el análisis, síntesis, método de observación y deductivo, ya que, por sus características se ajustan a la investigación que se lleva a cabo para el plan de mejoramiento.

2.1.3.1. Análisis. Permitirá conocer la realidad con que se cuenta (partes que conforman el sistema), identificando así las relaciones causa-efecto, decompone todas las partes y las identifica, aporta al investigador una situación real, observando comportamiento y causas, en forma más detallada para acumular una serie de interrogantes que serán procesados, arrojando elementos de apoyo hacia el objeto principal de la investigación.

2.1.3.2. Síntesis. Va de la mano con el análisis, pues genera investigaciones y explicaciones sobre le problema relacionando todas las partes que conforman un proceso, logrando así definir su comportamiento.

Esta etapa es de gran valor al integrar paulatinamente cada respecto que se

observa en forma gradual y compleja para darnos una visión simplificada y concreta a partir de una realidad, conectando todos los componentes y buscar explicaciones que conduzca al punto de referencia del tema tratado.

2.1.3.3. Método de Observación. Se inicia con el proceso del conocimiento, acudiendo a la experiencia personal, conociendo el problema, hablando con personal vinculado a su objeto, participando en el mismo.

2.1.3.4. Deductivo. Transformando un universal en verdad particular, surgiendo explicaciones individuales, partiendo de situaciones generales.

2.1.4. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

Para realizar esta investigación y tomar los datos con mayor exactitud, se tuvo en cuenta las áreas que conforman la organización.

En la parte externa se tomó una muestra acorde al tamaño de la población que corresponde al número de tenderos, ubicados en los diversos puntos de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, tomando como punto de partida un 50% de los tenderos ubicados en la zona Norte y el otro 50% de los tenderos ubicados en la zona del Sur.

$N = 4320$ Tamaño de la población

$Z = (1 - 8) 95\% = 1.96$ nivel de confianza

$e = 0,05 = 5\%$ error estimado

$P = 0,05$ probabilidad de éxito 50%

$q = 0,05$ probabilidad de fracaso 50%

$$n = \frac{Z^2 \times N \times P \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P \times q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 4320 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \times (4320 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{4149}{10,80 + 0,9604}$$

$$n = \frac{4149}{11,7604}$$

$$n = 353$$

2.1.5. Fuentes de Información

2.1.5.1. Fuentes Primarias. Es posible que el desarrollo de la investigación dependa de la investigación que se recoja en forma directa, que implique utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada.

La entrevista ha sido el punto de partida para evaluar y tomar información sobre la situación real y funcionamiento de la organización desde su inicio a la fecha, dentro de cada área, tomando como punto de partida dos entrevistas por área a nivel interno.

Área administrativa	(Jefe de cartera)
Área de facturación	(Facturador – Jefe de inventarios)
Área de almacenamiento	(Jefe de bodega – Auxiliar)
Área de transporte	(Dos transportadores)
Área de ventas	(Dos preventistas)

2.1.6. Instrumentos de Recolección de Información

Por medio de la encuesta se recolecta la información mediante formularios, que tienen aplicabilidad a aquellos problemas que se generan, permitiendo el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación al objeto de la investigación.

Todo para saber qué tipo de margen de aceptación tiene los clientes, con relación al tema de investigación, mediante la toma de opiniones con una encuesta de exactamente 12 preguntas de tipo

- Dicotómicas
- Selección múltiple
- Preguntas abiertas

2.1.6.1. Modo de aplicación. Este cuestionario se llevará a cabo directamente con los clientes del canal de tiendas en las diferentes zonas de Bucaramanga y su área metropolitana. Se hace necesario aplicar la prueba piloto y procesar la información.

2.2 CLIENTES ACTUALES

Confitecol cuenta con un mercado de tenderos que supera los 400 clientes, dividido en categoría A o B, según la capacidad adquisitiva del establecimiento. A continuación se relacionarán la información que los clientes de Confitecol suministraron de su opinión sobre la Empresa.

- A : que equivalen al 10% con capacidad negociadora que supera \$100.000
- B : que equivalen al 70% con capacidad negociadora que supera \$ 50.000
- C : que equivalen al 20% con capacidad negociadora que supera \$ 20.000

2.3 PRESENTACIÓN Y TABULACIÓN DE RESULTADO

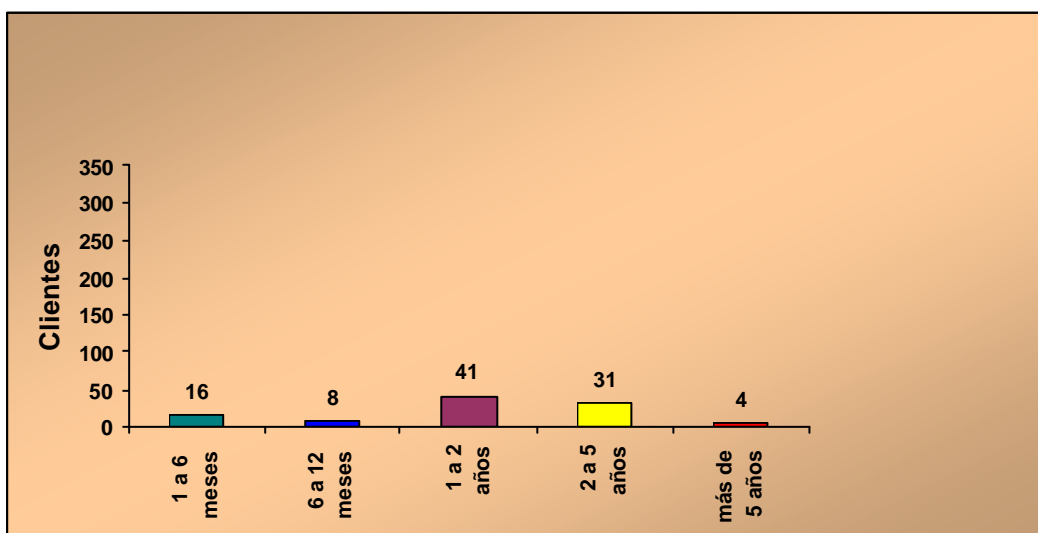
Se realizó una prueba piloto con los clientes tenderos a través de una encuesta de 12 preguntas que fueron desarrolladas por los mismos propietarios, en un período de dos semanas. Esta encuesta pretendió medir la percepción del cliente y la situación del mercado con respecto a la Comercializadora Confitecol S.A., (véase cuadro3, grafica1)

1º) ¿Hace cuánto es cliente de Confitecol?

Cuadro 3. Antigüedad como Cliente

Respuesta	f	%
1 a 6 meses	58	16
6 a 12 meses	26	8
1 a 2 años	143	41
2 a 5 años	113	31
más de 5 años	13	4
Total	353	100%

Gráfica 1. Antigüedad de los Clientes de Confitecol



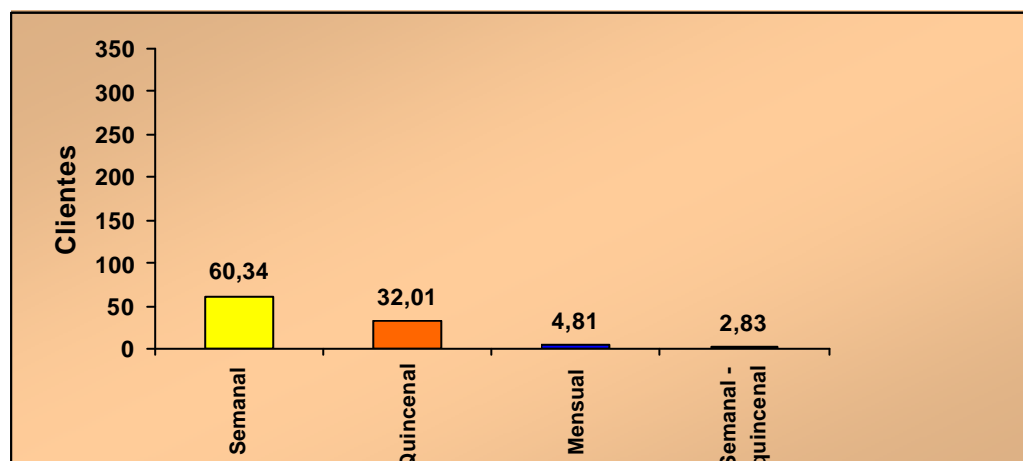
Considerando todos los clientes visitados, el 41% están establecidos en el mercado con un período promedio de 1 a 2 años, siendo una cifra representativa, resultado que refleja un mercado joven en este sector de Bucaramanga y su área metropolitana, con posibilidad de incrementar la fidelidad en las compras a la distribuidora, por medio de visitas constantes, donde el cliente pueda solicitar los servicios, recibiendo la mejor atención, manteniendo e incrementando sus utilidades, y el 31% es un mercado estable que hay que seguir manteniendo. (véase cuadro 4, grafica2)

2º) ¿Con qué frecuencia solicita los servicios de Confitecol?

Cuadro 4. Frecuencia del Servicio como Confitecol

Respuesta	f	%
semanal	213	60.34
quincenal	113	32.01
mensual	17	4.81
semanal- quincenal	10	2.83
Total	353	100

Grafica 2 . Frecuencia de la Solicitud de los Servicios de Confitecol



Hay un 60% de clientes del total de encuestados que solicitan los servicios de Confitecol semanalmente, visitas que deberán ser constantes, mejorando la calidad de la atención, para aumentar la fidelidad de compra y no dar paso

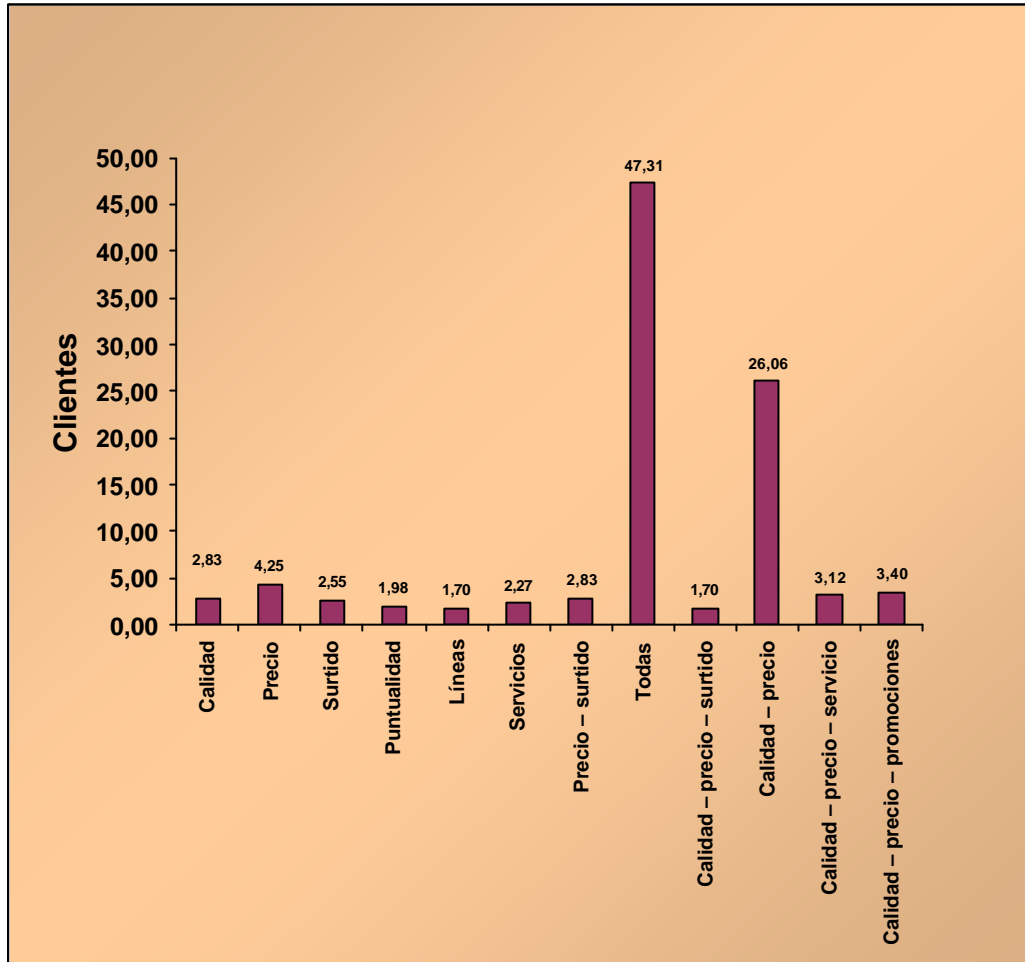
a la competencia; además, hay un 32% que requiere visitas quincenalmente, mercado que se debe convertir en una demanda semanal, (véase cuadro 6, grafica 3)

3º) Al establecer negociaciones con Confitecol ¿qué atributo, según prioridad, tiene en cuenta?

Cuadro 6. Prioridades para Negociar con Confitecol

Respuesta	f	%
calidad	10	2.83
precio	15	4.25
surtido	9	2.55
puntualidad	7	1.98
líneas	6	1.70
servicios	8	2.27
precio – surtido	10	2.83
todas	167	47.31
calidad- precio- surtido	6	1.70
calidad- precio	92	26.06
calidad- precio- servicio	11	3.12
calidad – precio - promociones	12	3.40
Total	353	100

Gráfica 3. Atributos de Confitecol que tienen en cuenta los Clientes a la Hora de la Negociación



Todos los indicadores son de gran importancia para el cliente en el momento de negociar con Confitecol, donde un 47% radica su interés en aspectos como, calidad de todos los productos, un precio justo y competitivo, en un surtido amplio en la variedad de líneas, con una buena atención y despacho de productos acorde al solicitado, aunque, un 26% centra su interés en dos

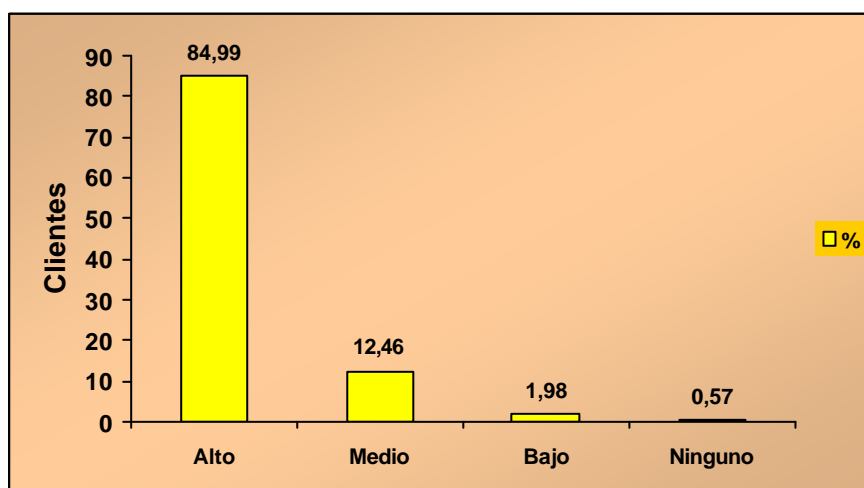
ítems, el de calidad y precio de los productos, mercado que se puede captar dando un valor agregado en una mayor puntualidad, mejores promociones, la posibilidad de incrementar el portafolio y un adecuado servicio. (véase cuadro 6, grafica 3)

4º) ¿Qué nivel de seguridad le representa el vínculo comercial con Confitecol?

Cuadro 7. Nivel de Seguridad Vínculo Cliente Confitecol

Respuesta	F	%
alto	300	84.99
medio	44	12.46
bajo	7	1.98
ninguno	2	0.57
Total	353	100

Gráfica 4. Nivel de Seguridad que Representa el Vínculo Comercial con Confitecol



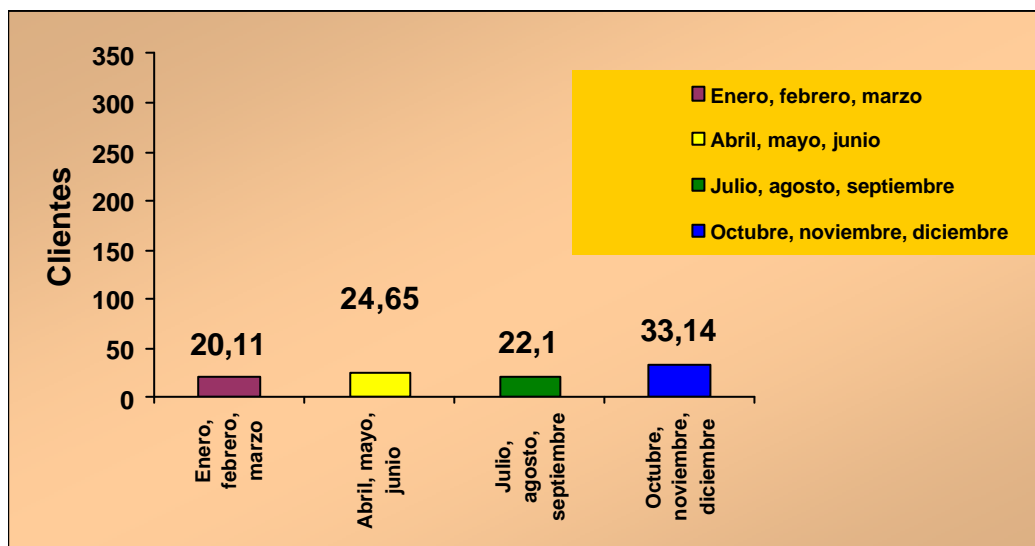
En un tiempo no superior a seis años, Confitecol Bucaramanga ha logrado generar un vínculo confiable con sus clientes, participando en un nivel de confianza alto al momento de negociar, según encuesta a tenderos, estando a favor en un 85% y un promedio del 12% de clientes aún no muy convencidos en el proceso de negociación, aquí se requieren mecanismos e implementación de estrategias por parte de la comercializadora para crear mayor fidelidad de los clientes., (véase cuadro 7, grafica 4)

5º) ¿Establezca los períodos que considera que las ventas de productos aumenta o disminuye?

