

**PLAN DE MERCADEO PARA LA COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL S.A. EN EL
CANAL TRADICIONAL DE LA CIUDAD DE CÚCUTA Y MUNICIPIOS
ALEDAÑOS**

**OLGA LUCIA TAVERA PEÑUELA
ROBINSON JAIRO RUILOBA RUIZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA - INSED
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2006**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL S.A. EN EL
CANAL TRADICIONAL DE LA CIUDAD DE CÚCUTA Y MUNICIPIOS
ALEDAÑOS**

**OLGA LUCIA TAVERA PEÑUELA
ROBINSON JAIRO RUILOBA RUIZ**

**Proyecto de grado presentado para optar al título de
Profesional en Gestión Empresarial**

**Directora
MARÍA RUTH RANGEL HENAO
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA - INSED
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2006**

A Dios por la bendiciones recibidas, por permitirnos convertir nuestros sueños en hermosas realidades, por haber logrado plasmar este trabajo que no solo es un proyecto mas para un título profesional, si no que es el reflejo de nuestra preparación en beneficio de nuestro propio patrimonio, nuestra empresa distribuidora MUNDITIENDAS,

A nuestros familiares por brindarnos su apoyo y fuerzas para salir adelante.

Robinson y Olga Lucía

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dios ser supremo que ha guiado y seguirá guiando nuestro camino.

Nuestros compañeros por haber compartido momentos inolvidables, a nuestros tutores por haber formado unos profesionales con valores, a la Universidad por brindarnos los medios para adquirir nuevos conocimientos.

Todas las personas que nos proporcionaron información para la realización de este estudio.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. ANÁLISIS INTERNO	20
1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	20
1.1.1 Reseña Histórica de la Compañía de galletas Noel	22
1.1.2 Filosofía Corporativa	25
1.2 METODOLOGIA PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	30
1.2.1 Tipo de estudio	31
1.2.2 Método de investigación	31
1.2.3 Población.	32
1.2.4 Fuentes y técnicas para recolección de la información	32
1.2.5 Instrumento de recolección de la información	33
1.2.6 Tamaño de la muestra	34
1.2.7 Ficha técnica	35
1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO META	36
1.3.1 Segmentación del Mercado Meta	36
1.3.2 Imagen de la empresa ante los clientes	40
1.3.3 Nivel de satisfacción	40
1.4 ANÁLISIS DE LAS VENTAS	41
1.4.1 Datos sobre las ventas.	41
1.5 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS	47
1.5.1 Portafolio de productos	47
1.5.2 Conocimiento de los productos.	50
1.5.3 Atributos de los productos	51
1.5.4 Ciclo de vida del producto	56
1.5.5 Áreas comerciales	59
1.5.6 Hábitos de compra	60

1.6 DISTRIBUCIÓN	60
1.6.1 Canales de distribución.	60
1.6.2 Fuerza de ventas.	64
1.6.3 Servicio al cliente	70
1.7 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	71
1.8 POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS	73
1.9 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA	73
1.9.1 Competidores actuales	73
1.9.2 Participación en el mercado	75
1.9.3 Mercado Meta.	75
1.9.4 Objetivos y estrategias	76
1.9.5 Productos.	77
1.9.6 Fijación de precios	82
1.9.7 Distribución	84
1.9.8 Fuerza de ventas	85
1.9.9 Mercadeo y publicidad	87
1.9.10 Servicio al cliente	88
1.10 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	89
1.10.1 Mercado meta	89
1.10.2 Territorio geográfico	90
1.10.3 Compra promedio anual por cliente.	90
1.10.4 Compras totales por año	90
1.10.5 Demanda potencial	90
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	92
2.1 ENTORNO SOCIO-CULTURAL	92
2.2 ENTORNO TECNOLÓGICO	97
2.2.1 E-commerce y E-business.	98
2.2.2 Ciencia y tecnología industria de alimentos (snack).	100
2.3 ENTORNO ECONÓMICO	102

2.3.1 Entorno económico local.	102
2.3.2 Entorno económico nacional	105
2.4 AMBIENTE GUBERNAMENTAL	114
3. PERFIL EMPRESARIAL	116
3.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	116
3.1.2 Debilidades	116
3.1.3 Oportunidades	117
3.1.4 Amenazas	117
3.2 MATRIZ DOFA	117
3.2.1 Estrategia FO.	118
3.2.2 Estrategia DO.	119
3.2.3 Estrategia FA.	119
3.2.4 Estrategia DA.	119
3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COMPETENCIA	119
4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	121
4.1 CORRECCIÓN DE LA VISIÓN	121
4.2 CORRECCIÓN DE LA MISIÓN	121
4.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	121
4.4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	122
4.4.1 Estrategia 1. Desarrollo de los distribuidores	122
4.4.2 Estrategia 2. Penetración de mercado	127
4.4.3 Estrategia 3. Desarrollo de clientes	137
4.4.4 Estrategia 4. Visibilidad	142
4.5 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADERO	148
5. CONCLUSIONES	151
BIBLIOGRAFÍA	155
ANEXOS	157

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Portafolio dulces Dragus	47
Cuadro 2. Portafolio galletas Noel	49
Cuadro 3. Canales de distribución	61
Cuadro 4. Portafolio Nestlé S.A	77
Cuadro 5. Portafolio Colombina S.A	78
Cuadro 6. Matriz DOFA de Compañía de Galletas Noel S.A.	118
Cuadro 7. Fortalezas y Debilidades empresas de la competencia	120
Cuadro 8. Presupuesto estrategia desarrollo de distribuidores	127
Cuadro 9. Pago de salarios fuerza de ventas 2006	130
Cuadro 10. Indicadores para el salario 2006	131
Cuadro 11. Cumplimiento de indicadores	131
Cuadro 12. Indicadores calificados por la Compañía de Galletas Noel	132
Cuadro 13. Cumplimiento de indicadores Bonificación Compañía de Galletas Noel	132
Cuadro 14. Manual de funciones del cargo de vendedor	133
Cuadro 15. Perfil del cargo de vendedor	134
Cuadro 16. Presupuesto estrategia Penetración de mercado	137
Cuadro 17. Actividades de la estrategia	139
Cuadro 18. Presupuesto estrategia de desarrollo de clientes	141
Cuadro 19. Presupuesto estrategia de visibilidad	148

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Ficha técnica proyecto	35
Tabla 2. Ficha técnica encuesta	36
Tabla 4. Análisis de ventas de golosinas zona oriente	43
Tabla 5. Ciclo de vida portafolio golosinas	58
Tabla 6. Ciclo de vida portafolio galletas	59
Tabla 7. Perfil Preventistas	67
Tabla 8. Segmentación golosinas en Colombia	80
Tabla 9. Participación y segmentación Dulces de Colombia	81
Tabla 10. Comparativo de precios con la competencia	83
Tabla. 11 Total establecimientos	95
Tabla 12. Estraificación zona urbana	96

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfico 1. Potencial de compra	39
Grafico 2. Principales competidores	74
Gráfico 3. Tasa de desempleo en Colombia	93
Gráfico 4. Índices de precios reales	94

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura organizacional Distribuidor Cúcuta	64
Figura 2. Volver a lo básico	68
Figura 3. Modelos de exhibidores grande, mediano, y pequeño	145
Figura 4. Modelo bandeja exhibidora para vitrinas	145
Figura 5. Modelo afiches canal tradicional	146
Figura 6. Exhibición y visibilidad	146

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Organigrama área de mercadeo	158
Anexo B. Formato de la encuesta	159
Anexo C. Análisis de las encuestas	164
Anexo D. Formato CV	197
Anexo E. Software VISUAL SIDE G	198
Anexo F. Formato volver a lo básico	208

TITULO: PLAN DE MERCADEO PARA LA COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL S.A. EN EL CANAL TRADICIONAL DE LA CIUDAD DE CÚCUTA Y MUNICIPIOS ALEDAÑOS*.