Cuadro 8. Período de Aumento o Disminución en Ventas

Respuesta	f	%
enero- febrero- marzo	71	20.11
abril, Mayo, junio	87	24.65
Julio, agosto, septiembre	78	22.10
octubre, noviembre, diciembre	117	33.14
Total	353	100

Gráfica 5. Períodos de Aumento en las Ventas según los Clientes



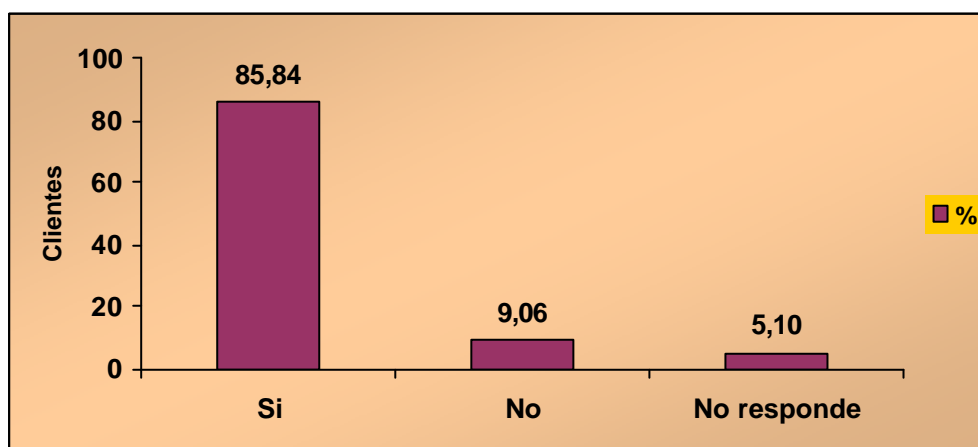
Durante el año, los tenderos asevera que el trimestre comprendido entre octubre y diciembre se presenta la mayor demanda de mercancía, por la misma temporada de fin de año e inicio de la temporada escolar, aprovisionándose de los productos necesarios, (véase cuadro 8 , grafica 5)

6º) ¿El portafolio de servicios satisface sus expectativas?

Tabla 6. Opinión del Portafolio de Productos

Respuesta	f	%
si	303	85.84
no	32	9.06
no responde	18	5.10
Total	353	100

Cuadro 9. Satisfacción de los Clientes del Servicio de Preventa



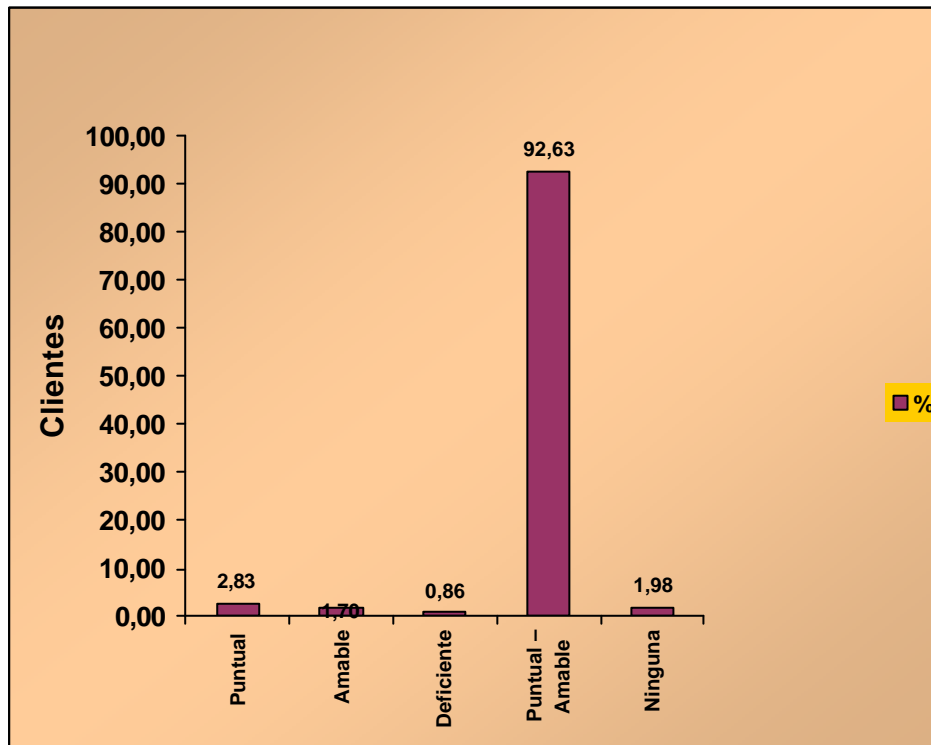
Gran parte del mercado de tenderos está conforme con el portafolio de productos que maneja Confitecol, argumentando que son líneas claves y de mucha demanda, porque la confitería, la línea escolar y los productos de cuidado personal abarcan el mercado en edad y sexo, (véase cuadro 9, tabla 6)

¿El servicio de preventa es...?

Cuadro 10. Opinión del Servicio de Preventa

Respuesta	f	%
Puntual	10	2.83
Amable	6	1.70
Deficiente	3	0.86
Puntual – Amable	327	92.63
Ninguna	7	1.98
Total	353	100

Gráfica 7. Percepción de los Clientes del Servicio de Preventa



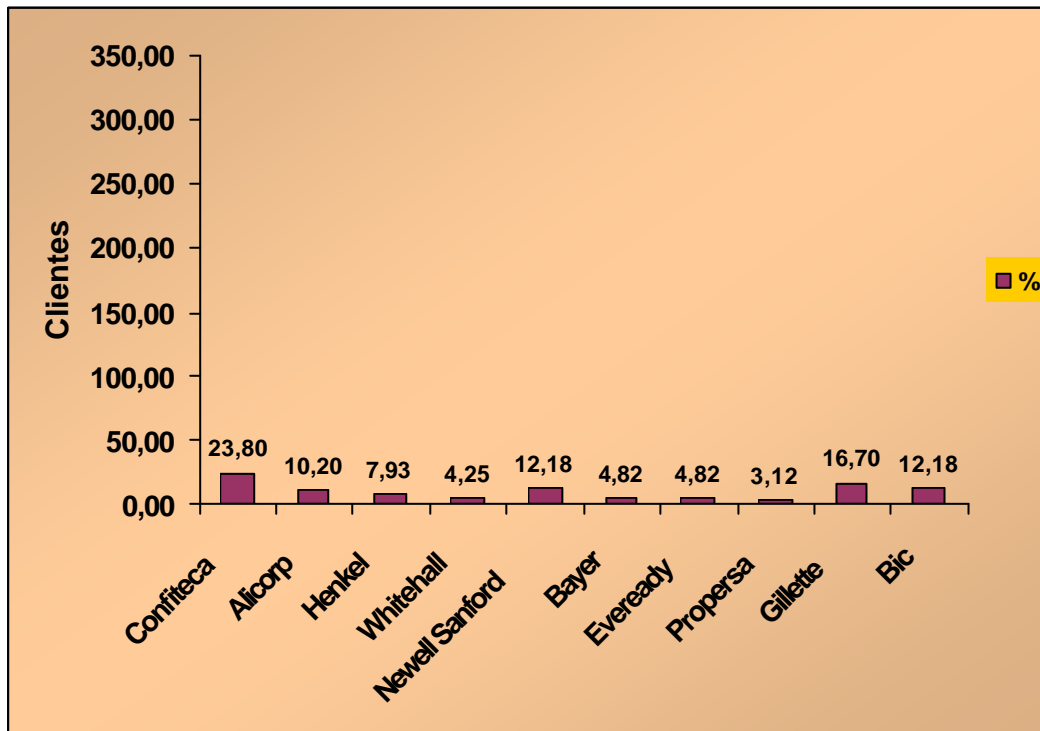
La constancia de las visitas del personal de preventa de Confitecol es en un 93% efectiva, con grado de puntualidad y amabilidad sin incluir como tal, la evolución en la gestión de la venta, situación que posteriormente favorece el desarrollo de un adecuado proceso de ventana (véase cuadro 10, grafica7)

7º) ¿Cuál de las siguientes líneas adquiere con mayor frecuencia?

Cuadro 11. Elección de las Líneas de Mayor Demanda

Respuesta	f	%
Confiteca	84	23.80
Alicorp	36	10.20
Henkel	28	7.93
Wyeth	15	4.25
Newell Sanford	43	12.18
Bayer	17	4.82
Eveready	17	4.82
Propersa	11	3.12
Gillette	59	16.70
Bic	43	12.18
Total	353	100

Gráfica 8. Líneas de Mayor Venta



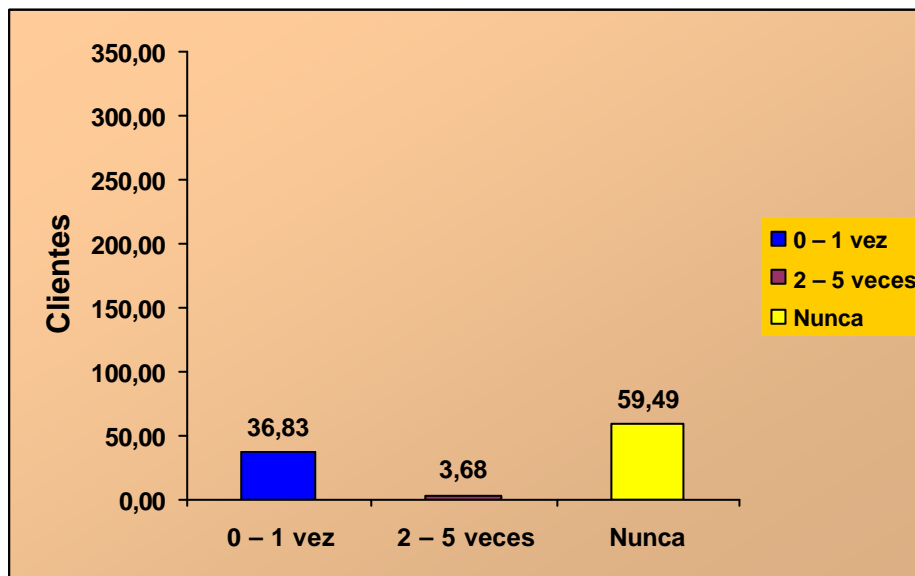
La Empresa Confitecol, como productor exclusivo de líneas de confitería, abarca todo un gran mercado para todas las edades, siendo de mayor distribución Confiteca con un 24%, seguido de Gillette de Colombia S.A., con un promedio de 17% en su línea de cuidado personal y como tercer renglón está New Sanford que participa en la categoría escolar con escritura. (véase cuadro 11, grafica 8)

8º) ¿Con qué frecuencia se devuelve un pedido en el mes?

Cuadro 12. Frecuencia de Devoluciones

Respuesta	f	%
0 – 1 vez	130	36.83
2 – 5 veces	13	3.68
nunca	210	59.49
Total	353	100

Gráfica 9. Frecuencia de las Devoluciones al Mes



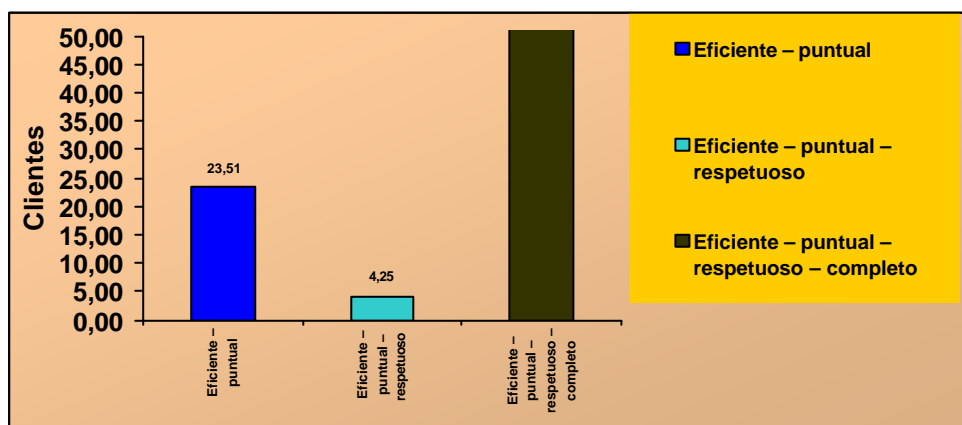
El 60% de tenderos encuestados responden que no devuelven pedidos, mientras que un 37% devuelven una vez al mes un pedido, situación ocasionada por inconformidad del cliente que puede ser por precio, producto, despacho o por situación económica del tendero, (véase cuadro 12, grafica 9)

9º) ¿El servicio de entrega de los productos a su establecimiento es...?

Cuadro 13. Opinión de Despacho de Productos

Respuesta	f	%
Eficiente- puntual	83	23.51
Eficiente- Puntual- respetuoso	15	4.25
Eficiente – Puntual- respetuoso- completo	255	72.24
Total	353	100

Gráfica 10. Características del Servicio de Entrega de los Productos



Para los tenderos resulta favorable el despacho de mercancía a sus establecimientos en un 72%, confirmando de parte del transportador eficiencia, puntualidad, respeto y entregas completas, quedando un 28% de

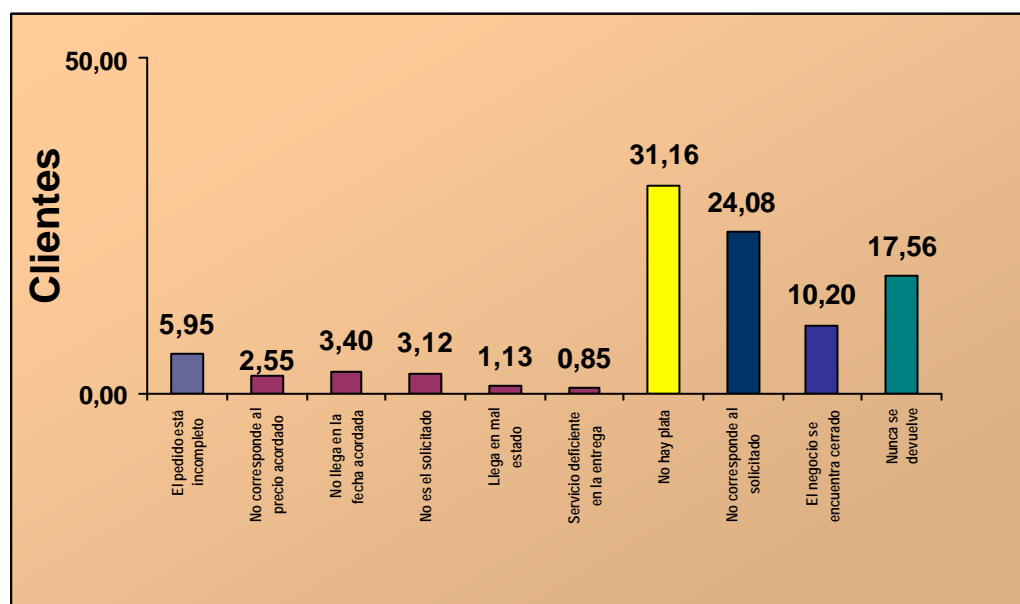
mercado por rescatar, mejorando el servicio al cliente, (véase cuadro 13, grafica10)

10º) Según prioridad, ¿cuáles son los principales inconvenientes que surgen al recibir un pedido?

Cuadro 14. Inconvenientes en la Entrega de Pedidos

Respuesta	f	%
El pedido esta incompleto	21	5.95
No corresponde al precio acordado	9	2.55
No llega en la fecha acordada	12	3.40
No es solicitado	11	3.12
Llega en mal estado	4	1.13
Servicio deficiente en la entrega	3	0.85
No hay plata	110	31.16
No corresponde al solicitado	85	24.08
El negocio se encuentra cerrado	36	10.20
Nunca se devuelve	62	17.56
Total	353	100

Gráfica 11. Principales Inconvenientes al Recibir el Pedido



El total de tenderos encuestados argumentan que la mayor objeción que se presenta al recibir un pedido es que no tienen dinero en el momento, situación generadora de parte de las devoluciones junto con 24% de clientes que manifiestan que el pedido no corresponde al solicitado, por motivos que pueden ser:

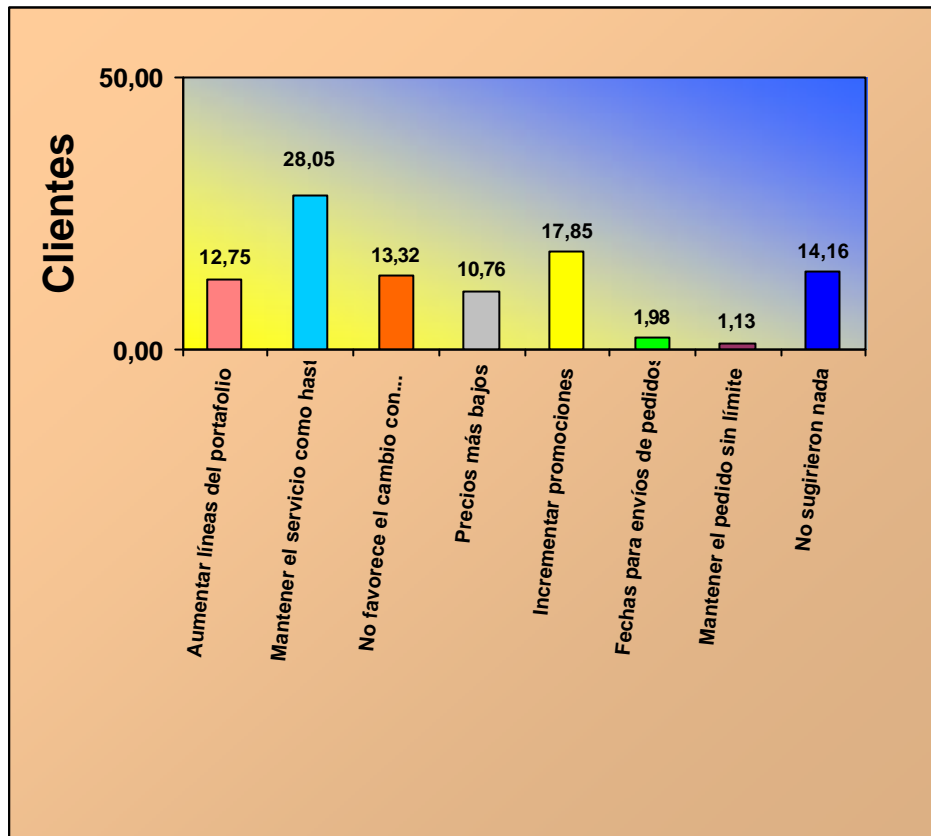
- Pedido incompleto.
- Pedido cambiado.
- Pedido con mayores cantidades de lo solicitado, véase grafica 11

11º) ¿Qué recomendaciones sugiere para el mejoramiento del servicio en la venta o entrega de productos?

Cuadro 15. Opinión para el Mejoramiento de Venta y Entrega de Pedidos

Respuesta	f	%
Aumentar líneas del portafolio	45	12.75
Mantener el servicio como hasta ahora	99	28.05
No favorece el cambio constante del preventista	47	13.32
Precios más bajos	38	10.76
Incrementar promociones	63	17.85
Fechas para envíos de pedidos más flexibles	7	1.98
mantener el pedido sin límite	4	1.13
No sugirieron nada	50	14.16
Total	353	100

Gráfica 12. Recomendaciones para el Mejoramiento del Servicio de Confitecol



Hay varias recomendaciones que sugieren los tenderos para mejorar el servicio en venta y entrega de mercancía, entre otras, la más destacada es la implementación de estrategias en la parte promocional (ofertas), seguido en orden de importancia el hecho de disminuir los cambios del personal de preventa para realizar negociaciones, y como opción la posibilidad del incremento de otras líneas de igual demanda, (véase cuadro 15, grafica1)

3. DIAGNÓSTICO

Para analizar la situación interna y externa de la organización, se optó por indagar a través de entrevistas, encuestas y solicitud de datos confidenciales de la Empresa y sus competidores, utilizando herramientas que permitieran dar los siguientes resultados:

3.1 AREA GERENCIAL

Es la actividad permanente y constante de pensar en función de la empresa y de los negocios que le permiten crecer, teniendo en cuenta algunas variables como la planeación, organización, dirección y control, como herramientas para el logro de los objetivos trazados por la compañía.

Actualmente el área gerencial de Confitecol cumple las siguientes funciones dentro de la organización:

3.1.1. Planificación

La empresa desde la casa matriz planea las actividades de tal manera que se asignan las responsabilidades de cada área a cada regional, quienes a su vez deben cumplir esas metas trazadas. Se tiene formulada la misión, visión y objetivos , pero los mecanismos utilizados para definirla no son eficientes .

Actualmente en Bucaramanga se recibe orden de la casa matriz, que a su vez es transmitida de manera informal, a la fuerza de ventas sin previa planeación de ventas que apoye esta labor, por lo tanto se reduce una gran debilidad.

3.1.2. Organización

En cuanto a la organización cada colaborador tiene plenamente claro sus funciones y en el momento de ausencia de un integrante, se cuenta con un candidato que realice la labor, favoreciendo el desarrollo de las actividades convirtiéndose en una fortaleza

3.1.3. Motivación

La motivación en CONFITECOL teniendo como base la gestión de ventas no ocupa un renglón importante, situación que se evidencia al no tener un adecuado reconocimiento cuando se logran las ventas y si llamadas de atención en el momento del no cumplimiento, sin mantener un equilibrio en cualquiera de la situación siendo una debilidad.

3.1.4. Selección de personal

Para nombrar el personal que ingresa a la empresa, las personas encargadas de este proceso son el gerente o el coordinador de ventas.

Los requisitos no exigen un perfil alto generando inclusiones de personal a la empresa con altas probabilidades de no cumplir con las exigencias del cargo, específicamente con el área de ventas; presentándose una rotación constante en cierto número de preventistas, convirtiéndose en una debilidad, estando algunas zonas desprovistas por los cambios del personal.

3.1.5. Control

Diariamente se hace un seguimiento por vendedor al cumplimiento o no de la labor de venta, analizando fallas y establecimientos límites al logro de objetivos.

Las medidas de control para el servicio al cliente no hay, ya que si hay un pendiente y el vendedor no reporta la solución nunca se establecerá, descuidándose esta área

El despacho de pedidos en el último año ha superado el 10% de devoluciones, presentándose trabajo, en todas las áreas, sin una pronta solución a este limitante.

Confitecol S.A. tiene establecido un manual de ciclo que, previamente bajo un estudio estadístico programa unas cuotas y eventos especiales que apoyan el cumplimiento de unos objetivos determinados por la compañía. Cada regional deberá ejecutar dichas actividades.

La regional Bucaramanga en apoyo con Cúcuta y Barrancabermeja, a través de unos indicadores, miden la incidencia mes a mes de cada gestión, permitiendo pronosticar el alcance de lo proyectado.

En Confitecol, a la vez que lanza un plan de cumplimiento de ventas, administra ayudas necesarias para el logro de las mismas.

La regional cuando observa que lo planificado en determinado período no se cumple, a petición de la Gerencia, solicita apoyo a la central, brindando en oportunidades facilitadores como: producto adicional, precio descuento, conformando prepacks (variedad de productos o volumen de mercancía).

La Gerencia General (Distrito) cumple en la mayoría de los casos las metas estipuladas, tanto así que, a nivel nacional ha venido ocupando lugares

destacados. De acuerdo a encuestas realizadas al interior de la agencia, se ha detectado un desconocimiento significativo de la cultura corporativa, tales como valores, visión, misión y políticas de la compañía.

La empresa tiene una organización coherente a las áreas existentes, aunque, en ocasiones la delegación se ve limitada en el área de ventas.

El gerente general determina metas a los diferentes departamentos, estableciendo los programas en su mayoría a zonas mayorista y viajera con personal de mercadeo e incentivando a los clientes con actividades (camisetas, muestreos, obsequios, etc.), con que no cuenta el canal "tiendas", siendo esta canal de valioso aporte en el cumplimiento.

Los controles establecidos no cumplen en su totalidad con el principio general de esta variable, que es disminuir la diferencia entre lo esperado y los resultados reales, con su respectivo curso de acción correctiva.

Las devoluciones se han venido incrementando sin una solución definitiva que mejore esta variación y que sean convertidas en ventas efectivas en este momento superando el 10%.

En bodega el stock de mercancía de determinado producto que es ofrecido por los vendedores de T.A.T. no es suficiente, porque, al finalizar la tarde, en el momento de facturar se encuentran con la sorpresa que no existe producto, generando traumas en esta área, tanto a preventistas por la jornada de trabajo realizada como la inconformidad de una gran cantidad de clientes visitados, con pedido que se convierten en devoluciones parciales o totales y, hasta pérdida del cliente. Actualmente no hay un control que permita disminuir esta deficiencia que se ha venido presentando.

Confitecol cuenta con un sistema que permite consolidar día a día y por

transportador las devoluciones que se generan y su causal. Es por eso que tiene en cuenta las siguientes variables que han sido registrados a partir de las devoluciones generales y son en orden de importancia, las principales.

- No tienen plata
- Pedido mal hecho
- No se hizo pedido
- Cerrado

Basados en esta información, se tomaron los datos diarios del motivo de las devoluciones, que es tomada pro el transportador y firmada por el cliente tendero, quien realizo la devolución, información desde Abril a Octubre del 2.004

Cuadro N. 15. Porcentaje Promedio de principales devoluciones

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN PROMEDIO DE LAS PRINCIPALES DEVOLUCIÓN

TOTAL VENTAS MES ABRIL - OCTUBRE = ~~\$894.405.385~~

Mes	Cerrado	No tiene plata	Pedido mal hecho	No se hizo pedido	STotal Devoluciones
Abril	5,52	48,32	33,42	12,74	100
Mayo	6,92	59,91	25,09	8,08	100
Junio	6,65	53,72	29,04	10,59	100
Julio	6,57	56,08	26,39	10,97	100
Agosto	9,50	62,29	17,49	10,72	100
Septiembre	9,33	66,17	18,88	5,62	100
Octubre	8,52	60,90	19,62	10,96	100
Total	53,01	407,39	169,93	69,68	100
Promedio	7,57	58,20	24,28	9,95	100

Fuente: Confitecol S.A

3.1.6. Análisis de Resultados de las Devoluciones

Clientes no tienen dinero. En un 58,16% de la principal causal de las devoluciones se deben a que el cliente no tiene dinero, con probabilidad que:

1. En el momento el cliente se encuentra muy ocupado y la justifica dando la respuesta que no hay dinero.
2. El cliente ha hecho pagos a otro proveedor y no dispone de dinero en el momento.
3. Realmente no posee efectivo en el momento.

Pedido mal hecho. Como segunda causal principal de las devoluciones, arrojó que un 24,30% es debido a que el pedido está mal hecho, teniendo en cuenta aspectos como:

1. La factura no corresponde a lo pactado inicialmente con el tendero.
2. Los datos de clientes, en ocasiones no corresponden a éste en el pedido (como dirección, teléfono, etc.).
3. Al llenar la factura no se toman los datos exactos de la referencia del producto, el embalaje, las cantidades, producto ofertado por producto regular, etc.

No se hizo pedido. La tercera causa de devolución está en un 9.96% porque no se hizo pedido, teniendo como referencia situaciones tales como:

1. El preventista llena una factura con un pedido cualquier, asignándole los datos de algunos clientes, dando por hecho un pedido que nunca se hizo.
2. A veces el cliente hace un pedido y el preventista anexa por conveniencia propia otros productos que no se han solicitado, causando devolución parcial o total.

Entre las principales causales de devolución se encuentra que en un 7,58% los establecimientos están cerrados, surgiendo motivos como:

1. El horario o fecha de entrega del pedido no corresponde al pactado.

2. El transportador, por afán de terminar o cuando el pedido es muy pequeño, no acude donde el cliente y justifica la devolución de mercancía a la Empresa apuntando en el reporte que está cerrado.

3.2 ÁREA DE MERCADEO

Confitecol dentro de sus clientes potenciales ha considerado en el canal tiendas, establecimientos que se podrían clasificar en dos categorías:

A. Tiendas de descuento: Productos de gran rotación / poca variedad / precios bajos.

B. Almacenes popular: Surtido limitado / precios bajos / población ingresos corrientes / productos alimenticios como fuerte.

La comercializadora, con el fin de satisfacer los requisitos de los consumidores, provee productos con precios competitivos, ya que no podría satisfacer al cliente si su precio fuera excesivo; esto cobra importancia desde el preciso momento que se planifica la solicitud, recibo, almacenamiento y despacho de la mercancía en la búsqueda por minimizar los errores, durante este proceso..

En el proceso de calidad, Confitecol periódicamente establece cambios en la variedad de productos, sacando del mercado X producto e inmediatamente reemplazándolo por uno nuevo, o cambiando su presentación, mejorándola, en búsqueda de un adicional al cliente para lograr maximizar su satisfacción y generar una mayor demanda del producto.

En los procesos de ventas, esta área cuenta con dos supervisores que, orientados por el coordinador de ventas, informan a los vendedores que ingresan los objetivos diarios, realizándose una inducción del portafolio y

acompañamientos a zona en un promedio de 3 a 6 días, dejando posteriormente a consideración del preventista la labor propia de venta.

Con frecuencia se realiza clínica de ventas al azar entre preventistas para medir la capacidad y agilidad en esta labor, a criterio se evalúan y se corrige el desempeño en esta fase, aportando así un mayor conocimiento de las líneas y destreza en la gestión de ventas.

3.2.1. Mercado Potencial

El verdadero mercado está enfocado hacia la variedad de canales, que como el canal tiendas genera un gran desarrollo, por la efectividad continuada en la visita semanal a cada uno de los clientes, en la obtención de buenos precios, por compras detalladas en pagos de contado, beneficiándose el consumidor final, al encontrar toda la línea de productos según su necesidad.

3.2.2. Producto

La comercializadora CONFITECOL ofrece productos de la mejor calidad, los directivos de la organización canalizan su energía a la producción de buenos productos y a mejorarlos conforme transcurre el tiempo, tanto es así que están a la vanguardia en la novedad de presentación de empaque y modificación de algunos productos hacia el mejoramiento. En la regional de Bucaramanga se desarrollan actividades específicas donde al consumidor es informado de aquellos cambios que van en beneficio tanto de él como de la compañía.

Se tiene especial cuidado con el diseño de los productos, confiando en sus ingenieros que saben diseñar o mejorar el producto, es así como día a día esta línea se consolida, acertando en la aprobación de los consumidores con

los nuevos cambios siendo apetecidos en el mercado, generándose credibilidad, confiabilidad y fidelidad hacia este mercado.

3.2.3. Precios

La línea de productos que distribuye Confitecol son de alta calidad y posicionamiento en el mercado, manejando precios competitivos con su línea base de Confitecol que, acompañada de terceras líneas, impulsan la rotación, incrementando las utilidades, beneficiándose la empresa como al consumidor final.

Los precios establecidos en CONFITECOL específicamente la línea de confitería frente a competidores como lidertiemendas y PCM , lleva un similar listado de precios, con cobro de estricto contado .

Confitecol es pionero en la realización de promociones que algunas veces a final de mes ofrece productos, bonificando producto adicional bajando costos para un incremento de ventas; y en otras oportunidades por compras de variedad de referencia de productos específicos o por volumen de compra se otorgan algunos descuentos especiales, que apoyan la rotación de mercancía, generando mayor volumen de ventas

3.2.4. Canales

Un sistema de distribución... es un recurso externo clave, por lo tanto la gerencia ha elegido canales que toman en cuenta el entorno de ventas, es así que en la actualidad. CONFITECOL cuenta con canales desde agencias, mayoristas y detallistas, a excepción del canal autoservicio.

Los canales de mercadeo se pueden considerar como grupos de organizaciones independientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio que este disponible para su uso o consumo. Y el

principal canal generador de la gran distribución de los productos de CONFITECOL esta centrado en el canal T.A.T

3.2.5 Publicidad

En el proceso de la comunicación masiva, se tiene por objeto informar, persuadir e influir sobre las personas, es claro que CONFITECOL dentro de las clases de publicidad según el contenido del mensaje, tiene un alcance geográfico desde el punto de vista del producto. La confitería líder está representado por productos como el tumix, bola agogo y la galleteria. Alircorp, que el área de mercado refuerza con la distribución de camisetas, llaveros, espejos, banderines y volantes, agendas y bolígrafos alusivos a las marcas mencionadas; pero que en su gran mayoría se canaliza exclusivamente al canal mayorista, dejando desprovisto el canal T. A. T.

La posibilidad desde el punto de vista institucional (alusivo a la empresa) es casi nula, refiriéndose al negocio en si.

3.2.6. Promoción

La promoción esta ligada según la forma y el cubrimiento de la comunicación, en el punto de venta. Existiendo varios ángulos o puntos de vista desde los cuales se puede clasificar según lo que se promociona, haciendo referencia a un producto, dirigido al consumidor final, en ciertas ocasiones patrocinada por un grupo de empresas. (Proveedores).

Para algunos establecimientos se facilitan exhibidores, utilizando elementos diseñados exclusivamente para la promoción de ventas planeadas como:

- Banderolas: Trozos de papel o de otro material, de distintas formas y colores, que se cuelgan en los puntos de venta y que hacen alusión al producto que se está promocionando.
- Degustaciones: Otra estrategia, que apoya la labor de venta, dando a probar un producto, es la forma que estimula su demanda.
- Otros: Los materiales usados en las promociones de venta usa variados prendas de vestir como:
 - la dotación para el personal preventiva (camisetas)
 - Agendas y cuadernos

Según el lugar donde actúa el vendedor, esta empresa desarrolla su venta puerta a puerta, realizando la labor fuera de las instalaciones, buscando y visitando al cliente personalmente.

3.2.7. Estructura Organizacional

La empresa Confitecol como multinacional, es una organización sólida , reconocida que adopta de manera estratégica los cambios , a los que halla lugar , dependiendo de la ubicación.

3.2.8. Área Administrativa

La dependencia de las regionales a la sede central, en ocasiones, limita las decisiones que se deben tomar impidiendo ser proactivos .

3.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS

3.3.1 Diagnóstico de la situación actual de los procesos del Área de Compras

Función: Actualmente el gerente regional es el encargado de esta área y su función es la de solicitar mercancía a Confitecol Bogotá para mantener inventarios suficientes, para cumplir con las ventas realizadas en la seccional y ofrecer una cobertura total en la diversidad de productos y así, satisfacer las necesidades de todos sus clientes.

En las negociaciones de compra (precios, plazo, promoción y producto) se puede decir que existe un análisis previo en Confitecol Bogotá (despachador) quien tiene unos lineamientos para las seccionales, en cuanto a precios de compra y márgenes de utilidad.