AUTORES: TAVERA Peñuela, Olga L. RUILOBA Ruiz, Robinson J**.

PALABRAS CLAVES: Plan, Mercadeo; Galletas, Golosinas, Noel, Canal, Tradicional, Estrategias.

DESCRIPCION O CONTENIDO:

LA COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL S.A. cuenta con siete agencias a nivel nacional, una de ellas ubicada en la ciudad de Bucaramanga que se encarga de atender el mercado de la zona oriente, allí pertenece por distribución geográfica el mercado de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios; y es en estas ciudades en donde se desarrolla el plan de mercado, específicamente en el canal tradicional. Este estudio tiene como objetivo formular un plan de mercadeo para esta Compañía, que le permita un mayor posicionamiento en el mercado, obteniendo un crecimiento considerable de sus ventas en la zona objeto de estudio; pues la participación en la zona difiere en gran medida con el porcentaje de participación nacional.

Es un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, fundamentado en fuentes de información primaria y secundaria, mediante el análisis interno de la empresa, de la competencia, de la demanda y del entorno. Internamente la empresa tiene fortalezas en posicionamiento de marca, portafolio y calidad de productos, innovación, satisfacción de clientes, capacidad económica y participación en el mercado; tiene debilidades como políticas de precios, herramientas tecnológicas, distribución numérica, publicidad, y talento humano. El entorno le ofrece oportunidades: tendencia creciente del canal tradicional, incentivos gubernamentales, tecnología, crédito, capacidad económica de los clientes, y educación. Se observaron amenazas como: fortalecimiento del canal autoservicios, inseguridad, contrabando, aumento de vendedores independientes, rumbo del TLC, reformas tributarias, cambio de divisas y revaluación.

Se plantean cuatro estrategias: desarrollo de distribuidores, penetración de mercado, desarrollo de clientes y visibilidad. Su formulación comprende objetivos, metas, políticas, recursos y presupuesto financiero, que asciende a \$356.997.200. La evaluación del plan de mercadeo se efectuará gracias a la postinvestigación; analizando las ventas antes, durante y después de su implementación; además de la investigación y medición del mercado que efectúa la firma Nielsen.

* Proyecto de Grado.

** Universidad Industrial de Santander. Instituto de Educación a Distancia. Gestión Empresarial. RANGEL Henao, María Ruth.

I TITLE: PLAN OF TRADE FOR THE CAKE COMPANY NOEL S.A.. IN The TRADITIONAL CHANNEL OF The CITY OF BORDERING CÚCUTA And MUNICIPALITIES*.

AUTHORS: TAVERA Peñuela, Olga L. RUILOBA Ruiz, Robinson J** .

KEY WORDS: Plan, Trade, Cakes, Tidbits, Noel, Channel, Traditional, Strategies.

DESCRIPTION Or CONTENT:

LA COMPANY DE GALLETAS NOEL S.A. tells on seven agencies national level, one of them located in the city of Bucaramanga that is in charge to take care of the market of the zone orients, belongs by geographic distribution the market of the city of Cúcuta, Villa of the Rosary and the Patios there; and it is in these cities in where the market plan is developed, specifically in the traditional channel. This study must like objective formulate a plan of trade for this Company, that allows a greater positioning him in the market, obtaining a considerable growth of its sales in the zone study object; then the participation in the zone differs to a great extent with the percentage of national participation.

It is a study of exploratory and descriptive type, based on primary sources of information and secondary, by means of the internal analysis of the company, the competition, the demand and the surroundings. Internally the company has strengths in mark positioning, portafolio and quality of products, innovation, satisfaction of clients, economic capacity and participation in the market; it has technological weaknesses like policies of prices, tools, numerical distribution, publicity, and human talent. The surroundings offer opportunities to him: increasing tendency of the traditional channel, governmental incentives, technology, credit, economic capacity of the clients, and education. Threats were observed like: fortification of the channel supermarkets, insecurity, contraband, increase of independent salesmen, course of the TLC, tributary reforms, currency change and revaluation.

Four strategies consider: development of distributors, penetration of market, development of clients and visibility. Its formulation includes/understands objectives, I put, policies, resources and financial budget, that ascends to \$356.997.200. The evaluation of the trade plan will take place thanks to the postinvestigation; analyzing the sales before, during and after its implementation; in addition to the investigation and measurement of the market that carries out the Nielsen company.

* Project of Degree.

** Industrial University of Santander. Institute of Education at a distance. Enterprise Management. RANGEL Henao, Maria Ruth.

INTRODUCCIÓN

La situación actual y las tendencias del mercado presentan un mundo económico globalizado, en el cual las empresas colombianas se verán afectadas por la creciente competencia local e internacional; con productos similares, tanto en calidad como en sus precios; esto obliga a las empresas a ser cada día más competitivas y a batallar en el mercado por mantener y aumentar su participación, con el conocimiento pleno de que esta participación no la otorga ninguna firma de acreditación si no los clientes y consumidores; por tanto es perentorio estar a la expectativa de los cambios en el mercado para salir al cumplimiento de las expectativas de los clientes y consumidores.

La Compañía de Galletas Noel S.A no es ajena a este escenario, pues la empresa ofrece productos alimenticios de gran calidad acorde a los gustos de los consumidores, se preocupa por investigar el mercado a través de la firma Nielsen, y su constante investigación y desarrollo hace que los productos mantenga altos estándares de calidad y se conviertan en los preferidos por los clientes y consumidores, brindando un servicio al cliente con calidad humana colmando sus expectativas. La Compañía tiene presencia a nivel nacional gracias a siete agencias ubicadas estratégicamente en las ciudades de Barranquilla, Medellín, Pereira, Bogotá, Ibagué, Cali y Bucaramanga y es en esta última agencia es decir en la zona oriente más exactamente en el mercado de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios en donde se desarrolla el plan de mercado; debido a que la participación en este mercado difiere en gran medida con respecto al porcentaje de participación en el mercado nacional.

Sin embargo, aunque la Compañía en esta región se enfrenta a circunstancias particulares, enmarcadas en un ámbito socio cultural propio de una ciudad fronteriza, la necesidad que tiene por ganar participación y afianzar su liderazgo en la zona objeto de estudio es evidente.