Los procesos de bodega se reducen a recepción de mercancía proveniente de Confitecol Bogotá con la respectiva confrontación de la factura y el pedido realizado. Posteriormente viene el almacenamiento mediante la ubicación de la mercancía en la bodega, quedando disponible para su respectivo despacho de acuerdo a la facturación realizada, previo pedido ejecutado por la fuerza de ventas de la seccional. Se toman inventarios cíclicos para su respectivo control, basados en las normas ISO 9000 (en base al programa de ingreso y salida de mercancía).

La comunicación es limitada entre bodega y vendedores, presentándose en varias oportunidades devoluciones de las que, sólo hasta el final, el vendedor es informado, generando inconformidad y traumas entre estas dos áreas.

En tesorería el ciclo de adquisición de mercancías y pagos incluye algunas acciones como adquisición de mercancía por previas compras, remitiéndose los pagos por éstas en forma de crédito a 30 o 60 días, según el proveedor; obteniéndose descuentos especiales sobre acuerdos por pronto pago.

Se clasifican y se consolidan informes de lo que se adquirió y lo que se pagó para que, por medio de éstas, se siga haciendo el proceso de solicitud de mercancía según la necesidad para cada regional.

Se maneja una caja menor para gastos mínimos administrativos y tesorería recibe solo consignaciones ya que no está autorizado manejar efectivo.

Cabe anotar que cada ocho días se reúnen el gerente, el jefe administrativo, la vendedora mayorista y el vendedor viajero para evaluar pagos de clientes, con el fin de aprobar o no despachos de acuerdo al comportamiento en su cartera.

El recaudo en el canal T.A.T. es de estricto contado, cobros que son realizados exclusivamente de los transportadores, quien, al finalizar inmediatamente la última entrega, deberá consignar y llevar a la oficina la copia de consignación para el respectivo control de la documentación.

3.4 ÁREA FINANCIERA

Confitecol es una multinacional sólida, se puede asegurar que la demanda de sus productos está garantizada, considerando como fortaleza la gran distribución en el canal “Tiendas”, que participa en el mayor porcentaje de sus utilidades.

La seccional Bucaramanga sigue los lineamientos trazados por la compañía, como es el diseño y la implementación de actividades que van en busca del cumplimiento exigido por las altas directrices.

El área financiera de Confitecol Bucaramanga, se centra en unas cifras que deben dar los resultados esperados basadas en sus ventas, según proyecciones realizadas que generarán sostenimiento y crecimiento del Distrito.

Analizando los estados financieros del año anterior con lo corrido de este año, la Empresa Confitecol Bucaramanga, excluyendo Cúcuta y Barrancabermeja arrojó un crecimiento a la fecha de un 16%.

Para ello se procede a analizar las razones financieras que demuestran el verdadero crecimiento en cada una de las secciones de la empresa.

3.4.1 Razones de Liquidez (2004)

$$\text{Razón corriente: } \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{1.341.360.592}{1.010.059.160} = 1.82$$

Por cada peso que la empresa debe posee. 1.82 representado en sus activos corrientes.

Razones de Liquidez (2005)

$$\text{Razón corriente: } \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{2.014.114.480}{1.057.272.529} = 1.90$$

Por cada peso que la empresa debe posee. 1.90 representado en sus activos corrientes.

3.4.2.2 Razón de endeudamiento (2.004)

$$\text{Razón} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}} = \frac{1.375.714.014}{1.874.273.430} = 73\%$$

3.4.2.3 Razón de endeudamiento (2.005)

$$\text{Razón} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}} = \frac{1.422.927.383}{2.052.628.126} = 69\%$$

3.4.2.4 Razón Pasivo Capital (2004)

$$\text{Razón} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{1.375.714.014}{498.559.416} = 2.75$$

Razón Pasivo Capital (2005)

$$\text{Razón} = \frac{1.422.927.383}{629.700.743} = 2.25$$

El patrimonio de los socios está comprometido en el año 2004 en 2.75 veces con respecto a sus deudas, mientras que en el año 2005 este índice disminuirá a 2.25 veces

3.4.3 Razones de Actividad

3.4.3.1. Rotación de cartera : $\frac{\text{ventas Anuales a Crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}} = 0$

Cuentas por cobrar

Rotación de cartera: (2005)

Al igual que el año 2004 la proyección para el 2005 son ventas de contado con plazo máximo de ocho (8) días

3.4.3.2. Rotación de inventarios

Rotación Inventario: $\frac{\text{Costo mercancía vendida por periodo}}{\text{Inventario de promedio de mercancía}} =$

Año 2004

$$\frac{2.829.366.078}{747.851.244} = 3.78 \text{ veces al año} \quad \frac{365 \text{ días}}{3.78} = 96 \text{ días}$$

AÑO 2005

$$\frac{3.759.606.447}{747.851.244} = 5.02 \text{ veces al año} \quad \frac{365 \text{ días}}{5.02} = 73 \text{ días}$$

En el año CONFITECOL 2004 vendió 3.78 veces el inventario y mantuvo los mismos durante periodos de 95 días de ventas, mientras que paso el año 2005 se proyecta una rotación de 5 veces al año, es decir rotación total de la mercancía cada 73 días.

3.4.4 Razones de Rentabilidad

3.4.4.1. Margen neto de ganancia: $\frac{\text{utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100\%$

AÑO 2004

$$\frac{34.751.236}{3.297.816.949} = 1.05 \%$$

AÑO 2005

$$\frac{119.992.579}{4.441.883.724} = 2.70 \%$$

Por cada peso vendido en el año 2004 la empresa gano el 0.0105, con la proyección al año 2005 la empresa por cada peso ganara el 0.027.

3.4.4.2. Margen bruto de ganancia

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} \times 100\%$$

AÑO 2004

$$\frac{468.450.871}{3.297.816.949} = 14\%$$

AÑO 2005

$$\frac{682.277.277}{4.441.883.724} = 15\%$$

La empresa CONFITECOL obtuvo un margen de rentabilidad bruto del 14%, el año 2005 de proyecto con una rentabilidad bruta de 15%.

3.4.4.3. Rentabilidad en relación a capital

$$\text{Rentabilidad: } \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

AÑO 2004

$$\frac{34.751.236}{498.559.416} = 7\%$$

AÑO 2005

$$\frac{119.992.579}{629.700.743} = 19\%$$

Los socios obtuvieron un rendimiento del 7% en el 2004, sobre su inversión en capital, aumentándose en el 2005 proyectado a un 19%

Cuadro 16. Proyección de Gastos Personal Departamento de Mercadeo

PROYECCIÓN GASTOS PERSONAL DEPARTAMENTO DE MERCADEO

NUMERO PERSONAS	BASICO	AUXILIO TRANSPORTE	SUBTOTAL	PROVISION PRESTACIONES 72%	COMISION VENTA	BONO CUMPLIMIENTO	TOTAL INCENTIVOS	TOTAL A PAGAR
1	358.000	41.600	399.600	23.976	307.545	-	307.545	731.121
								731.121
1	358.000	41.600	399.600	23.976	931.000	150.000	1.081.000	1.504.576
1	358.000	41.600	399.600	23.976	931.000	150.000	1.081.000	1.504.576
1	358.000	41.600	399.600	23.976	931.000	150.000	1.081.000	1.504.576
1	358.000	41.600	399.600	23.976	931.000	150.000	1.081.000	1.504.576
								6.018.304
1	150.000	-	150.000	-	410.060	-	410.060	560.060
1	150.000	-	150.000	-	410.060	-	410.060	560.060
								1.120.120
7	2.090.000	208.000	2.298.000	119.880	4.851.664	600.000	5.451.664	7.869.544

Cuadro 17. Estimado de Gastos de Administración y ventas

ESTIMADO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS			
CANAL T.A.T COMERCIALIZADORA CONFITECOL S.A.			
CONCEPTO	PARCIAL	MENSUAL	ANUAL
GASTOS DE ADMINISTRACION			
DEPRECIACION		116.666	1.399.992
Muebles y Enseres \$2,000,000 5 Años	33.333		
Equipos de Computacion \$5,000,000 5 Años	83.333		
GASTOS GENERALES		2.350.000	28.200.000
Papelería	100.000		
Honorarios	500.000		
Asesoría y apoyo técnico	1.500.000		
Seguros	50.000		
Diversos	200.000		
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION		2.466.666	29.599.992
GASTOS DE VENTAS			
SUELDOS DE VENTAS		6.749.425	80.993.098
4 Vendedores	6.018.304		
1 Telemarcaderista	731.121		
2 Transportadores	1.120.120		
TOTAL GASTOS DE VENTAS		6.749.425	80.993.098
TOTAL GASTOS		<u>9.216.091</u>	<u>110.593.090</u>

Cuadro 18. Estimado de Gastos de Administración y ventas

ESTIMADO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		
CANAL T.A.T. COMERCIALIZADORA CONFITECOL S.A.		
CONCEPTO	PARCIAL	MENSUAL
GASTOS DE ADMINISTRACION		
DEPRECIACION		116.666
Muebles y Enseres \$2,000,000 5 Años	33.333	
Equipos de Computacion \$5,000,000 5 Años	83.333	
GASTOS GENERALES		2.350.000
Papelería	100.000	
Honorarios	500.000	
Asesoría y apoyo técnico	1.500.000	
Seguros	50.000	
Diversos	200.000	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION		2.466.666
GASTOS DE VENTAS		
SUELDOS DE VENTAS		6.749.425
4 Vendedores	6.018.304	
1 Telemarcaderista	731.121	
2 Transportadores	1.120.120	
TOTAL GASTOS DE VENTAS		6.749.425
TOTAL GASTOS		9.216.091

Cuadro 19. Comercializadora Confitecol S.A- Estado de Excedentes Proyectado

	2003	2004	CON PROYECTO 2005
VENTAS	3.104.439.086	3.694.122.719	4.924.302.047
MENOS: DEV. EN VENTAS	210.628.900	212.162.981	261.370.154
MENOS: DESC. COMERCIALES A CLIENTES	178.677.531	184.142.789	221.048.169
VENTAS NETAS	2.715.132.655	3.297.816.949	4.441.883.724
MENOS: COSTO DE VENTAS	2.239.682.445	2.829.366.078	3.759.606.447
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	475.450.210	468.450.871	682.277.277
AJUSTES POR INFLACION	18.253.396	12.872.544	12.872.544
MAS: INGRESOS FINANCIEROS	192.009.270	171.249.378	199.156.589
MENOS: GASTOS DE ADMINISTRACION	149.224.820	202.731.250	232.331.242
MENOS: GASTOS DE VENTAS	259.078.768	242.567.493	323.560.591
MENOS: GASTOS FINANCIEROS	141.627.622	128.188.064	128.188.064
MENOS: GASTOS EXTRAORDINARIOS	14.665.617	3.696.275	3.696.275
UTILIDAD BRUTA A DIC 31/03	84.609.257	49.644.623	180.785.150
MENOS: PROVISION IMPUESTO DE RENTA	25.382.777	14.893.387	60.792.572
UTILIDAD NETA ENERO 1 A DIC 31/2005	59.226.480	34.751.236	119.992.579

Cuadro 20. Ventas

VENTAS		
COMERCIALIZADORA CONFITECOL SA.		
AÑO 2003	AÑO 2004	CON PROYECTO AÑO 2005
3.104.439.086	3.694.122.719	4.924.302.047
	16%	25%
%CRECIMIENTO	%CRECIMIENTO	%CRECIMIENTO

Ajustando esta propuesta y proyectándola al año 2005, arrojará un incremento en las ventas del 25%, disminuyéndose en las devoluciones y aumentando las ventas en \$1'230.179,328. Este crecimiento se da como consecuencia del plan de mejoramiento propuesto en la capacitación a todos los integrantes de la organización y el incremento del personal en el área de ventas.

Cuadro 21. Balance General

COMERCIALIZADORA CONFITECOL S.A.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
PROYECTADO

	2003	2004	PROYECTADO 2005
<u>ACTIVO</u>			
<i>DISPONIBLE</i>			
Caja	9.043.979	67.675.380	240.429.268
Bancos Y Otras Entidades	11.488.305	63.950.183	63.950.183
Remesas en tránsito	9.810.492	6.633.798	6.633.798
Cuentas de ahorro	50.318.337	33.097.682	33.097.682
TOTAL DISPONIBLE	80.661.113	171.357.043	344.110.931
<i>DEUDORES</i>			
Clientes	1.021.242.114	957.189.062	957.189.062
Anticipos y Avances	-	840.000	840.000
Anticipos Impuestos y contribuciones	27.268.227	28.519.134	28.519.134
Cuentas por cobrar trabajadores	805.000	8.340.261	8.340.261
Deudores Varios	570.000	-	-
Provisiones	(95.680.057)	(72.736.152)	(72.736.152)
TOTAL DEUDORES	954.205.284	922.152.305	922.152.305
<i>INVENTARIOS</i>			
Mercancías no fabricadas por la empresa	1.046.144.625	790.214.965	790.214.965
Provisiones	(42.363.721)	(42.363.721)	(42.363.721)
TOTAL INVENTARIOS	1.003.780.904	747.851.244	747.851.244
<i>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</i>			
Equipos de Oficina	7.285.394	8.562.851	15.562.851
Equipos de Comunicación y computo	27.554.061	34.253.749	34.253.749
Flota y Equipo de Transporte	36.768.518	38.658.920	38.658.920
Depreciación Acumulada	(47.493.153)	(56.545.171)	(57.944.363)
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	24.114.820	24.930.349	30.531.157
<i>INTANGIBLES</i>			
Licencias	3.102.125	3.260.558	3.260.558

INTANGIBLES

Licencias	3.102.125	3.260.558	3.260.558
-----------	-----------	-----------	-----------

DIFERIDOS

Cargos Diferidos	2.664.444	4.721.931	4.721.931
------------------	-----------	-----------	-----------

TOTAL DEL ACTIVO

2.068.528.690	1.874.273.430	2.052.628.126
----------------------	----------------------	----------------------

PASIVO

OBLIGACIONES FINANCIERAS

Otras Obligaciones	425.834.854	365.654.854	365.654.854
--------------------	-------------	-------------	-------------

PROVEEDORES

Nacionales	1.092.696.092	931.339.826	931.339.826
------------	---------------	-------------	-------------

CUENTAS POR PAGAR

Cuentas corrientes comerciales	6.475.963	5.469.892	5.469.892
--------------------------------	-----------	-----------	-----------

Costos y gastos por pagar	1.372.852	571.574	571.574
---------------------------	-----------	---------	---------

Acreedores Oficiales	-	347.795	347.795
----------------------	---	---------	---------

Retención en la fuente	3.078.245	2.784.139	2.784.139
------------------------	-----------	-----------	-----------

Acreedores Varios	-	1.148.647	1.148.647
-------------------	---	-----------	-----------

Impuesto Iva Retenido	25.920	-	-
-----------------------	--------	---	---

TOTAL CUENTAS POR PAGAR

1.529.483.926	1.307.316.727	1.307.316.727
----------------------	----------------------	----------------------

IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS

Impuesto de renta y complementarios	25.382.777	14.893.387	60.792.572
-------------------------------------	------------	------------	------------

De industria y comercio	29.870.500	30.272.000	30.272.000
-------------------------	------------	------------	------------

Impuesto Seguridad Democrática	2.493.000	-	-
--------------------------------	-----------	---	---

Impuesto de IVA por pagar	-	1.593.000	1.593.000
---------------------------	---	-----------	-----------

TOAL IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS

57.746.277	46.758.387	92.657.572
-------------------	-------------------	-------------------

OBLIGACIONES LABORALES

OBLIGACIONES LABORALES

Cesantías Consolidadas	12.350.346	15.609.062	16.923.246
<i>Intereses sobre las cesantías</i>	1.684.374	2.091.129	2.091.129
Vacaciones Consolidadas	5.233.767	3.753.870	3.753.870
TOTAL OBLIGACIONES LABORALES	19.268.487	21.454.061	22.768.245

OTROS PASIVOS

Anticipos y Avances recibidos	12.666.445	184.839	184.839
TOTAL OTROS PASIVOS	12.666.445	184.839	184.839

TOTAL PASIVOS	<u>1.619.165.135</u>	<u>1.375.714.014</u>	<u>1.422.927.383</u>
----------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	10.000.000	10.000.000	10.000.000
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	82.571.020	97.015.645	97.015.645
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	297.566.055	356.792.535	356.792.535
RESULTADOS DEL PERIODO	59.226.480	34.751.236	165.892.563
TOTAL DEL PATRIMONIO	<u>449.363.555</u>	<u>498.559.416</u>	<u>629.700.743</u>

Fuente: Autores del Proyecto

3.5 ÁREA DE RECURSO HUMANO

La comercializadora Confitecol cuenta con un recurso humano dividido en las siguientes áreas:

Cuadro 22 . Recurso Humano

Cargo	No. de personas
Gerente regional: José Pablo Remolina	1
Coordinador de ventas	1
Jefe administrativo de ventas: Javier Niño	1
Jefe de bodega y auxiliar	2
Supervisores	2
Vendedores	16
Vendedor viajero	1
Vendedor mayorista	1
Promotoras de ventas	3
Jefe de inventarios	1
Facturación	1
Secretaria	1
Auxiliar de cartera	1
Auxiliar de bodega	1
Transportadores	8
Oficios varios	1
Total	42

Fuente: Confitecol S.A

Clima de trabajo: El clima laboral en el área administrativa es considerado que es bastante idóneo; el ambiente de trabajo se realiza en equipo, bajo la coordinación del jefe administrativo; cada uno desarrolla las tareas con la información en el momento preciso. El área de ventas presenta algunas falencias que generan inconformidad por problemas de facturación (no llegan los pedidos a las horas indicadas por parte de los vendedores), presentándose demoras en facturación o en otras ocasiones, aplazamiento para facturar.