Teniendo en cuenta la situación planteada, el objetivo general del presente estudio es formular un plan de mercadeo para la empresa COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL S.A. en el canal tradicional de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios, que permita plantear estrategias que conlleven a obtener una mayor participación, desempeño y rentabilidad en este mercado.

Con la finalidad de cumplir con el objetivo propuesto inicialmente, se realizará un análisis de la empresa para conocer los aspectos generales que la envuelven en su desempeño como Compañía productora y comercializadora de galletas Noel y golosinas Dragus en el canal tradicional de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios; este análisis comprende el estudio de los antecedentes del negocio, del mercado meta, de las ventas, del conocimiento y atributos de sus productos, los canales de distribución y el desempeño del canal tradicional, las políticas de fijación de precios y el manejo de la publicidad y promoción. Se presenta un análisis comparativo de la competencia y el análisis de la demanda.

Posteriormente se expone un análisis del entorno, desde el punto de vista socio-cultural, tecnológico, y económico con el objeto de determinar el entorno en el que se desenvuelve la compañía de galletas Noel, lo que permite encontrar las oportunidades que este entorno le brinda al igual que las amenazas a las que está expuesta la empresa.

Con el conocimiento adquirido gracias a estos análisis efectuados, se procede a realizar la matriz de priorización para el establecimiento del plan de mercadeo, con

el fin de identificar el perfil empresarial de la Compañía de Galletas Noel S.A y determinar la matriz DOFA.

Paso seguido, se formula el plan de mercadeo, creando la nueva visión, y formulando cuatro estrategias, con base en la matriz DOFA, cuyo resultado es una estrategia FO, teniendo en cuenta las Fortalezas de la empresa y las Oportunidades del entorno; una estrategia DO, con base en las Debilidades y oportunidades de la Compañía, otra estrategia FA, gracias a las Fortalezas de la empresa y reconociendo las Amenazas del entorno; y la cuarta estrategia es la DA, partiendo de las Debilidades de la compañía y las Amenazas del entorno. Para cada estrategia se definen los objetivos, políticas, metas, procedimientos, recursos humanos, físicos, tecnológicos y económicos.

Finalmente se presentan los criterios de evaluación del plan de mercadeo formulado, cuya efectividad será medida mediante la postinvestigación teniendo en cuenta el antes, durante y el después del plan de mercadeo; además la investigación y medición del mercado que efectúa la firma Nielsen contribuirá a mostrar el comportamiento y las tendencias de las ventas en el mercado objetivo según el impacto generado con la ejecución del plan de mercadeo.

El diseño metodológico de orientación para el planteamiento y solución del problema descrito, se encamina hacia el diseño de un plan de mercadeo, dirigido al canal tradicional de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios de la Compañía de Galletas Noel S.A, mediante un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, fundamentado en fuentes de información primarias y secundarias, con el fin de delimitar los hechos que conforman el problema de investigación. La investigación se basa en la aplicación de una encuesta de treinta y dos preguntas, realizada a una muestra poblacional de 333 tenderos, bajo un muestreo aleatorio simple, con un nivel de confianza del 90% y un error estimado del 4%. Adicionalmente la observación participante y directa contribuye a obtener

información relevante para el estudio. La información secundaria es obtenida según estudios realizados por la empresa Nielsen, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Fenaltiendas, Cámara de Comercio de Cúcuta, páginas web, revisión bibliográfica en textos, libros, periódicos y entrevistas con personal de la Compañía de Galletas Noel S.A al igual que los empresarios distribuidores de la compañía ubicados en la ciudad de Cúcuta.

De esta forma se pretende lograr en el mediano plazo, que La Compañía de Galletas Noel S.A en el canal tradicional de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios, obtenga un mayor posicionamiento en el mercado, tenga un incremento considerable de sus ventas, y continúe afianzando su liderazgo, por su crecimiento rentable para la Compañía, sus distribuidores y por ente para su talento humano.

1. ANÁLISIS INTERNO

1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Para puntualizar acerca de La Compañía de Galletas Noel es necesario hablar primero de Inveralimenticias S.A. que es la sociedad a la cual pertenece la empresa. Inveralimenticias S.A. es una sociedad especializada en invertir en empresas dedicadas a la producción y comercialización de alimentos; sus acciones suman 59.655.190, valoradas en el mercado al cierre de mayo 15 de 2005 en \$23.000 cada acción, lo que representa un valor de sociedad de \$1.372.069 millones de pesos. El conjunto de empresas subordinadas está conformada por 16 compañías las cuales en el 2003 obtuvieron ventas consolidadas por \$1'156.992 millones, con una utilidad operacional de \$140,844 millones y exportaciones por valor 32,6 millones de dólares.

"Tres sectores de inversión de negocio concentran las empresas de Inveralimenticias S.A.: galletas, carnes y golosinas. Los negocios están respaldados por un equipo humano de más de 4.382 personas. La operación de manufactura de alimentos está soportada por 11 plantas, 10 con sede en Colombia y una ubicada en Venezuela.

Las empresas subordinadas son las siguientes y por sector específicos:

Negocio de galletas

Compañía de Galletas Noel S.A.

Compañía de Galletas Noel CR. S.A.

Industrias Alimenticias Noel de Venezuela S.A.

Negocio de cárnicos

Industria de Alimentos Zenú S.A.

Rica Rondo Industria Nacional de Alimentos S.A.

Frigorífico Continental S.A.

Frigorífico Suizo S.A.

Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S. A.

Tecniagro S.A.

Productora de Vegetales – Proveg Ltda.

Negocio de golosinas

Dulces de Colombia S.A.

Otros negocios

Molino Santa Marta S.A.

Lito empaques S.A”¹.

Haciendo referencia tan sólo a la compañía de galletas Noel S.A.; ésta empresa tiene presencia en los mercados de América del Norte y del Sur al igual que en algunos territorios de Europa y África, logrando “exportaciones que alcanzaron más del 30% de sus ventas, a finales de 1.999 y en el año 2003 las exportaciones superaron los 7.6 millones de dólares. Los resultados totales de las ventas es decir a nivel nacional e internacional en los dos negocios de galletas y golosinas para el año 2004 fueron por el orden de 37.5 millones de dólares, con un crecimiento del 16.9% con respecto al año anterior”².

La operación comercial se realiza en Colombia y en la región estratégica conformada por: La Comunidad Andina de Naciones, Centro América y el Caribe y las zonas de mayor concentración de habitantes hispanos en los Estados Unidos.

¹ www.inveralimenticias.com.co

² www.portafolio.com.co

La gestión comercial se soporta en redes especializadas de distribución por canal y en el ámbito internacional, cuenta con operación directa a través de las empresas comercializadoras en las que tiene participación accionaría, en conjunto con la empresa Nacional de Chocolates, estas son: Cordialsa, que tiene presencia en los países de: Ecuador, México, Puerto Rico, Costa Rica y Estados Unidos. Por su parte, en Venezuela opera Industrias Alimenticias Noel de Venezuela S.A.

Compañía de Galletas Noel S.A. y Dulces de Colombia S.A. de acuerdo a como se menciona en la reseña histórica de la primera empresa: (1994. La línea de confites Noel se agrupa bajo la marca Dragus hoy Dulces de Colombia) son dos empresas aliadas que pertenecen al Grupo Empresarial Antioqueño; administrativamente Compañía de Galletas Noel S.A. es la empresa encargada de la distribución de la marca Dragus producida por Dulces de Colombia S.A.

De acuerdo con lo anterior en el desarrollo y presentación del presente proyecto se mencionará solo a la compañía de galletas Noel, dejando en claro que se está haciendo referencia a Dulces de Colombia y su marca Dragus y a galletas Noel.

1.1.1 Reseña Histórica de la Compañía de galletas Noel. Noel, un nombre de tradición, un nombre y una imagen que han acompañado a los colombianos por casi ocho décadas y que son símbolo de calidad, sabor y buenos momentos en familia. Cuatro generaciones de colombianos le deben a doña Marcelina O. de Restrepo, una creativa mujer antioqueña, que sus mejores momentos en familia estén acompañados de un nombre y un sabor llenos de tradición: Noel.

La Fábrica Nacional de Galletas y Confites existía desde 1916. La fundó en Medellín un grupo de visionarios empresarios, motivados por el cierre temporal de las importaciones de confites y galletas a causa de la Primera Guerra Mundial. En esos tiempos, cada producto de esta naciente empresa tenía su marca, pero se sentía la falta de un nombre que los englobara en una sola palabra, sonora, de

fácil reconocimiento y, lo más importante, relacionado con la parte emotiva que confites y galletas despiertan en sus consumidores. Por esto, fue en 1925 que, con 50 pesos y 50 libras de galletas como premios, doña Marcelina ganó con el nombre de Noel el concurso que la Fábrica promovió para encontrar la nueva y definitiva imagen para sus productos. Desde esa época las palabras Noel, galletas, confites y otros alimentos procesados de calidad se hicieron inseparables y se identificaron con la mejor época del año, la Navidad. Papá Noel, el bonachón personaje que regala obsequios a los niños en Navidad, ha sufrido cuatro grandes cambios en su apariencia a la hora de aparecer en los paquetes de los productos preferidos por la mayoría de los colombianos. Sin embargo, la esencia de su nombre que evoca familia, tradición y calidad se ha mantenido imperturbable a lo largo de 75 años, desde los tiempos de doña Marcelina.

Creciendo y haciendo historia:

- 1916. Nace en Medellín la Fábrica Nacional de Galletas y Confites. Su producto estrella: dulces Papagayo.
- 1924. Por una necesaria reestructuración interna, la empresa cambia de nombre a Fábrica de Galletas y Confites. Cede la marca Papagayo.
- 1925. Surge de un concurso el nombre Noel para identificar los productos de la Fábrica.
- 1933. La palabra Noel entra a formar parte del nombre de la empresa cuando la Compañía Nacional de Chocolates se hace socia. Fábrica de Galletas y Confites Noel es la nueva razón social.
- 1937. Sale al mercado las Sultanas de Noel. Un éxito que se mantiene.
- 1944. Las primeras Frunas salen de la fábrica. Cinco años después son el producto bandera de la compañía.
- 1960. Noel sella con cinta adhesiva sus latas de galletas para una mejor conservación del producto. Otras compañías colombianas la seguirían más tarde.
- 1961. Noel compra la compañía Zenú.

- 1965. Los nuevos productos cárnicos traen consigo un nuevo nombre para la empresa: Industrias Alimenticias Noel.
- 1970. La organización fortalece sus inversiones en el negocio cárnico y adquiere a Frigorífico Continental, empresa reconocida por la calidad de sus productos en la costa atlántica.
- 1971. Carve y Zumm engrosan la lista de productos Noel.
- 1975. Con el objetivo de tener presencia en la zona centro del País, se adquiere la empresa Frigorífico Suizo, hoy Suizo S.A. que opera en la capital.
- 1976. Empiezan en firme las exportaciones de Noel.
- 1980. Para lograr sinergias y asegurar el abastecimiento de la materia prima cárnica, la Organización invierte en Tecniagro empresa especializada en la producción y compra de cerdos, carnes de res y pollo. Con el objetivo de diversificar sus inversiones y garantizar materia prima de calidad para el negocio de galletas, se realizan inversiones en las empresas Derivados del Trigo con planta en Buga y la Compañía Harinera de Santa Marta, que dio lugar a la hoy existente Molinos Santa Marta S.A., que provee a la compañía Noel del trigo para la elaboración de sus productos.
- 1981. Nacen las galletas del toque secreto: Ducales.
- 1994. La línea de confites Noel se agrupa bajo la marca Dragus hoy Dulces de Colombia.
- 1996 Adquisición del negocio cárnico Hermo de Venezuela. Distribución Directa en Venezuela y Ecuador. Inicio Operaciones de Bimbo de Colombia.
- 1999. Se realiza la escisión de los negocios de galletas y carnes. Se crea la sociedad Compañía de Galletas Noel S.A. Grupo Danone capitaliza a Galletas Noel. Participación actual del 30%.
- 2002. Adquisición del 100% de Rica Rondo S.A.
- 2003. Producto de la transformación de Industrias Alimenticias Noel S.A. en sociedad especializada en inversiones, surge Inveralimenticias.

- Noel S.A. se hace efectiva la separación de la actividad Industrial y de comercialización de carnes procesadas Zenú, mediante el aporte de activos, pasivos y contratos a Industria de Alimentos.
- 2004. A partir de abril de 2004 Inveralimenticias Noel S.A., modifica su nombre de Inveralimenticias Noel S.A. a Inveralimenticias S.A., dado que el nombre de Noel se concentrará sólo en Compañía de Galletas Noel S.A.. Consecuencia lógica del posicionamiento de Noel como el nombre de las Galletas y del hecho de tener Inveralimenticias S.A., inversiones en otros negocios de alimentos como: Galletas, Golosinas y Cárnicos.

1.1.2 Filosofía Corporativa

- **Misión.** En Noel orientamos el talento de la gente y los recursos a proporcionar a los consumidores productos alimenticios que le brinden nutrición, placer y confianza. Afianzamos el liderazgo en el mercado colombiano y una posición importante en el mercado latinoamericano, a través de la calidad de nuestros productos, el mejor servicio al cliente, la innovación y el posicionamiento de nuestras marcas. Aseguramos el crecimiento de la organización con rentabilidad y resultados superiores para nuestros accionistas. Promovemos el desarrollo integral de nuestra gente, contribuimos con la preservación del medio ambiente y el bienestar de la sociedad.

La misión de la Compañía de Galletas Noel está definida en términos de necesidades que satisface como es la nutrición, el placer y la confianza que brindan los productos a sus clientes el mercado colombiano y latinoamericano; en términos de rentabilidad enuncia un objetivo prioritario como es el crecimiento de la organización con rentabilidad y resultados superiores para los accionistas al igual que ratifica su crecimiento y supervivencia en el mercado; deja ver en su misión valores éticos y morales así como una loable actitud hacia el personal de

la organización, hacia la sociedad y al medio ambiente. Esta misión abarca todos los aspectos esenciales que debe contener una misión bien elaborada.