El área de bodega, por los *stock* de mercancía que no coinciden en muchas oportunidades con el inventario que se le facilita a los preventistas en las mañanas para vender a sus clientes generan conflictos, considerando que se le ha dado prioridad a despachar otros canales pasando por alto los diferentes clientes visitados por los 16 vendedores en el día del canal T.A.T..

Para los vendedores resultan de gran interés las reuniones matutinas que son diarias. La probabilidad de oxigenarlas con actividades planificadas según encuesta a vendedores motivará y compensará el ritmo de trabajo en la formulación de propuestas que mejoren la labor.

Las condiciones dadas para desarrollar la labor de venta de la vendedora mayorista y promotoras resulta ser más favorable, facilitando este proceso; el área de ventas de T.A.T. considera que se favorecieran de estos mismos beneficios para poder integrar un mejor trabajo en equipo (dotación a clientes, rifas, eventos, etc.). Los preventistas y, en general el área de ventas deja ver un interés por avanzar y desarrollar una mejor labor, aunque la limitante en la comunicación con áreas de mayor jerarquía no ha permitido mayor participación.

El personal de ventas no cuenta con un grupo eficiente en los implementos

de papelería como carbones, acetatos, dotación de maletines, etc., y en diferentes oportunidades su dotación no va a la periodicidad acordada, desmejorando su presentación frente a sus clientes.

Confitecol se caracteriza por cancelar puntualmente cada quince días los pagos a sus colaboradores con sus respectivos incentivos, destacándose como muy pocas empresas, con un básico mínimo adicional mas incentivos, situación que motiva al vendedor a esforzarse por cumplir la cuota. En oportunidades, las aptitudes y respuestas de inquietudes y conflictos que se presentan desmotivan al personal, sobre todo, en el área de canal T.A.T. que es donde se origina con frecuencia la mayor rotación de personal.

Un alto porcentaje del personal entre sus diferentes áreas solicitan y sienten la necesidad de capacitación para el logro de un mejor desempeño en las labores que desarrolla, especialmente en servicio al cliente y estrategia de ventas, y porqué no, planteamiento de programas motivacionales y autoestima, considerando que al final de cada cierre, el no cumplimiento y falta de herramientas se convierte en el mecanismo de freno involuntario que torna el ambiente pesado y muchas veces conflictivo entre los diferentes integrantes.

4. AUDITORÍA EXTERNA

En la auditoria externa se tuvo en cuenta los aspectos tecnológicos, económicos y competidores en el medio comercial; estos factores permiten analizar la posición de la empresa en el entorno, midiendo la situación actual frente a sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

4.1. FACTOR ECONOMICO

4.1.1. Inflación

En la actualidad la inflación baja existente en los últimos años no refleja otra cosa que alta competencia, pues quien marque la diferencia con servicio, precios, calidad, etc.

Se mantendrá en el mercado, la cantidad de negocios existentes, comparado con una demanda escasa en un punto en contra en el mundo comercial, ya que el margen de utilidad de los productos ofrecidos son muy bajos, supliéndolo solo la venta por volúmenes.

4.1.2. Tasas de Interés

La política Monetaria de mantener bajas las tasas de interés en los últimos años tiene como finalidad en el aspecto comercial incrementar la inversión e impulsar la economía a través de la creación y fortalecimiento de la pequeña y mediana

4.1.3. Impuestos

Dentro de las políticas de gobierno se tiene como meta, incluir en su totalidad aquellas entidades comerciales que no registran sus ventas ante la DIAN, dentro de ellas se encuentran en primera fila las tiendas, el seguimiento que se tiene programado para este tipo de negocios por parte del estado afecta de manera negativa y directa el mercado de los comercializadoras que las surten, ya que el margen de utilidad de un tipo de negocio como este se vera afectado, dando como consecuencia la disminución de las ventas y el aumento en cierta forma en el costo de los productos.

Para definir a los seis competidores de la regional Bucaramanga, se tuvo en cuenta la cobertura de canales, específicamente el tienda a tienda, siendo los proveedores más representativos del comercio quienes confirmaron cuales son los distribuidores mas representativos que manejan mayor volumen en las líneas y de renombre en el mercado.

4.2. FACTOR DE MERCADEO

4.2.1. Competencia

En el medio de las comercializadoras distribuidoras como lidertiendas con 11 años y p.c.m . con tan solo un (1) año cuenta con un promedio de número de preventista que superan las 10 personas, ver cuadro N.23 situación que pone en desventaja a CONFITECOL ya que su amplia trayectoria desde su fundación aunque realiza un amplio

cubrimiento que supieran los 4.000 tenderos, se podría estar abarcando un mayor número de clientes para consolidar e incrementar las ventas.

Actualmente las comercializadoras como p.c.m. con poco tiempo de fundada, tiene una efectividad de despachados que superan un 95% al igual que otras dedicadas a la distribución de productos masivos, en t.a.t. presentándose en gran diferencial con CONFITECOL que no supera el 85% motivo por el cual se pueda estar perdiendo clientes y trabajos para efectividad de tareas. ver cuadro N.23

4.2.2 Estrategias de ventas

Los resultados en ventas se ven reflejados en la parte motivacional a vendedores, y distribuidores como Pastor Julio Delgado, Districomer y lidertiendas según cuadro N... plantean variedad como estrategia para incentivar a la fuerza de ventas, situación que favorece la gestión contando así CONFITECOL, con un planeamiento de iniciativas que estimula pero que a veces no logra llenar las expectativas a los vendedores que se ve reflejado en algunos ocasiones en las ventas.

4.2.3. Estrategia de publicidad

En el medio publicitario este se maneja de manera equitativa entre los distribuidores, siendo muy discretos presentándose solo cuando algún proveedor tiene un evento específico según el producto que se lance o que se desee impulsar.

4.2.4. Estrategia de Precio

El mercado no permite mantener un diferencial de precio alto entre las comercializadoras, factor reflejado en la variedad del portafolio de productos que llevan diversas distribuidoras en sus respectivas líneas fuertes, haciendo que se mantengan en el mercado y compitan en similares condiciones.

4.2.5. Estrategia de Mercadeo

La empresa Confitecol no cuenta con un equipo especializado de tecnología que apoye y agilice las actividades en el proceso de comercialización, siendo una debilidad, ya que los preventistas deben tomar los pedidos manualmente con los datos de los 9 clientes a cada visita que realizasen, haciendo la labor dispendiosa.

4.2.6. Distribución

La comercializadora posee un gran mercado que aunque falta desarrollar, llega a lugares apartados, que otras empresas no han ingresado.

4.2.7 Estrategias Tecnológicas y de Mercadeo de las Comercializadoras

Para el conocimiento pleno de los competidores, se realizaron unas encuestas a seis distribuidores más representativos, por medio de una entrevista al personal de alto nivel, conocedor de la empresa y su medio donde se mueve.

A continuación el cuadro comparativo.

ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS Y DE MERCADEO DE LAS COMERCIALIZADORAS

DISTRIBUIDOR	PRECIOS PRODUCTOS	MANEJO PUBLICIDAD	PROMOCIONES TIPO	INCENTIVOS A VENEDORES	EFFECTIVIDAD EN DESPACHOS	DIFERENCIAL COMPETITIVO
CONFITECOL S.A.	Competitivos	Casi nunca <u>Clase</u> ? Afiches	Frecuentes <u>Tipo</u> ? Producto adicional ? Descuento en precio	Regulares <u>Pagados</u> ? Dinero ? Bonos	85% <u>Motivo</u> ? No hay dinero ? Precios diferentes ? Establecimientos cerrados	? El cubrimiento ? El portafolio de productos
TOTAL						
PASTOR JULIO DELGADO	Competitivos	Frecuente <u>Clase</u> ? Revista ? Volantes	Frecuentes <u>Tipo</u> ? Producto adicional ? Descuento en precio	Regulares <u>Pagados</u> ? Dinero ? Bonos ? Premios ? Viajes	85% <u>Motivo</u> ? Error facturación ? No solicitado ? Cerrado ? Demora en despacho	? Margen de utilidad ? Facilidad de pago
TOTAL						
TROPISANDER	Competitivos	Casi nunca <u>Clase</u> ? Afiches	Frecuentes <u>Tipo</u> ? Producto adicional ? Descuento en precio ? 2 x 1	Frecuentes <u>Pagados</u> ? Dinero ? Bonos ? Premios	90% <u>Motivo</u> ? Falta dinero ? Demora en despacho	? Programa de incentivos ? Servicio de entrega
TOTAL						
JONES ARANGO & CÍA LTDA.	Competitivos	Frecuente <u>Clase</u> ? Volantes	Frecuentes <u>Tipo</u> ? Producto adicional ? Descuento en precio	Frecuentes <u>Pagados</u> ? Bonos ? Premios	90% <u>Motivo</u> ? No hay dinero ? Precio no acordado	? El cubrimiento ? Despachos ? Precios accequibles
TOTAL						
DISTRICOMER BUCARAMANGA	Competitivos	Regular <u>Clase</u> ? Afiches	Frecuentes <u>Tipo</u> ? Premio por compras ? Descuento en precio	Frecuentes <u>Pagados</u> ? Dinero ? Bonos ? Premios ? Viajes	90% <u>Motivo</u> ? No hay dinero ? Establecimientos cerrados	? Variedad de productos ? Cobertura ? Diferencial de precios
TOTAL						
LIDERTIENDAS DISTRIBUCIONES S.A.	Competitivos	Regular <u>Clase</u> ? Afiches	Regular <u>Tipo</u> ? Producto adicional ? Descuento en precio ? Premio por compras	Regulares <u>Pagados</u> ? Dinero ? Bonos ? Premios ? Viajes	85% <u>Motivo</u> ? Falta dinero ? Cliente cerrado	? Ofertas llamativas ? Precios competitivos
TOTAL						
P.C.M.	Competitivos	Casi nunca <u>Clase</u> ? Volantes	Regular <u>Tipo</u> ? Producto adicional ? Descuento en precio	Regulares <u>Pagados</u> ? Dinero	95% <u>Motivo</u> ? No hay dinero	? Cobertura ? Despachos rápidos y efectivos
TOTAL						

Fuente : Autores del Proyecto

PASTOR JULIO DELGADO

Dirección: Calle 70 No.44W-100 Autopista Girón Km. 4

Teléfono: 6442718 – 6441982

Empresa comercializadora con 31 años en el mercado; su portafolio incluye proveedores fuertes con son Familia, Procter, El Cid y Gillette, incluyendo otras líneas, siendo amplio, tanto en variedad de productos como en la exclusividad de créditos.

Consolidada por establecer su distribución en siete (7) canales, siendo fuertes en autoservicio, superetes, mayoristas y viajeros, de ahí el total de 42 personas que conforma su fuerza de ventas.

Esta organización cuenta con un buen grupo administrativo y proyecciones de instalación con sucursal en Boyacá, teniendo en cuenta que tiene una sucursal en Cúcuta.

La distribución en el canal de tiendas es reducido en comparación a otras distribuidoras, ya que son establecimientos preseleccionados que manejan altos inventarios es decir, compran por volumen acordado con la empresa, es por eso que el cubrimiento en tiendas es representativo en un 30% comparado a Confitecol.

Pastor Julio cuenta con un personal de mercaderistas, que apoyan la labor de ventas, como estrategia de mercadeo, además de hacer partícipe a los clientes de los diversos eventos apoyados según el proveedor.

Como estrategia tecnológica los vendedores cuentan con la *palm*, equipo que agiliza el proceso de venta y facturación, además que próximamente abrirá su página Web.

TROPISANDER

Dirección: Calle 11 No.11-08 Floridablanca

Teléfono: 6488632

Esta distribuidora cubría gran parte de Bucaramanga y su área metropolitana, incluyendo zonas viajeras; solo después de 10 años de su fundación se hizo una reestructuración de zonas y parte administrativa, eliminando zonas viajeras como la Costa y Arauca debido al orden público, pues generaba pérdidas por robos. Actualmente consta de dos canales mayoristas y tiendas, y con proveedores representativos como Familia, Jhonson's, Nestlé, Detergentes S.A. y Unilever.

Los seis (6) vendedores en tiendas hacen un cubrimiento representado entre 25 y 35 tiendas diarias. Con dos grandes ventajas competitivas, continuamente se desarrollan programas de incentivos a sus clientes y el servicio de entrega de mercancía que es muy rápido y efectivo, consolidándose en el mercado, con un cubrimiento en tiendas de un 87% respecto a Confitecol.

Tropisander implementa programa de incentivos a sus clientes, como rifas de electrodomésticos y bonificaciones por compras, estrategia de mercadeo que apoyan la evacuación de producto. Dentro de sus estrategias tecnológicas posee su programa de contabilidad con la empresa Siigo, la cual desarrolla mejoras en los programas comerciales.

JONES ARANGO & CÍA LTDA.

Dirección: Manzana C Bodega 1 Parque Industrial

Teléfono: 676120

Al igual que otros distribuidores consta de dos canales, superetes y tiendas. Iniciando, su portafolio era muy pequeño al igual que su número de vendedores ya que todas realizaban la tarea de todos, poco a poco se fueron delegando funciones y la empresa fue codificando otros proveedores y ampliando su mercado, obteniendo mayor reconocimiento.

En el momento posee un proveedor líder de mayor rotación llamado Familia, con un cubrimiento de tiendas del 77% respecto a Confitecol y, al igual que los otros distribuidores, su portafolio maneja productos de consumo populares. Su diferencial competitivo es que llega a zonas de difícil acceso con precios accequibles y con despachos inmediatos.

Esta comercializadora apoyado en las estrategias de mercadeo aumentó su pie de fuerza en ventas, fortaleciendo los clientes más pequeños y codificando a otros, y aumentando las visitando a clientes en sitios de difícil acceso. Actualmente ha sistematizado su facturación, generando despachos más ágiles en pedidos oportunos.

DISTRICOMER BUCARAMANGA

Dirección: Km. 3 Vía Chimitá

Teléfono:

Se considera como una comercializadora que ha crecido a pasos agigantados, ubicándose varias sucursales en diversas partes del país; este distribuidor cuenta con un proveedor exclusivo y que le representa el mayor volumen de ventas Colgate Palmolive. Al igual que Pastor Julio Delgado,

maneja un amplio portafolio con líneas muy representativas como Nestlé, Colpapel y Gillette.

Ocupa el segundo lugar en distribución después de Confitecol, en un 90% con sus 26 vendedores en el canal tiendas, manejando un tipo de crédito estrictamente contado.

Lo que la hace competitiva con respecto a otras distribuidoras es su diferencial de precios y variedad de productos, siendo un portafolio bastante apetecido por los clientes.

Constantemente implementa eventos como descuentos, obsequios y promociones como estrategia de mercado, logrando una mayor ubicación de productos a clientes, además cuenta con un medio sistematizado en el proceso de facturación para mayor rapidez y el uso de la *palm* a cada vendedor.

LIDERTIENDAS DISTRIBUCIONES S.A.

Dirección: Km. 1 Vía Palenque Café Madrid

Teléfono: 6760800

Anteriormente se llamaba Saceites S.A. y fue fundada en 1994; actualmente posee 3 canales de distribución que son: superetes, mayoristas y tiendas, este último posee el mayor número de vendedores, es decir 10 personas, para un total de fuerza de ventas de 16.

Tiene exclusividad de producto en el Aceite Búcaro, seguido con proveedores representativos como Disa, Colpapel, Navizco S.A. y J.G.B. Su

cubrimiento en tiendas está en un 76% respecto a Confitecol S.A., distribuyendo la misma línea de confitería y galletería (Confiteca – Alicorp) compitiendo en el mercado.

Esta distribuidora se caracteriza como pocas en implementar ofertas llamativas y establecer precios competitivos que la ubican como diferencial con respecto a otras comercializadoras.

Lidertiendas crea actividades en sus clientes que generan expectativa, como super bingos, rifas, “La Tienda Ganadora”; cada programa con nombre propio, fortaleciendo la labor de venta.

Cuenta, dentro de sus estrategias tecnológicas para el procedimiento de pedidos, bodega y venta un programa sistematizado, dando un excelente resultado en cada actividad a realizar.

PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO –P.C.M.-

Dirección. Km. 6 Vía Girón, Bodega 13

Teléfono: 6461164

Esta comercializadora tiene tan solo un (1) año de fundado y posee 2 canales representativos y exclusivos, que son el mayorista y tiendas. El canal tiendas lo conformaban inicialmente, 6 vendedores con dos proveedores (Confitecol – Dromatic); actualmente, el canal tiendas en tan corto tiempo posee 13 vendedores y su portafolio lo conforman nueve (9) proveedores, siendo representativos Protabaco, Everedy y Papeles Nacional. Últimamente, codificó la línea de Galvis Castillo con productos de vinos y

licores, y enlatados La Soberana que tienen una alta rotación. Además incluyo la línea de Confiteca y Alicorp que compite con Confitecol S.A.

A pesar del corto tiempo es una distribuidora muy reconocida por su línea de productos y servicios, obteniendo una cobertura del 87% comparándolo con Confitecol, es decir, posee una excelente cobertura y se caracteriza por despachos inmediatos y efectivos con el menor volumen de devoluciones, de un 5% con respecto al resto de comercializadoras.

Por medio de los proveedores desarrolla “Toma de Barrios”, donde participan todos los vendedores, incluyendo la Gerencia que participa activamente, dando muestras, precios ofertados y premios que impulsan la rotación de los productos, a su vez posee un software que agiliza la facturación y despachos de mercancía.