- **Visión.** En Noel trabajamos en equipo con la mejor gente, comprometidos con alimentar y deleitar a los consumidores y asegurar la preferencia de los clientes. Al analizar la visión se observa que no cumple con algunas características que la planeación estratégica señala debe contener la visión empresarial, estas características son:

La visión debe definirse en función de lo que se pretende lograr, es decir, lo que la empresa aspira ser y no lo que tiene que hacer. ¿Que modelo de empresa aspira ser? En que clase de negocios debe entrar la empresa y cuales deben ser los objetivos de rendimiento?. Cuando se formula la visión se está prediciendo como será la empresa para accionistas, empleados, clientes, proveedores; debe tener un horizonte no mayor de 5 años, debe ser amplia y detallada es decir mencionando los logros que se esperan alcanzar, debe ser realista, propiciando a la acción al igual que inspiradora de retos o desafíos para lograrlos. De acuerdo con las anteriores características la visión actual de la compañía de galletas Noel bien podría ser un complemento de la misión pues describe lo que hace, como lo hace y para quien lo hace.

- **Valores corporativos.** Los valores corporativos de la compañía no son más que palabras formando parte de la filosofía corporativa, estos son los principios o creencias estratégicas de la empresa y hacen parte de su cultura. Para la empresa el objetivo de los valores corporativos es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización, los cuales mediante un liderazgo efectivo, son contagiados, a todos los miembros de la organización, afectando sus pensamientos, su forma de relacionarse unos con otros, con los clientes y en general con su entorno.

La Compañía de galletas Noel tiene como valores corporativos:

- **Integridad:** Actuamos con honestidad y lideramos con el ejemplo.
- **Responsabilidad:** Obramos con perseverancia para lograr nuestros compromisos.
- **Servicio:** Servimos con devoción y orientamos todo nuestro esfuerzo para asegurar la lealtad de clientes y consumidores.
- **Calidad:** Hacemos el trabajo bien hecho desde el principio, damos lo mejor de nosotros y buscamos siempre soluciones simples y efectivas.
- **Trabajo en equipo:** Unimos talentos y esfuerzos para el logro de objetivos comunes, escuchamos a todos con atención, valoramos la diversidad de opiniones y mantenemos relaciones de confianza.
- **Innovación:** Buscamos siempre nuevas formas de hacer mejor las cosas y aprender de nuestros aciertos y desaciertos.
- **Entusiasmo:** Trabajamos con alegría y amor por lo que hacemos.

Estructura Organizacional. Para apreciar la estructura organizacional (Véase anexo A) que corresponde al organigrama del área de mercadeo de la compañía de galletas Noel; se debe tener presente que la compañía Noel es la encargada de la comercialización y distribución de los productos de dulces de Colombia y su marca dulces Dragus. El organigrama se presenta de forma general de acuerdo con el interés de la investigación, dejando ver con claridad de donde se desprende el departamento de mercado y siguiendo en orden descendente hasta encontrar a

los distribuidores de la ciudad de Cúcuta que es donde radica el foco de la investigación.

La compañía está en cabeza del presidente Dr. Carlos Mario Giraldo Moreno, como toda sociedad anónima tiene conformada su junta de socios, adentrándonos al área de mercadeo objeto de la investigación, se observa que ésta área es dirigida por el gerente de ventas de donde se desprenden siete directores de agencia teniendo en cuenta que la compañía tiene dividido el territorio en 7 zonas geográficas: zona centro, zona Antioquia, zona occidente, zona de la costa, Zona Bogotá y eje cafetero. A este mismo nivel se encuentra el director Trade marketing, el director del canal autoservicios y el director del canal tradicional y mayoristas; estos 10 directores ejercen un rol estratégico dentro de la compañía.

La zona oriente cuya agencia está ubicada en la ciudad de Bucaramanga, está conformada por tres liderazgos y tres coordinadores ellos son coordinador Trade marketing, coordinador administrativo, coordinador de logística, líder de mayoristas, líder de autoservicios y líder de distribuidores; su rol es de apoyo a las demás áreas de la compañía. La coordinadora administrativa se encarga de la administración del recurso humano y financiero y de la parte contable. La coordinadora de logística es la encargada del buen desempeño de los despachos de mercancía a los clientes y las solicitudes de mercancía necesarias a la planta productora, manteniendo el nivel de inventarios adecuado para dar cumplimiento a los clientes en la mercancía solicita y de acuerdo con las condiciones acordadas en pro de lograr la satisfacción del cliente a través de un servicio con calidad. La coordinadora de Trade Marketing se encarga de dar apoyo directo a los diferentes canales de distribución aplicando la gestión del marketing con los distribuidores e integrando objetivos e información a fin de obtener beneficios para las dos partes: distribuidor y compañía; haciendo extensivo los beneficios al cliente. Los líderes de mayoristas, autoservicios y de distribuidores son los encargados de liderar el mercadeo en su respectivo canal; así el líder de distribuidores en la oficina de

Bucaramanga tiene a su cargo a tres coordinadores DET (Distribuidores especializados de Territorio) para el canal tradicional en los mercados de Cúcuta, Bucaramanga y un tercer coordinador para las poblaciones. El coordinador DET para el mercado de Cúcuta coordina la labor de ventas y distribución con los distribuidores de esta ciudad de acuerdo con las políticas y estrategias diseñadas por la compañía. Los dos distribuidores son dos empresas independientes que cumplen con las exigencias de Ley para su funcionamiento y están conformadas por tres áreas: administrativa, de ventas y de logística. El área administrativa está conformada por dos personas para cada distribuidora, el área de ventas está conformada para cada distribuidor por seis representantes de ventas y el área de logística está conformada por tres embajadores del servicio por cada distribuidora.

Las decisiones sobre mercadotecnia y las políticas de mercadeo relacionadas con precios, productos, distribución y publicidad son tomadas por el gerente de ventas quien cuenta con el apoyo de diez directores: siete ubicados cada uno en las diferentes zonas geográficas del país, el director del canal mayoristas, el director del canal autoservicios y el director canal tradicional; estos directores juegan un papel estratégico en la compañía y son los encargados en su nicho de mercado de observar las oportunidades y amenazas existentes, de estar al tanto de lo que hace la competencia en cuanto a nuevos productos, manejo de precios, promociones, publicidad y distribución; esto con el fin de unificar conceptos, planear objetivos, políticas, procedimientos, y facilitar al gerente de ventas la toma de decisiones.

El área de mercadeo en su conjunto tiene una óptima relación con las demás áreas de la empresa, no existen barreras entre departamentos ya que para lograr los objetivos generales se requiere cooperación y contribuciones coordinadas, toda la organización trabaja en equipo, previniendo y resolviendo los problemas que atenten contra la calidad de sus productos y servicio. Existen comités conformados por los líderes de departamento los cuales se reúnen periódicamente

para evaluar los procesos verificando como está la empresa en producción, ventas, calidad, recurso humano; estos comités son: el comité de operación, el comité administrativo y el comité de calidad, además de estos existen otros comités entre departamentos a niveles intermedios.

1.2 METODOLOGIA PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Objetivo general

Indagar la población objetivo con el fin de resolver interrogantes, y adquirir un conocimiento amplio del mercado para formular estrategias acordes con las necesidades observadas.

Objetivos específicos

- Indagar sobre el comportamiento de los tenderos y su preferencia de compra entre distribuidores directos, bodegas mayoristas, vendedores independientes, y otras empresas de la competencia
- Analizar la cobertura que tiene la compañía en el mercado atendido a través de los dos distribuidores de la ciudad de Cúcuta.
- Evaluar el nivel de servicio que reciben los tenderos de parte de los distribuidores de Noel, así como también el servicio que brinda la competencia.
- Investigar el mercado meta; su segmentación, perfil de los clientes y la imagen que tienen estos de los productos, precios, promociones, servicio y cumplimiento que le brinda la compañía.
- Medir y comparar las ventas de la compañía con respecto a sus competidores para determinar la participación en el mercado.

- Indagar sobre los canales de distribución de la compañía y de las empresas competidoras para detectar debilidades y oportunidades de mejoramiento.

1.2.1 Tipo de estudio. Para el desarrollo de la investigación se llevará a cabo un estudio combinado; exploratorio y descriptivo; es catalogado exploratorio basado en las siguientes características: el estudio que se propone tiene pocos antecedentes en cuanto a su modelo teórico o a su aplicación práctica, nunca antes se han realizado otros estudios sobre el tema, se busca hacer una recopilación de tipo teórico por la ausencia de un modelo específico referido al problema de investigación y la investigación desarrollada podría servir de base para la realización de nuevas investigaciones por otros autores. También es catalogado estudio de tipo descriptivo por cuanto se propone identificar elementos y características del problema de investigación, se busca hacer una caracterización de hechos o situaciones por los cuales se identifica el objeto de investigación, el problema que se plantea y los hechos que comprende abarcan comportamientos sociales, actitudes, creencias, formas de pensar y actuar de una colectividad y los resultados de la investigación serán base para la formulación de nuevas hipótesis a partir de las cuales se inicia un conocimiento explicativo.

1.2.2 Método de investigación. En el desarrollo del proyecto se utilizará el método inductivo en el que se extraen conclusiones generales como consecuencia de la observación controlada de hechos individuales, siendo uno de los métodos más empleados en la investigación de marketing. De acuerdo con lo anteriormente descrito en la presente investigación se hará un análisis ordenado, coherente y lógico de la situación específica que se está presentando, donde después de la observación se puede concluir con verdades de espacio amplio. De este modo, el argumento inductivo se sustenta en la generalización de propiedades comunes a casos ya observados dentro de la comunidad., además, los resultados obtenidos pueden ser la base para posteriores trabajos que tengan características semejantes a lo investigado.

1.2.3 Población. La población está conformada por el universo de establecimientos de comercio que tienen como actividad comercial la comercialización de productos alimenticios de consumo masivo en la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios. “la población total es de ocho mil doscientos sesenta y tres (8263) establecimientos en este canal”³.

- **Población objetivo.** Está conformada por las tiendas tradicionales de los barrios de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios, es decir el mercado que tiene asignado los distribuidores directos de la Compañía de Galletas Noel S.A. Entiéndase por tiendas tradicionales “los establecimientos tales como: graneros, micromercados, tiendas de barrio (líchigo, revueltería y panaderías)”⁴

1.2.4 Fuentes y técnicas para recolección de la información. Se recopilará información a través de datos ya existentes denominados información secundaria y también por fuentes primarias.

Fuentes secundarias: Se utilizan fuentes internas; que son suministradas por la Compañía de Galletas Noel regional oriente, y por los distribuidores Surtiexpress y Munditiendas. Y fuentes secundarias externas; como es; la información obtenida en estudios de mercados de Nielsen especialmente los dirigidos al canal tradicional, páginas Web en donde se encuentren temas afines con canal tradicional, alimentos, golosinas y galletas; también a través de organizaciones como Fenaltiendas, FENALCO, Cámara de Comercio de Cúcuta y el DANE.

Fuentes Primarias: Se recogerá información primaria a través de la encuesta dirigida a los propietarios o administradores de negocios de barrio correspondientes al canal tradicional; así como también por medio de la

³ Nielsen. Universo 2004

⁴ Nielsen Universo 2004

observación; forma en que operan: distribuidores exclusivos de Noel, distribuidores de productos de la competencia, empresas competidoras.

1.2.5 Instrumento de recolección de la información. Aunque se recoge información a través de la observación directa, es la encuesta el instrumento que mas aporta para obtener la mayor información sobre el diagnóstico del mercado actual para los productos Noel y dulces Dragus en el mercado de la ciudad de Cúcuta.

En el anteproyecto se aplicó una encuesta piloto a 40 elementos del total de la población esto con el fin de medir la eficacia del cuestionario antes de aplicarlo; efectivamente se realizaron algunos cambios en las preguntas y se incluyeron otras por considerarse necesarias (Véase anexo B)

El instrumento que será aplicado trata de una encuesta estructurada de 32 preguntas de diferentes tipos y opciones de respuesta:

De dos opciones o de alternativa constante: Son aquellas preguntas en que el encuestado responde si/no. Se utiliza para inspirar confianza en el encuestado o para determinar si se continúa la encuesta o no.

De opciones múltiples: Suele ser difícil determinar todas las opciones posibles que podría necesitar el encuestado, a lo cual suele agregarse la opción (otro, ¿cuál?), cuando la respuesta no se encuentre entre las opciones planteadas.

Escala de clasificación: Escala que clasifica un atributo desde regular hasta excelente.

Preguntas de control: Es oportuno incluir preguntas que sirvan para controlar la veracidad de las respuestas y de esta forma dar valor a la investigación desarrollada.

Asociación de palabras: se presentan varias palabras, una a la vez, y los interrogados dicen la primera palabra que les viene a la mente.

Preguntas abiertas. Se utilizan para determinar motivaciones, interés, puntos de vista etc.

1.2.6 Tamaño de la muestra. Para el cálculo del tamaño de la muestra se utiliza la siguiente formula estadística:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z² = Grados de confianza

p = Número de negocios que están siendo visitados por los distribuidores directos de Noel y Dulces Dragus en la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y los Patios; de acuerdo con la encuesta piloto arrojó un resultado de 33 negocios visitados que equivalen a 82.5% de las tiendas encuestadas.

q = Número de negocios que no están siendo visitados por los distribuidores directos de Noel y Dulces Dragus en la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y los Patios; esto equivale al 17.5% de los tenderos encuestados.

N = Total de la población

E = Error

Se tiene que:

- Z = 1.96 Dato obtenido de tablas estadísticas (área bajo la curva normal para un nivel de confianza del 95%)
- E = 0.04, es decir 4%

- $p = 0.825 = 82.5\%$
- $q = 0.175 = 17.5\%$
- $N = 8263$ negocios

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.962^2 * 0.825 * 0.175 * 8263}{0.04^2 (8263 - 1) + 1.96^2 * 0.825 * 0.175}$$

$$n = 332.73$$

El tamaño de la muestra para el estudio de mercadeo es de 333 encuesta realizada los tenderos de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y los Patios.