4.3 FACTORES COMPETITIVOS EN EL SECTOR COMERCIAL

4.3.1 Factores Económicos

4.3.1.1 Desempleo

Hace algunos años los paseantes le daba a la calle del comercio representaciones de ensueño, que igual compartía con otras calles de la vida urbana en las ciudades de toda América Latina. En la calle del comercio, el “comercio” se ofrecía sin la algarabía de los altoparlantes, ni el bullicio de vendedores ambulantes.

El comercio formal no competía más que con los “sanandresitos”, verdaderos depósitos de oportunidades a bajo precio. Aunque con estos negocios, se fue tolerando poco a poco la cultura del contrabando. La calle del comercio

tuvo su propia arquitectura y su propia estética. Aunque menor que el paseo Junín de Medellín, o el paseo del puente Ortiz en Cali. La calle del comercio en Bucaramanga era espacio público de todos, porque la ciudad era de todos.

Hace veinte años la calle guardaba una semblanza con las calles coloreadas por Naguib Mahfuz, sobre los viejos callejones del Cairo.

¿Quién no ha comprado embutidos o quesillos en la Pamplonesa o disfrutado el café en Cremas, o una empanada en la esquina del parque? Pasados veinte años, la calle del comercio ha cambiado de personalidad, como la ciudad, como el país. Hoy esa calle no es calle, ni el comercio es comercio. Lo que puede mirar el transeúnte es una distribución fragmentada de territorios, con propietarios informales.

Aquí en Bucaramanga estuvo hace poco el director de Fedesarrollo, presentando cifras sobre la encuesta social de hogares. Según los indicadores: en el estrato alto aumentaron los hogares que vendieron activos. Tipo de activos: vehículos, inmuebles y electrodomésticos. Aunque estos últimos disminuyeron el último año. ¡Los estratos bajos aumentaron la venta de sus electrodomésticos! Los hogares disminuyeron sus gastos, no debido al desempleo, sino a la inestabilidad laboral. Aún así, el ingreso real promedio de los hogares, lleva una tendencia creciente. Los estratos altos están matriculando a sus hijos en colegios y universidades públicas.

Según la encuesta el índice subjetivo de pobreza, estando por debajo del 20% es una cantidad menos que adecuada. En robo, atraco y hurto, sólo se le gana a Cali. Pero la percepción de la seguridad, es la más alta de todo el país, ¡Oscilamos entre el 80 y 90 por ciento!. En percepción de empleo, esta por encima de Cali, Barranquilla y Bogotá. Ni que se diga sobre la

percepción del país: en Bucaramanga supera al resto de ciudades con una percepción por encima del 50%. Se mostraron cuatro cosas sobre el comercio y la economía local: 1) Que mejoraron las condiciones económicas objetivas de los hogares; 2) Que éstas se reflejan en sus percepciones de bienestar; 3) Que tiene optimismo con respecto al país; 4) Que hay mejoras significativas en seguridad. Toda esta interpretación de la economía local durante los últimos años la presentó el director de Fedesarrollo a 500 metros de distancia de la calle del comercio. Si sólo hubiese caminado 500 metros, habría comprobado lo contrario a los indicadores. La calle del comercio, o sencillamente, la calle, cualquier calle de Colombia en cualquier ciudad del país o de América Latina, puede ser mejor indicador. Las calles dicen cómo vive la gente, qué come, cuánto gana, cuánto gasta, cuánto consume. Y este indicador, en el caso de la calle del comercio dice que la calidad de vida, los ingresos y gastos, la educación y la alimentación de los hogares en Santander han empeorado.

En la base de este fenómeno se encuentra la marginación de sectores importantes de la población de los circuitos formales del trabajo. Esto ha dado lugar a formas de subsistencia que operan al margen del control estatal a pesar de que, en algunos casos, alcanzan significado económico por regresar el giro de sus pequeños negocios y la cantidad de personas que ocupan.

La encuesta de Fedesarrollo no pudo ver cómo funciona en la calle del comercio una maquinaria informal de negocios alrededor de la telefonía móvil o tarjetas prepagadas, por ejemplo. ¡Y la escalera de hogares dependiendo de esta economía! La transformación de la calle del comercio en Bucaramanga es un problema agudo, replicado en innumerables calles de toda América Latina. Que sólo puede revertirse con una reconversión de los diagnósticos y las políticas económicas, cuando los analistas bajen de su

torre de marfil y los gobernantes comprendan que el Estado tiene obligaciones superiores a las de administrar lo público como una empresa privada.

El desempleo incide de manera positiva sobre cualquier empresa y en este caso Confitecol se ve beneficiado por exceso de mano de obra, situación que permite bajo unos promedios bien definidos seleccionar personal de alta calidad a un menor costo, con alta probabilidad de buenos resultados a futuro.

Por otra parte el desempleo disminuye el poder adquisitivo de las personas incidiendo de forma negativa en la capacidad de compra, frenando las ventas en el comercio en general, afectando directamente a Confitecol como ente comercial de esta sociedad.

4.3.1.2 Incidencia del ALCA en Colombia

El ALCA es la magnificación de todo lo que ha ocurrido en la apertura. Así lo anticipa la experiencia comparada de los últimos 10 años. Los ganadores en términos de la expansión del comercio fueron los países del TLCAN (Estados Unidos, Canadá y México). Ahora, entre los diferentes bloques los mejor librados fueron los países de mayor desarrollo relativo, como Estados Unidos en el TLCAN, Colombia en el Pacto Andino y Brasil en el Merco Sur.

No es un comportamiento extraño. En los acuerdos de liberación comercial ganan los países de mayor desarrollo relativo. Por eso, desde el inicio de la humanidad los países que van adelante en el proceso de desarrollo propician la liberación comercial y los que van atrás tratan de detenerla. La excepción ha sido América Latina, que se ha convertido en la adalid de la liberación comercial con países de mayor desarrollo relativo.

El ALCA o el acuerdo de libre comercio, como están planteados por Estados Unidos, serían un paso más en la liberación comercial. De hecho, se acentuaría la pérdida del mercado interno con relación a las exportaciones, lo que destruyó la economía.

El proceso de desmantelamiento de la industria, la agricultura y el empleo se amplificaría, el déficit en cuenta corriente aumentaría y la dependencia en el endeudamiento externo se magnificaría.

Lo más grave es que el país perdería toda posibilidad de avanzar en un desarrollo industrial fundamentado en actividades de mayor complejidad, la incorporación tecnológica y el aprovechamiento de la capacitación de la mano de obra. Seguiríamos en la espera de que la especialización en productos tropicales y maquila se transforme en virtud del intercambio comercial en modernización, estabilidad de la balanza de pagos y desarrollo.

El ALCA en Colombia incide negativamente sobre la comercializadora Confitecol que de un momento a otro el mercado es hacer mas competitivo por la incursión de nuevas multinacionales que tendrán la facilidad de establecerse , en corto tiempo, contrario a lo sucedido con la empresa , quien para consolidarse ha requerido de varios años .

El índice de inflación del año 2004 ha sido el más bajo de los últimos años, situación que aparentemente es positiva porque indica que el costo de vida no aumento significativamente pero por otra parte una de las razones mas relevantes, para que se presente este fenómeno.

Es la disminución de dinero circulante que interpretado de otra manera representa la poca capacidad de compra o comercialización del ciudadano común; que unido con el desempleo induce a las personas a comprar, afectando las mejoraciones establecidas por las empresas.

La tendencia a la baja del Dólar en el país a generado una revolución del peso frente a la moneda extranjera situación que en el caso de CONFITECOL incide positivamente en las importaciones que esta empresa hace desde Ecuador ya que su fuerte en el mercado son los productos de la línea confiteca, razón por la cuál en este momento de mantenerse esta situación permitirá un incremento en las utilidades de estos productos extranjeros.

4.4. FACTOR POLITICO GUBERNAMENTAL Y LEGAL

4.4.1. Plan de Desarrollo

El plan de desarrollo del actual gobierno ha obtenido en sus dos años de vigencia resultados relativamente positivos, comparados con lo esperado en el año 2.004 la economía creció en un 3.96%. los sectores mas dinámicos fueron equipos de transporte , con un crecimiento del 35,22% maquinaria y suministro eléctricos 13.76% muebles y bienes transportables 11.27%..}}en la industria registraron tasas negativas el tabaco, bebidas, papel y cartón , el comercio aumento en el 6.38% servicios de hoteleria y restaurante 3.40 % . el plan de desarrollo en cuanto a la creación y desarrollo de Pymes respaldada por el fondo nacional de garantías , ha sido una herramienta en el crecimiento económico del país, factor determinante que favorece a Confitecol en la financiación a pequeños comerciantes en este caso a los tenderos , con la posibilidad de inyectar capital a su negocio.

4.4.2. Normatividad de la Empresa

Confitecol, S.A como sociedad anónima establecida en el país debe cumplir con la normatividad establecida pro dicho tipo de sociedad .

Obligaciones tributarias de Confitecol

Tener rut

Obtener el Nit

Pagar el impuesto de renta

Registrarse como responsable del impuesto de IVA

Ser agente retenedor

Declarar y pagar el impuesto de timbre

Declarar el impuesto de RENTA, IVA Y RETENCION en la fuente.

Responder a los requerimientos de información de la DIAN

Declarar y pagar los impuestos Municipales.

Confitecol como cumplidor cabal de estas obligaciones obtiene beneficios otorgados por el estado a través de asesorías , financiación , seguridad , descuentos y demás derechos que se otorgan por estar dentro del marco legal colombiano .

4.4.3. Política Fiscal

El consejo Nacional de política económica y social (Conpes) ratifico las metas macroeconómicas fijadas por el ministerio de Hacienda para el presente año, con un crecimiento de la economía de 4 por ciento , una inflación de 5 por ciento y la generación de mas de 550 mil empleos .

Así mismo la tasa de cambios se ubicara en un 2.494,4 las exportaciones crecerán 3.1. porciento y la importaciones aumentaran alrededor de 12.2 por ciento.

El país comparado con el resto de Latinoamérica no obtuvo un mayor crecimiento , sin embargo ha logrado mantenerse , creando un ambiente de credibilidad negociadora , lo cual provee una mayor inversión privada y capital extranjero.

Confitecol como empresa Multinacional de origen Ecuatoriano se ve favorecida gracias a la convenios arancelarios establecidos por el gobierno , para cumplir las metas fiscales programadas.

4.5. FACTOR SOCIAL

4.5.1. El Mercado Laboral

La administración del Presidente Álvaro Uribe está obligada a presentar un informe al Congreso de la República sobre los efectos que tuvo la ley 789 o reforma laboral en el mercado del trabajo. Si bien los argumentos oficiales señalan que los ajustes por remuneración en horas extras y dominicales- entre otras medidas que incluye la norma – han generado trabajo, críticos de la ley como el ex subdirector de Planeación Nacional, Alejandro Gaviria, sostienen que el efecto no ha sido tan rotundo como lo esperaban las autoridades. Del informe que presenta el Gobierno Nacional podría desprenderse una contrarreforma laboral que volvería todo a la situación anterior o incluiría reformas adicionales, de ser necesarias. En Enero de este años se registró un desempleo de 13.2 por ciento y según las autoridades está fue sustancialmente menor al registrado por el mismo mes del 2004. ¿

Por qué el Ejecutivo no ha presentado el informe, cuatro meses después de que la norma cumplió sus dos años de vigencia?.

Muchas empresas comercializadoras al igual que comercializadora Confitecol S.A, se ve beneficiada de la ley 789, o reforma laboral aplicada por este gobierno en su plan de desarrollo. Por tanto la nomina establecida es sostenible facilitando la contratación o cancelación de personal que considere conveniente.

4.5.2. Calidad de Vida

Los integrantes de una familia de 4 o 5 personas tenga un ingreso mensual o inferior a un millón de pesos deben ser incluidos en la población pobre. Así lo reveló la Misión Contra la Pobreza, organismo creado por el Gobierno Nacional para concretar políticas que permitan mejorar la calidad de vida de los Colombianos, el cuál señaló que a Septiembre de 2004 el número de Colombianos por debajo de la línea de pobreza es de 23 millones 430 mil colombianos.

Además la misión divulgó que una unidad familiar compuesta por 4 o 6 personas, cuyo ingreso en el mes sea inferior a 440 mil pesos, está por debajo de la línea de indigencia. De acuerdo al informe, en esta condición estaban 7 millones 961 mil colombianos.

El director de la misión, Hugo López, explicó que en la determinar la pobreza y la indigencia se mide la capacidad para adquirir la canasta familiar básica.

A pesar de la disminución de la pobreza en el actual gobierno, en la comercialización de productos masivos se ve favorecida en cierta medida,

ya que el mercado que maneja Confitecol en gran parte son clientes incluidos , dentro de los índices arrojados por el gobierno , consumidores que por su situación económica acuden a establecimientos cercanos en este caso tiendas, desplazando o grandes supermercados.

4.5.3. Violencia

La violencia, la exclusión, los asesinatos, la crisis humanitaria, los recursos públicos y la inversión privada, nacional y extranjera, hacen parte de los negocios dentro de la economía política de la guerra. Un alto sector de la población encuentra allí, al igual que con la guerra. Un alto sector de la población encuentra allí, igual que con la guerra civil, su fuente de empleo y sustento económico. Ante un estado a punto de colapsar y sin legitimidad, sectores de los más diversos ámbitos se cierran en la defensa del establecimiento y se transforman en autodefensas y paramilitares mientras otros se alinean con la indulgencia en el proyecto insurreccional.

La crisis y la guerra han generado un proceso de derechización en los sectores medios y emergentes de la sociedad colombiana. Con la economía política de la guerra se conforma una burocracia nacional e internacional que media los conflictos y trabajando por intereses personales, se auto denominan mediadores y voceros de la sociedad civil a la par que acrecientan su poder de negociación entre los sectores en conflicto en reemplazo de una democracia directa y popular.

La política de seguridad implantada , por el actual gobierno a obtenido unos resultados favorables y en el caso de Confitecol y en general de todas las empresas , ha creado un ambiente de confianza llegado a lugares donde antes no se podía acceder , ampliando su cobertura ,

consolidando de esta manera su imagen, siendo este aspecto positivo para la empresa.

4.5.4. Capacidad de Compra

En Diciembre de 1999 el tamaño del mercado del consumo de hogares fue de 94.6 billones de pesos y ya para 2004, se estimaba en 167.5 billones de pesos.

El consumo del colombiano está caracterizado por condiciones como la pérdida de su capacidad de compra de cosas para la vivienda ante su defensa de consumo de bebidas alcohólicas y espacios de entretenimiento. La investigación indica, además, que la limitante presupuestal del colombiano es muy alta y mucho más después de la crisis de 1999 . precisamente dicha situación “fue la generadora de una resignación de gasto hacía el transporte y las comunicaciones”, lo que demuestra una mayor importancia de la productividad y de las relaciones sociales para la población.

El poder adquisitivo es limitado , reflejándose en la disminución de las ventas por parte de los tenderos , afectando sus cuentas por cobrar , que inciden en el pago a proveedores , que en muchos casos es de estricto contado, situación que genera devoluciones, factor incidente negativamente en la empresa CONFITECOL

4.6. FACTOR TECNOLÓGICO

4.6.1. Tecnología

Mientras que en otros segmentos de la industria de Tecnologías de información y comunicaciones, las ganancias en productividad son extremadamente altas (duplicándose cada par de años, en promedio), la

industria del software se toma seis años para alcanzar tal incremento. Con la introducción de las arquitectura orientadas hacia los servicios virtuales, la industria está dando un gran giró al desarrollo de estas tecnologías e infraestructuras corresponde exactamente a la demanda previsible de las compañías por obtener modelos flexibles de negocios que les permitan diferenciarse de sus competidores.

Confitecol actualmente no cuenta con un sistema de información de acuerdo a sus necesidades , la eficiencia en los procesos de información no corresponde en todos los casos al justo tiempo (JAM) situación que pone en desventaja a la comercializadora , frente a la competencia.

4.6.2. Disponibilidad de Sistema de Información De Internet

Representa el más grande potencial que tienen las empresas para desarrollar estrategias de negocios, proyectarse y traspasar fronteras.

El procesamiento electrónico de datos es sin duda el componente de la tecnología más utilizada en la actualidad, ya que cumple una función fundamental en la organización de la empresa. El hardware software es el sistema de recolección de información la cuál permite analizar, procesar y difundir información de manera eficaz en cualquier organización con la cuál se manipula grandes cantidades de datos y permiten a la empresa controlar y tomar decisiones.

Para la empresa CONFITECOL la utilización de esta herramienta le permite una mayor eficiencia para conocer los resultados de la gestión, ya sea positiva o negativa y formular la estrategia que le permite posicionarse en el mercado y alcanzar los objetivos, por lo tanto se debe plantear que utilice este medio para proyectarse mas hacia el mercado.

5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Para efectos prácticos se enumerarán una serie de puntos que se deben seguir para poder realizar una adecuada propuesta de modernización que involucra las áreas de Gerencia, Servicios y Recurso Humano y servicio al cliente.

Antes de plantear las propuestas se debe realizar con lo expuesto en los capítulos anteriores una matriz de priorización para determinar las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades para establecer El plan de acción. Ver cuadro

- Matriz de priorizacion de Según Diagnostico

CRITERIOS ADMINISTRATIVOS	PROBLEMAS	CAUSAS
	*Devolución de la mercancía	Despacho del producto con demora. Falta de dinero por parte del cliente para cancelar de contado la mercancía. Pedido mal realizado.
	Falta de planeación en las actividades de ventas	Falta de un cronograma de actividades en donde se desarrolle adecuadamente cada meta mensual de cada vendedor.
	Falta de un plan de motivación al personal de venta y despacho.	Solo miden al vendedor por resultados sin ningún incentivo motivacional.
	Desconocimiento de la Misión y visión de la empresa.	No existe una adecuada Capacitación.

Una vez realizada la priorización de las debilidades en el área Logística de la empresa se expone la propuesta de mejoramiento:

5.1. MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL

La necesidad del conocimiento de la cultura corporativa se hace apremiante, donde cada integrante conozca sus objetivos políticos y metas de la organización; esto permitirá sentar una base para la ubicación del personal dentro y fuera de la Empresa, labor que se iniciará haciendo una convocatoria a todo el personal, donde se expondrá la finalidad y la importancia de este programa.

Deberá comunicarse la misión, visión y políticas utilizando los siguientes medios:

- Incluir dentro del portafolio de servicios la imagen corporativa, valores y principios como empresa sólida y organizada.
- Exhibir una cartelera interna de la misión, visión y políticas de la compañía en forma permanente e inmediata en un lugar estratégico y visible.

5.1.1. Gastos de Inversión

Implementación de la propuesta	Año 2005
Costos y gastos	0
Contenido	Dentro del presupuesto de papelería

La Empresa establecerá la igualdad de condiciones hacia todos los canales, específicamente del canal Tienda a Tienda, traducido en la toma de

decisiones por parte de la alta Gerencia para transferir las herramientas y estrategias de mercadeo y que ha sido favorecido el canal mayorista.

Ésta consistirá en identificar los posibles clientes potenciales y principales para contribuir con las actividades promocionales de marketing, reforzando la credibilidad de la Empresa y generando clientes fieles a la compañía.

Identificado el motivo de las devoluciones se deberá tomar parte en el proceso de la disminución, realizando una planificación de inventarios; en los productos de mayor rotación y que tienen mayor demanda, tanto en el canal de tienda como mayorista.

La importancia radicaría en comunicar y respetar el stock de mercancía adjudicado a cada canal, encargando al Jefe Administrativo de satisfacer la demanda en forma organizada, mediante una tabulación de datos, haciendo un comparativo que facilite la información periódicamente según el inventario, por canales, realizado semanalmente, actividad que se llevará a cabo junto con el Jefe de Inventarios, reportándosele al Gerente que es quien establece las compras.

5.2 MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE SERVICIOS

5.2.1 Diferenciación de Servicios

La Empresa Confitecol, con base al análisis en el área de servicios, contratará personal capacitado en el área de ventas y para el incremento de las mismas, disminuyendo las devoluciones, contratándose 6 personas en los siguientes cargos con sus respectivos sueldos: Ventas, telemarketingo y transportadores.

La telemarketerista, al igual que los vendedores, realizará ventas y prestará atención especial a las devoluciones, realizando el correspondiente seguimiento.

Gastos de Inversión

Implementación de la propuesta	Año 2005	Margen utilidad 25%
Incremento Ventas	1'230.179,328	307'544.832
Disminución en devoluciones	\$246'215.102	61'553.775
0,05	80'933.098	-80'933.098
Costos y Gastos Personal		
Incremento Ventas	1'230.179,328	
- Costo venta	- 922'634.496	
- Costos y Gastos Personal	- 80'933.098	
Utilidad	226'611.734	

La inclusión del personal de ventas propuesto aumentará los gastos para el año 2005 en \$80'933.098, y aumentaría las ventas en un 25%, disminuyéndose las devoluciones en 0,05%. Esto generará una utilidad de \$226'611.734 al terminar el año 2005, lo que hace viable esta propuesta de mejoramiento.

La creación de un sistema de información se hace apremiante, ya que no existe una base de datos de los clientes tenderos, donde se registrará información elemental como, ver cuadro 25

Cuadro 25 . Base de datos de Clientes Confitecol S.A

Código:

Nombre:

Nit o Cédula:

Dirección:

Teléfono:

e-mail:

Tiempo de funcionamiento:

Fecha de cumpleaños:

Listado de productos de mayor demanda

Cantidades

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Esta información será consolidada por el representante de facturación, quien recopilará con base a datos entregados por los vendedores, en un lapso de un mes que incluirá todas las visitas que hace cada uno de los vendedores, siendo los pedidos diarios donde especifican los datos del cliente, el soporte para el ingreso de la información.

Este registro de cliente facilitará un incremento en la labor de venta, en la disminución de las devoluciones a través de un seguimiento, acortando la distancia entre las causales, siendo productivos.

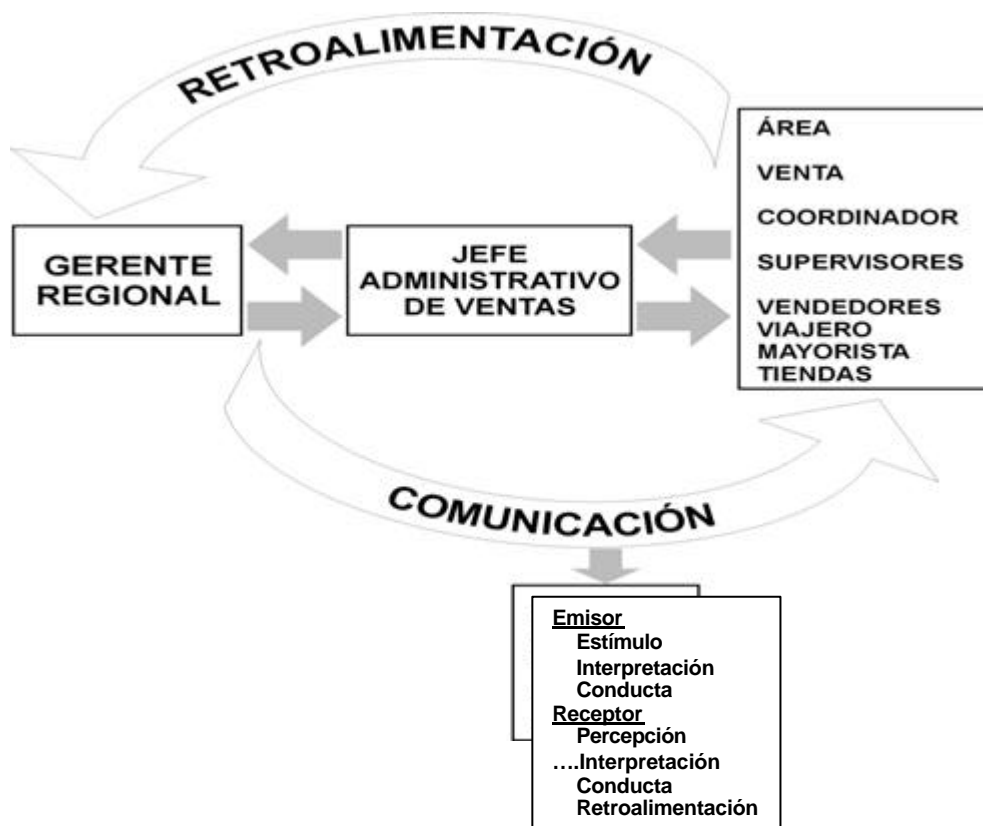
5.3 MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE RECURSO HUMANO

Confitecol presenta inconsistencia de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo. Como resultado se tiene descoordinación en las actividades, no sincronización en las tareas de compras que no satisfacen la demanda de los productos, faltantes, baja utilización de recursos, estructura limitada de los puestos de trabajo, tanto en desempeño como en metas claras y específicas, consecuencias obvias que no permiten la colaboración y seguridad oportuna entre los integrantes de la organización.

Es necesario implementarse el esquema de colaboración en el que los integrantes de la cadena de suministro rompe las barreras organizacionales e interempresariales, compartiendo información y trabajando en forma integrada para sincronizar los planes, actividades y recursos a lo largo de la

cadena de suministro, con un enfoque global de orientación al consumidor y optimización de la cadena, en la eliminación de las ineficiencias en la operación y el nivel de servicio al cliente, en la generación de valor económico y ventaja competitiva para las empresas.

Grafica 13. Esquema de Colaboración en la cadena de suministro



Dentro de las necesidades más sentidas que se evidenciaron en el estudio de clima y en el diagnóstico de Gestión Humana se encontró la creación de un espacio de comunicación donde se pudieran expresar opiniones,

sugerencias o ideas de los funcionarios. Pensando en ello, se propone lanzar una campaña cuyas piezas se encontrarían en las oficinas (afiches a publicar en cartelera, libreta de consignación de ideas y lapicero). El objetivo es potencializar toda la creatividad y conocer las opiniones de nuestra gente en la solución y optimización de la realidad cotidiana, respetando los conductos regulares e invitando a una dinámica de innovación, tanto individual como grupal.

5.3.1 Objetivos

5.3.1.1 General. Crear un canal de comunicación ascendente entre funcionarios y líderes a través del cual se motive la participación creativa e iniciativa por parte de los funciones al rededor de los objetivos organizacionales que redunden en el mejoramiento de diferentes áreas y en el flujo efectivo de comunicación para la toma de decisiones.

5.3.1.2 Específicos

- Incentivar la comunicación y participación total y libre de los funcionarios, independiente del nivel jerárquico, propiciando retroalimentación efectiva, orientada a la acción.
- Mejorar procesos, procedimientos, productos, servicios y condiciones de trabajo.
- Fomentar la integración, el trabajo en equipo y el liderazgo mediante la formulación de ideas (soluciones creativas), sugerencias y opiniones personales y/o grupales.

- Motivar a los funcionarios a desarrollar creativamente soluciones, por medio de la innovación y la iniciativa, generando mayor sentido de pertenencia al destacarlo por sus aportes y resultados.
- Prestar atención inmediata a los obstáculos que enfrenta el personal en el ámbito personal y laboral, que estén fuera de control, teniendo en cuenta sus opiniones.

5.4 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL “PARTICIPA CON TUS IDEAS”.

El comité de la campaña estará conformado por el gerente de cada área y/o su representante.

Serán los encargados de realizar el estudio de las ideas para su implementación y premiación.

El comité no se encargará de desarrollar la idea, pero sí de analizar la viabilidad de su implementación a partir de los datos enviados por el proponente de la misma.

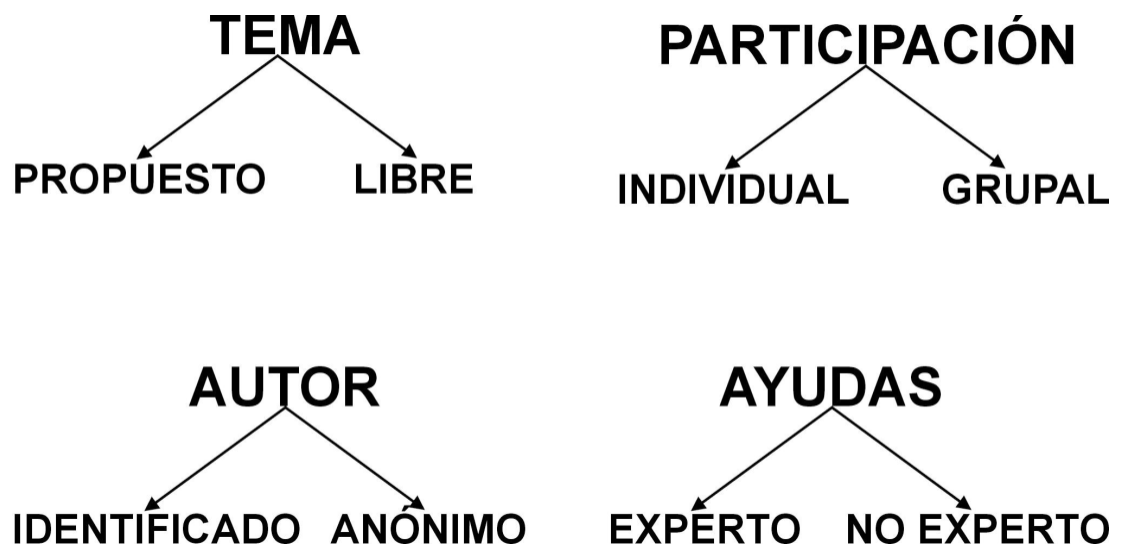
5.4.1 Requisitos de Presentación

Formato Pre-Determinado:

- Nombre de la idea (solución creativa), sugerencia u opinión.
- Descripción de la situación.
- Procedimiento sugerido para resolver la situación.

- Beneficios (qué y a cuántos)
- Costos

Figura 14. Participa con tus ideas



“Participa con tus ideas” se plantea como instrumento y canal de expresión para los funcionarios, como espacio de participación activa que los motive a pensar en pro de la organización y de sí mismos, desarrollando sentido de pertenencia.

Se pretende reconocer y recompensar el desempeño, actitudes y comportamientos para que se conviertan en ventajas competitivas para la organización y la cultura organizacional.

El desarrollo de la campaña “Participa con tus ideas” permite que los funcionarios tomen la iniciativa en el desarrollo y mejoramiento del ámbito laboral, aportando sus ideas, sugerencias y opiniones en puntos clave, lo que se verá reflejado en el crecimiento activo y ascendente de la organización.

“Participa con tus ideas” es una invitación para los funcionarios de Confitecol S.A. a integrarse activamente dentro de la dinámica de generación de ideas, soluciones creativas, opiniones y sugerencias como herramienta que vincule al funcionarios con el mejoramiento del ámbito laboral, personal y profesional.

El costo de esta campaña no representa una alta inversión, pues es manejada a nivel interno y servirá como diagnóstico para futuras capacitaciones de personal con un alto índice de certeza sobre las áreas que se vayan a trabajar; se utilizará como base de datos para asesores externos que diseñen programas de formación en las áreas de ventas, cartera, servicio al cliente, telemercadeo y demás necesidades que se consideren.

Se propone utilizar los servicios del SENA para tal propósito, aprovechando que su costo es cero y los beneficios que pueda generar son significativos y a la postre, se verán reflejados en el estado de resultados proyectado.

Implementación de la propuesta	Año 2005
Costos y gastos	0
Refrigerios	Presupuesto de Gastos Administrativos

Cuadro No26 .Plan De Acción

PROYECTO: REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Como hacerlo	TIEMPO	OBJETIVO	RECURSO FISICO	RECURSO ECONOMICO	INDICADOR
Conocimiento de la cultura corporativa	Gerente Regional	-Informando -divulgando -exhibirla	15 días	Conocer integralmente la organización, objetivos y metas a realizar	Diploma Misión Visión Folletos	100.000	Sentido de pertenencia alto
Programa de capacitación a todas las áreas	Gerente Regional Coordinador de ventas	Capacitación en cada área Unificar e integrar las áreas Dos veces por semana asistencia de todo el personal Desarrollar practicas	3 meses	_Manejar un mismo lenguaje en todos los procesos dentro de las áreas _Coordinar las actividades que desarrollan la gestión de la comercializadora	Servio Nacional de Aprendizaje		Nivel de conocimiento alto
Estrategia de participación interna	Gerente Regional Coordinador de Ventas Supervisores	Implementar act. Deportivas Diseño de medallas y menciones de honor por desempeño, creatividad y cumplimiento Bonos o dinero asignado al personal destacado del mes	Mensual mente	_Motivar la fuerza de ventas _Generar participación en la organización	Sede Recreativa premios	400.000	Porcentaje de venta 3%
Implementación de stock Mercancía a los respectivos canales	Gerente Regional	Realizar un sorteo donde se premie cada mes al tendero fiel Los sorteos por numeración de factura según lotería Separar la mercancía del canal TAT, respetando las ventas diarias	1 mes	_Cumplir con los despachos pactados en los clientes _Fidelizar clientes con cumplimiento	Computador		Número de clientes 100

Planificación de estrategia de mercado para tiendas	Gerente Regional Coordinador de ventas	Del presupuesto enviado por la casa matriz, destinar el 40% para el canal tiendas, incluyendo en el pedido del tendero	Trimestral	_Estimular la opción de compra por parte del tendero Posicionamiento de la distribuidora	Camisetas Llaveros Almanaques Termos Vasos	700.000	Porcentaje de venta 2%
Estrategia de venta y control	Gerente Regional	Seguimiento a quejas y reclamos Consolidar información acerca de devoluciones Incremento de ventas	12 meses	_Incrementar las ventas y control de devoluciones de ventas	Tele-mercaderista	731.121	Porcentaje de ventas 2%
Estrategia de penetración de mercados	Gerente Regional	Localizar zonas no vistas Rediseñar rutas Abrir clientes nuevos	12 meses	_Selección e incremento de clientes	4 vendedores	6.018.304	Porcentaje de ventas 9%
Estrategias de despacho y distribución	Gerente Regional	1 Transportador que cubra rutas nuevas 1 transportador que cubra las rutas ya establecidas	12 meses	_Entregas en la fecha, el tiempo y cantidades solicitadas	2 Transportadores	1.120.120	Numero de devoluciones 0.05%
Consolidación de base de datos de los clientes	Facturador	Información completa de clientes Crear programación de hábitos y costumbres de tenderos Facilidad para participar a los tenderos de eventos	1 mes	_Programación interno de clientes reales _Planificación de rutas con base al listado de clientes	Papelería clientes		Numero de clientes 300
Selección y control de personal	Gerente Regional y coordinador de ventas	Manejar como política estudios superiores en curso Experiencia mínima de 6 meses	2 meses	_Definir un perfil adecuado para el cargo específico _Confiablez de los clientes por el servicio prestado	Test y formato de desarrollo y evolución	450.000	Disminución de rotación de personal 15%
Seguimiento y evaluación de la propuesta	Gerente Regional y coordinador de ventas	El gerente apoyado con el coordinar y supervisor tomar los correctivos en el momento necesario	Bimensual	_Encausar lo propuesto dentro de los parámetros inicialmente establecidos.	personal	Dependencia del ajuste	Nivel de efectividad
total						9.519.545	

Participando a todo el personal de las actividades que se desarrollen liderado por el Gerente será punto de apoyo para que en ellos halla iniciativa de participación.