1.2.7 Ficha técnica

Tabla 1. Ficha técnica proyecto

TIPO DE ESTUDIO	Exploratorio y Descriptivo
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	Deductivo: Por que se parte de lo general analizando el mercado en su conjunto para llegar a conclusiones particulares a partir de las cuales se plantearán estrategias tendientes al mejoramiento y solución del problema objeto de la investigación.
LA POBLACIÓN	Usuario externo: canal tradicional de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios. Usuario interno: Tiendas tipo A, B, C, de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y los Patios. Competencia: Colombina, Nestlé, Confitecol, Adams, Nabisco, Aldor y Súper de alimentos. Proveedores: Compañía de Galletas Noel S.A.
FUENTES DE INFORMACIÓN	Primarias: encuesta dirigida a tenderos en el canal tradicional de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y los Patios. Observación participante y directa. Secundarias: Nielsen, paginas Web sobre temas de alimentos (golosinas y galletas), DANE, Fenal tiendas, Cámara de Comercio de Cúcuta, Compañía de galletas Noel, distribuidores Munditiendas y Surtiexpress.
TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	El estudio se aplicará a una muestra representativa de acuerdo con el total de la población (tenderos de barrio) a través de una encuesta y de la observación.
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	Encuestas y observación participante y directa.
PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.	Una vez finalice la recolección de las encuestas, se procederá a su tabulación en orden ascendente, mostrando a través de gráficas y tablas explicativas, los resultados arrojados por el estudio que permitirán dar bases para la formulación de estrategias.

Tabla 2. Ficha técnica encuesta

POBLACIÓN	Universo de establecimientos detallistas de consumo masivo de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios.
POBLACIÓN OBJETIVO	Tiendas tradicionales de los barrios de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios.
TAMAÑO DE LA PREMUESTRA (ENCUESTA PILOTO)	40 tenderos (as)
TAMAÑO DE LA MUESTRA	333 tenderos (as)
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	Encuesta a los tenderos del canal tradicional y observación participante y directa.
LUGAR DONDE SE REALIZARÁ	Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios del departamento de Norte de Santander
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	19 de Septiembre al 30 de septiembre de 2005
FUENTE DE FINANCIACIÓN	Los investigadores
TIPO DE MUESTREO	Aleatorio simple
NIVEL DE CONFIANZA	95%
ERROR DE LA MUESTRA	4%
PERSONAS QUE REALIZARÁN LA INVESTIGACIÓN	Olga Lucía Tavera Peñuela Robinson Jairo Ruiloba Ruiz

1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO META

1.3.1 Segmentación del Mercado Meta. Los productos están dirigidos hacia toda clase de clientes y/o consumidores finales; niños desde los 6 meses de nacidos hasta ancianos, ya que son productos de consumo masivo, que no discrimina sexo, edad, raza. Cada producto ha sido diseñado pensando en algún segmento del mercado en particular (niños, jóvenes, adultos, ancianos etc.), proporcionando a los consumidores productos alimenticios que le brinden nutrición, placer y confianza logrando alimentar y deleitar todos los canales de consumo hasta los gustos más exigentes, y asegurando la preferencia de los clientes.

Pasando a la zona objeto de estudio el mercado está segmentado en tiendas tipo A, tiendas tipo B y tiendas tipo C.

Tiendas tipo A: Son aquellas tiendas que venden abarrotes, bebidas carnes, vegetales.

Tiendas tipo B: Son aquellas tiendas que venden abarrotes, bebidas y panadería.

Tiendas tipo C: Son aquellas tiendas que venden Confitería, cigarrillos, snack, bebidas y bebidas calientes.”⁵

Para Munditiendas y Surtiexpress según sus bases de datos, en la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y los Patios los clientes actuales están clasificados así:

“Tiendas tipo A: A este tipo de tienda pertenecen 945 tenderos que equivale a el 27.27% de los clientes totales de los distribuidores y compran \$65´236.174 en promedio mensual lo que representa el 56,57% de total de las ventas.

Tiendas tipo B: dentro de este tipo de negocio se encuentran 1511 clientes, que corresponden al 43,61% del total de clientes y tienen unas compras mensuales promedio de \$40´350.251 lo que equivale al 34,99% de la ventas totales de los distribuidores.

Tiendas tipo C: Representadas en 1009 negocios y equivalen al 29,12% de total de los clientes de los distribuidores, tienen una compra mensual de \$9´732.956 que corresponde a el 8,44% del total de las ventas.”⁶

Con respecto a la clasificación de los negocios, la encuesta muestra que de 335 tiendas, 127 negocios son tipo A o sea venden abarrotes, bebidas, carnes y vegetales y equivalen al 38% de los negocios, 152 establecimientos son tipo B, su actividad y venta esta representada en abarrotes, bebidas y panadería y

⁵ Nielsen

⁶ Bases de datos: Munditiendas y Surtiexpress

representa el 45% de las tiendas encuestadas; 57 tiendas son tipo C que venden confitería, cigarrillos snack, y bebidas y son el 17% del total de los negocios a los cuales se les aplicó la encuesta. La mayoría de las tiendas son tipo B, pues el 45% son clasificadas dentro de este tipo de negocio. (Véase tabla 1 y gráfico 1 del anexo C).

De acuerdo con la gráfica 14 y 19 del anexo C, en la actualidad el 66% de los tenderos son clientes de los distribuidores de la Compañía de Galletas Noel, contra un 34% que no están comprando. Las razones por las cuales no compran obedece básicamente a cuatro factores: ya que en la encuesta las opciones dadas de servicio y promociones no fueron seleccionadas por los encuestados. Uno de los motivos por los cuales no compra directamente es por que los distribuidores no dan crédito, representado en el 6%, el 21% argumentan que los vendedores de los distribuidores autorizados no los visitan en sus negocios, el 25% dice no comprar porque se le facilita la compra en otros lugares, y el 48% casi la mitad de los que no compran directamente dicen que los precios es el motivo por el cual ellos no quieren comprar al distribuidor autorizado y prefieren comprarle a otros proveedores.

Los otros proveedores a quienes adquieren las galletas y golosinas aquellos tenderos que no le compran a los distribuidores son: el 81% compra en las bodegas mayoristas de la avenida sexta y en cenabastos, el 11% va a los supermercados y el 8% compra los productos a vendedores independientes que los visitan en sus negocios.

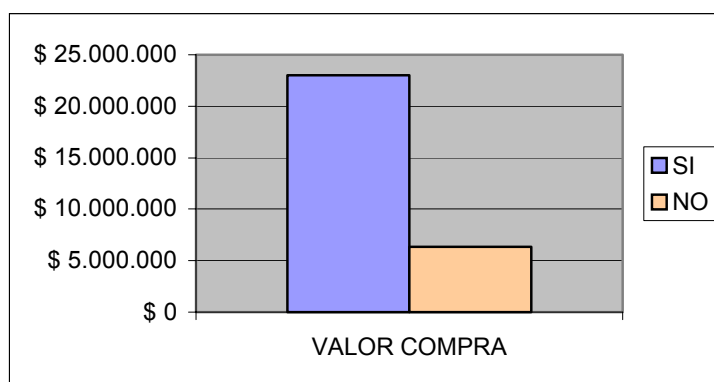
La Compañía de Galletas Noel de la muestra de 335 tiendas está visitando 221 negocios en los cuales vende aproximadamente \$4'005.000 a la semana y representa el 13.6% del total de las ventas del mercado de galletas; además es la compañía que mas vende galletas seguida por Nestlé; el promedio de compra por

tendero entre los negocios que visitan actualmente los distribuidores directos es de \$18.000.