Esta implementación incidirá en las áreas de ventas, despacho, distribución y servicio al cliente , con responsables en un tiempo determinado facilitando el recurso físico y económico necesario que garantice la ejecución del plan de acción

CONCLUSIONES

-Se pudo realizar un conocimiento de la empresa para dimensionar las diferencias en cada una de las áreas.

-Se estableció el nivel de competencia y la situación actual de los clientes potenciales de la empresa. Posteriormente se hizo un análisis interno, donde se determina las debilidades y fortalezas del área en general, el área de mercado, y recurso humano, para así establecer estrategias que permitan contrarrestar las limitaciones y aprovechar las ventajas.

-Utilizando instrumentos de recolección de información al interior de la empresa, por medio de encuestas y entrevistas se detectó falencias en el área del recurso humano relacionados con el conocimiento corporativo de la organización, desempeño de las funciones en los cargos, falta de implementación de actividades motivacionales, iniciativa participativa del personal, además falta de control en la canalización de stock de mercancía al canal de tiendas, limitando las actividades originando congestión y evitando una adecuada sincronización entre sus áreas.

-En la auditoría externa, se analizó la cadena de abastecimiento reflejando más de un 10% de devoluciones sobre las ventas totales, plasmado en el trabajo de las ventas, despacho y distribución.

-Según el análisis realizado a CONFITECOL S.A. Se posee una estructura sólida con capacidad de proyección a implementarse en el plan de mejoramiento propuesto, que toca las áreas de Gerencia, Ventas y recurso humano y el desarrollo de un ambiente laboral sano.

-A través de capacitación integral al personal de CONFITECOL, contratación de nuevo personal, en el área de ventas e implementación de estrategia de mercado en despacho y distribución se logrará reducir en un 0.05% las devoluciones, con una ampliación del mercado en el aumento de ventas de un 16% con respecto al año inmediatamente anterior logrando un crecimiento considerable en el alcance de los objetivos.

RECOMENDACIONES

-Desarrollar la organización en el proceso de cómo manejar el cambio y los conflictos en la capacitación base fundamental en la posibilidad de hacer frente a las nuevas demandas, los nuevos problemas, los nuevos retos, buscando una oportunidad de desarrollo a todos los empleados de tal manera que estos puedan alcanzar todo su potencial.

-Se hace apremiante el desarrollo de un sistema de información basado en el amplio mercado de clientes que posee, a la fecha no se ha tenido en cuenta esta herramienta tan valiosa en el proceso de seguimiento a las ventas

-Crear un mecanismo de acercamiento con la sede principal Bogotá que apoye y posibilite las actividades y programas a ejecutar con el objeto de un mayor respaldo.

- Concientizar en forma integral a todo el personal en el proceso de implementación de nuevos modelos que permitan un desarrollo empresarial que acentúen el camino para la asimilación del plan de mejoramiento a ejecutar.

-Establecer mecanismos de control, que permitan medir el nivel de efectividad tendiente a posibles ajustes necesarios para asegurar el cumplimiento de los parámetros establecidos.

BIBLIOGRAFÍA

BARÓN, María E. Planeación estratégica para la gerencia. UIS – INSED

MÉNDEZ A., Carlos Enrique. D'Vinni. Editorial Limitada

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos. MM Editores

RUEDA GÓMEZ, Alfredo. Gestión del talento humano. UIS – INSED

WHITELEY, Richard. La integración Clientes Empresa. Editorial Prentice-Hall

CÁMARA DE COMERCIO : www.camaradecomercio.org.co

www.cel_logistica.org

<http://ingenieria.udea.edu.co/programas/industrial/logistica/historia.htm>

ANEXO C.

CONSOLIDADO DE LAS PRINCIPALES CAUSALES DE DEVOLUCIÓN

MES: Abril

Día	Total Preventa	Cerrado	No tiene plata	Pedido mal hecho	No se hizo pedido
01	3.806.790	13.700	275.100	724.604	265.520
02	7.694.214	10.000	84.850	167.500	39.550
03	381.150	14.800	174.600	202.200	34.200
05	1.803.750	98.500	584.400	375.250	24.400
06	5.467.750	89.400	578.600	294.500	114.800
07	4.938.517	45.200	203.900	451.280	71.400
10	972.200	55.700	193.570	71.350	0
12	4.884.021	191.700	577.140	349.800	430.600
13	5.368.354	18.700	500.100	419.800	212.800
14	4.703.818	2.800	181.000	51.300	104.450
15	3.914.639	0	113.300	235.700	30.000
16	4.683.238	0	198.400	86.750	25.050
17	3.734.300	0	106.600	170.100	23.850
19	8.463.470	63.650	395.900	23.800	76.400
20	11.679.841	31.750	612.950	211.400	57.050
21	3.317.518	44.700	291.250	76.300	12.700
22	4.021.199	0	121.500	19.200	36.400
23	2.796.750	33.250	154.300	100.100	7.700
24	2.876.599	20.600	189.300	32.300	7.000
26	8.106.985	40.250	293.100	178.350	22.550
27	13.117.827	38.000	726.700	296.150	140.100
28	3.835.691	0	211.950	92.950	72.000
29	3.016.963	0	62.000	214.700	44.550
30	5.705.706	0	283.200	75.450	22.100
Totales:	119.291.290	812.700	7.113.710	4.920.834	1.875.170
Subtotal Devoluciones mes de Abril					14.722.414

ANEXO D.

CONSOLIDADO DE LAS PRINCIPALES CAUSAS DE DEVOLUCIÓN

MES: Julio _____

Día	Total Preventa	Cerrado	No tiene plata	Pedido mal hecho	No se hizo pedido
01	1.878.519	41.350	586.950	139.500	79.400
02	356.600	0	0	17.650	3.800
03	4.001.455	0	0	164.750	20.800
06	6.568.749	36.900	36.900	229.250	69.600
07	7.613.649	8.400	198.800	74.650	45.950
08	3.203.500	0	176.850	46.500	56.400
09	3.188.319	16.400	109.550	60.150	19.600
10	3.241.244	5.700	88.800	111.200	2.300
12	7.396.913	106.050	288.300	69.100	12.800
13	4.729.950	46.500	143.300	48.400	36.700
14	5.812.569	32.500	99.050	38.950	50.300
15	5.393.407	36.800	198.650	36.350	67.450
16	3.477.601	6.600	90.550	141.650	16.400
17	2.301.300	6.100	49.650	46.300	18.900
19	14.295.295	38.100	802.450	154.750	119.050
21	5.944.533	8.800	160.700	207.500	98.700
22	7.571.884	31.200	291.750	70.050	54.300
23	4.823.100	24.100	157.300	76.750	55.000
24	5.207.984	10.800	192.500	54.900	29.200
26	8.642.501	31.000	368.650	87.550	30.300
27	5.934.458	11.100	196.200	189.650	15.600
28	5.119.416	23.000	123.250	82.550	11.100
29	11.480.853	42.800	316.550	147.413	33.750
30	3.718.567	7.700	180.650	22.800	7.000
31	2.725.516	11.800	126.145	26.550	20.550
Totales	134.627.882	583.700	4.983.495	2.344.863	974.950
Subtotal Devoluciones mes de Julio					8.887.008

ANEXO E.

CONSOLIDADO DE LAS PRINCIPALES CAUSALES DE DEVOLUCIÓN

MES: Junio

Día	Total Preventa	Cerrado	No tiene plata	Pedido mal hecho	No se hizo pedido
01	9.987.591	27.600	385.550	160.750	83.900
02	2.633.150	0	30.250	59.500	97.150
03	3.035.250	0	98.550	74.150	20.650
04	3.470.999	0	209.700	72.200	92.400
05	4.887.150	37.150	133.650	39.100	23.200
07	7.824.552	76.100	272.100	190.450	53.350
08	3.206.350	6.700	161.550	16.800	25.700
09	5.587.270	17.300	291.550	40.300	51.700
10	7.529.225	87.350	241.100	136.400	120.200
11	5.222.220	42.350	172.350	86.600	0
12	4.451.485	5.700	109.950	206.450	24.300
15	6.252.259	12.200	298.150	85.750	37.750
16	8.963.131	11.450	242.650	73.100	66.700
17	4.450.171	11.200	115.550	183.800	136.100
18	2.562.749	13.400	86.750	22.800	0
19	3.132.414	0	226.150	34.500	0
22	6.184.161	35.900	148.750	234.819	9.500
23	8.333.687	36.500	509.850	113.300	19.800
24	4.391.650	34.400	179.500	58.200	28.250
25	3.852.349	0	105.300	110.700	25.700
26	1.766.600	13.000	31.400	19.300	27.400
28	5.953.746	6.900	258.300	117.300	9.200
29	12.000.884	62.900	370.000	94.400	0
30	8.656.220	81.000	320.350	471.770	32.400
Totales	134.335.263	619.100	4.999.000	2.702.439	985.350
Subtotal Devoluciones mes de Junio					9.305.889

ANEXO F.

CONSOLIDADO DE LAS PRINCIPALES CAUSALES DE DEVOLUCIÓN

MES: Mayo

Día	Total Preventa	Cerrado	No tiene plata	Pedido mal hecho	No se hizo pedido
01	3.736.060	9.400	125.200	12.350	0
03	16.136.357	223.900	1.014.900	241.280	67.000
04	5.844.080	21.600	155.500	213.000	27.600
05	4.281.630	36.150	184.150	93.950	62.200
06	4.420.704	0	147.055	49.100	34.800
07	6.472.751	47.950	145.400	75.300	98.850
08	4.032.624	0	58.500	35.600	28.700
10	10.445.176	30.850	400.750	495.950	36.350
11	4.570.298	81.600	159.500	318.450	23.000
12	3.588.600	5.500	78.800	36.550	29.100
13	5.817.954	5.550	222.900	128.800	7.750
14	4.811.266	33.750	129.850	84.300	20.900
15	3.656.352	0	160.800	59.700	34.500
17	9.439.662	80.150	578.400	125.050	151.300
18	5.857.021	5.900	310.400	72.400	28.500
19	8.496.667	33.800	421.600	121.350	55.900
20	5.173.971	0	194.950	138.600	18.500
21	5.588.868	29.300	265.550	116.800	19.750
22	2.991.800	13.500	231.450	13.300	0
24	4.990.689	19.300	184.050	117.950	61.200
25	4.032.519	11.400	247.450	55.750	20.150
26	7.411.415	58.750	349.200	131.700	78.200
27	3.673.774	0	136.850	23.300	32.200
28	4.066.021	12.000	101.100	42.600	15.700
29	9.037.135	71.750	948.050	140.400	8.400
31	11.774.330	18.100	411.250	140.100	33.600
Totales	160.347.724	850.200	7.363.605	3.083.630	994.150
Subtotal Devoluciones mes de Mayo					12.291.585

ANEXO G.

CONSOLIDADO DE LAS PRINCIPALES CAUSALES DE DEVOLUCIÓN

MES: Agosto

Día	Total Preventa	Cerrado	No tiene plata	Pedido mal hecho	No se hizo pedido
02	6.013.855	126.850	670.350	94.650	46.000
03	4.054.152	25.800	180.150	25.150	3.500
04	4.735.450	15.800	174.000	95.400	18.200
05	5.759.399	54.500	273.800	119.300	44.800
06	3.656.300	17.250	115.050	35.050	23.000
09	6.011.924	18.200	144.050	40.600	37.800
10	8.642.973	61.600	343.700	135.910	113.600
11	5.021.698	21.600	200.950	52.600	45.600
12	3.624.175	10.600	190.600	51.300	20.100
13	4.005.898	22.600	114.900	136.800	83.560
14	1.956.916	34.500	235.750	97.900	63.900
17	8.475.631	35.750	392.000	22.450	57.500
18	8.878.393	104.150	360.950	139.800	41.400
19	5.412.071	4.550	214.150	92.000	57.800
20	3.801.522	27.450	189.750	100.650	27.200
21	2.627.700	16.600	109.650	57.250	0
23	7.943.928	39.900	481.700	72.750	101.600
24	8.217.478	45.700	544.700	101.150	95.250
25	6.608.558	29.350	197.650	68.050	6.100
26	4.932.226	19.200	226.100	24.100	22.650
27	631.800	28.300	99.500	19.500	27.200
28	2.083.400	21.300	164.600	7.300	0
30	6.485.640	81.100	203.350	22.500	5.500
31	7.781.591	62.100	235.350	89.800	101.050
Totales	127.362.678	924.750	6.062.750	1.701.960	1.043.310
Subtotal Devoluciones mes de Agosto					9.732.770

ANEXO H.

CONSOLIDADO DE LAS PRINCIPALES CAUSALES DE DEVOLUCIÓN

MES: Septiembre

Día	Total Preventa	Cerrado	No tiene plata	Pedido mal hecho	No se hizo pedido
01	9.664.855	78.900	629.070	61.950	18.700
02	2.670.000	0	131.950	23.000	(
03	3.083.634	0	71.900	28.500	35.300
04	4.118.339	4.700	714.850	30.500	12.200
06	6.199.733	17.800	91.400	77.450	30.100
07	6.090.119	19.200	211.000	88.300	5.500
08	5.647.810	11.850	137.100	94.300	23.000
09	3.150.250	4.700	156.350	59.700	15.400
10	3.616.425	25.800	72.950	22.300	6.700
11	3.545.892	0	137.800	39.450	12.300
13	6.335.449	141.700	487.400	230.600	12.800
14	6.335.449	141.700	487.400	230.600	29.000
15	4.720.300	70.900	132.650	52.000	19.500
16	4.294.716	56.500	144.500	12.800	41.000
17	3.628.796	10.500	195.850	33.300	12.200
18	4.044.496	19.800	161.800	62.800	19.500
20	7.173.258	55.000	308.250	63.450	27.300
21	6.015.511	45.900	408.150	48.850	(
22	5.530.674	12.200	194.900	33.050	(
23	1.970.700	6.100	73.450	39.100	25.300
24	1.977.398	0	91.550	16.500	13.000
25	3.871.101	0	116.050	67.450	19.000
27	4.922.524	45.400	310.450	108.800	49.000
28	4.660.001	30.500	153.100	42.500	15.100
29	5.666.199	61.700	188.400	8.400	45.650
30	2.447.451	0	295.700	165.550	30.800
Totales	121.381.080	860.850	6.103.970	1.741.200	518.350
Subtotal Devoluciones mes de Septiembre					9.224.370

ANEXO I.

CONSOLIDADO DE LAS PRINCIPALES CAUSALES DE DEVOLUCIÓN

MES: Octubre

Día	Total Preventa	Cerrado	No tiene plata	Pedido mal hecho	No se hizo pedido
01	7.562.875	56.400	356.600	67.800	96.050
02	1.619.052	11.650	246.950	78.850	11.800
04	5.378.253	13.200	202.050	22.700	6.500
05	4.550.275	19.600	312.500	52.800	0
06	4.862.900	53.050	174.250	96.500	32.300
07	3.289.450	0	174.900	86.450	39.100
08	11.929.498	0	171.600	65.750	33.250
09	3.027.689	6.800	96.800	56.200	94.100
11	6.586.749	105.200	263.000	100.750	43.800
12	3.161.398	60.850	192.800	41.750	46.000
13	3.866.780	10.200	168.450	52.500	36.000
14	3.129.794	68.700	178.550	92.600	15.700
15	2.707.751	11.000	167.600	13.000	0
16	3.334.920	20.300	84.700	24.600	28.600
19	4.614.848	38.500	298.000	42.300	23.600
20	5.660.648	34.200	360.550	149.600	64.800
21	2.665.049	11.500	158.400	48.300	10.000
22	2.457.200	9.750	104.650	50.750	0
23	3.704.749	19.800	222.050	12.800	14.800
25	2.687.850	26.650	142.800	18.450	54.150
26	0	0	77.300	72.900	0
27	4.776.759	26.700	78.800	64.450	12.200
28	340.600	0	63.350	10.500	6.600
29	5.144.281	12.400	59.600	72.350	76.650
30	0	5.300	87.050	37.000	53.350
Totales	97.059.368	621.750	4.443.300	1.431.650	799.350
Subtotal Devoluciones mes de Octubre					7.296.050

ANEXO J.

CONSOLIDADO TOTAL DE LAS PRINCIPALES CAUSALES DE DEVOLUCIÓN

Mes	Total Preventa	Cerrado	No tiene plata	Pedido mal hecho	No se hizo pedido	STotal Devoluciones
Abril	119.291.290	812.700 5,52%	7.113.710 48,32%	4.920.834 33,42%	1.875.170 12,74%	14.722.414 100%
Mayo	160.347.724	850.200 6,92%	7.363.605 59,91%	3.083.630 25,09%	994.150 8,09%	12.291.585 100%
Junio	134.335.263	619.100 6,65%	4.999.000 53,72%	2.702.439 29,04%	985.350 10,59%	9.305.889 100%
Julio	134.627.882	583.700 6,57%	4.983.495 56,08%	2.344.863 26,39%	974.950 10,97%	8.887.008 100%
Agosto	127.362.678	924.700 9,50%	6.062.750 62,29%	1.701.960 17,49%	1.043.310 10,72%	9.732.720 100%
Septiembre	121.381.080	860.850 9,33%	6.103.970 66,17%	1.741.200 18,88%	518.350 5,62%	9.224.370 100%
Octubre	97.059.468	621.750 8,52%	4.443.300 60,90%	1.431.650 19,62%	799.350 10,96%	7.296.050 100%
Total	894.405.385	5.273.000	41.069.830	17.926.576	7.190.630	71.460.036