En dulces Dragus se vende \$2'890.000 semanales a los clientes que visita directamente y su participación es del 9.8% con respecto al total de aquellas otras empresas que hacen visitas directa a las tiendas. Como este es un estudio de Compañía de Galletas Noel y Dulces de Colombia bajo su marca Dragus entonces, se puede decir que las ventas de las dos marcas tanto galletas Noel y golosinas Dragus suman \$6'895.000 semanales entre los clientes que visita directamente y su participación es de 23.43% del total del mercado de las galletas y golosinas en la ciudades de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios. De las encuestas realizadas a 335 tiendas de estas ciudades, se ratifica que la Compañía de Galletas Noel es el líder del mercado de las golosinas y galletas en el canal tradicional. (Véase tabla 4 gráfico 19 del anexo C)

Según análisis de las respuestas suministradas por los encuestados, se determina que los tenderos encuestados que dicen no ser visitados por los representantes de ventas de los distribuidores de Noel tienen una capacidad de compra entre galletas y golosinas de \$6.355.000, por lo que se hace atractivo para la Compañía de Galletas Noel empezar a conquistar estos clientes. (Véase gráfica 1)

Gráfico 1. Potencial de compra



1.3.2 Imagen de la empresa ante los clientes. De acuerdo con la pregunta número 13 de la encuesta aplicada (Véase anexo C) los clientes tienen una imagen altamente positiva de la Compañía de Galletas Noel y de sus productos. Estas fueron las respuestas textuales que suministraron los encuestados:

- Es una compañía con calidad y tradición
- Empresa con mucho reconocimiento
- Excelente servicio
- Rotación de los productos
- sabor y variedad de galletas
- Empresa nacional
- Líder en el mercado
- Preferencia del consumidor final.

1.3.3 Nivel de satisfacción. El nivel de satisfacción que los clientes tienen de la Compañía de Galletas Noel con relación a los productos y servicio es bueno; así lo consideran el 89.6% de los encuestados, sumado a esto el 7.69% de los clientes consideran el servicio excelente para una total de satisfacción del 97.29%. Sin embargo hay oportunidades de mejora pues el 2.7% de los encuestados consideran el servicio regular, esto puede estar paralelo con las quejas que han tenido cuya solución no ha sido la mas optima. (Véase grafico 14 del anexo C)

Del total de clientes encuestados que le compran a los distribuidores 11 clientes han tenido quejas es decir el 4.97%; a este total de quejas se le dio solución con una agilidad buena al 45.45%, con una agilidad regular al 27.27% y a otro 27.27% nunca se le solucionaron sus quejas, lo que representa una gran falencia en la prestación del servicio pues por lo menos a todas las quejas se les debería dar una solución o una respuesta. Algunas de las quejas presentadas por los tenderos son: que les llegan productos vencidos, les facturan productos que no han

solicitado en el pedido, les entregan las galletas partidas y no cumplen con las promociones. (Véase gráficas 35 y 36 del anexo C)

1.4 ANÁLISIS DE LAS VENTAS

Con la información suministrada por la Compañía de Galletas Noel y los datos tomados de Nielsen se analizan las ventas de la zona Oriente la cual está comprendida por: “Bucaramanga, Cúcuta, Tunja, Villavicencio, Barrancabermeja, Acacias, Chiquinquirá, Duitama, Floridablanca, Girón, Granada, Los Patios, Ocaña, Pamplona, Piedecuesta, Puerto Boyacá, San Gil, Sogamoso y Villa del Rosario”.⁷

De acuerdo con el análisis de la información obtenida en la aplicación de la encuesta se analizan las ventas y la participación en el mercado de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y los Patios tanto de la Compañía de Galletas Noel como de sus competidores.

1.4.1 Datos sobre las ventas. Al analizar las ventas de la Compañía de Galletas Noel y sus competidores se ha tenido como base los años 2003, 2004 y 2005 (Véase Tabla 3 y 4).

Tabla 3. Análisis de ventas de galletas zona oriente

EMPRESAS	2003		2004		2005	
	VENTAS	PART. %	VENTAS	PART. %	VENTAS	PART. %
COMPAÑÍA NOEL S.A.	\$14.264.554.012	50,6	\$16.348.838.397	51,00	\$9.592.257.251	47,5
NESTLE S.A.	\$5.779.117.732	20,5	\$6.411.309.178	20,00	\$3.926.066.311	20,5
NABISCO	\$4.228.622.731	15,0	\$3.846.785.507	12,00	\$3.050.867.855	13,0
COLOMBINA	\$1.296.777.637	4,6	\$1.923.392.753	6,00	\$1.520.297.787	8,5
OTRAS FAB	\$2.621.746.093	9,3	\$3.526.220.048	11,00	\$2.455.075.480	10,5
TOTAL	\$28.190.818.205	100	\$32.056.545.890	100	\$20.544.564.683	100

Fuente: Nielsen, Compañía de Galletas Noel

⁷ Nielsen Universo 2004

La Compañía de Galletas Noel S.A. es el líder de la categoría y tiene el 50.6% de participación del volumen del mercado de las galletas con unas ventas en el año 2003 de \$14.264.554.012, Nestlé tiene 20.5% de participación del total del mercado de galletas en el canal tradicional zona oriente; la diferencia entre Noel y Nestlé es de 30.1% dicho de otra forma Noel tiene 59.4% mas de participación con respecto a Nestlé, Nabisco por su parte tiene una participación del 15% del volumen de las ventas de las galletas de la zona oriente, Colombina otro de los competidores del mercado en Colombia para el año 2003 obtuvo ventas \$1.296.777.637 con un porcentaje del mercado del 4.6% para este año Colombina no representaba una amenaza con el portafolio de galletas ya que su foco son las golosinas en el cual es el líder del mercado, y 9.3% del total del mercado esta representado por otras fabricas de la categoría pero sin mayor relevancia para analizarlas como empresas individuales por lo tanto no se tendrán en cuenta en este estudio además algunas son empresas extranjeras que no tienen fabricas dentro del territorio Colombiano, si no que son distribuidas por terceros en el país.

En el año 2004 las ventas de galletas en la zona oriente crecieron un 13.7% con respecto al año 2003 pero aunque las ventas crecieron para la mayoría de las empresas algunas perdieron participación en volumen total del mercado de las galletas.

La Compañía de Galletas Noel S.A. en el año 2004 creció sus ventas por encima del promedio del mercado con un aumento del 14.6% y una participación en el volumen de las ventas de galletas del 51%, 0.4% mas que el año anterior, Nestlé para este año subió sus ventas en un 10.9% pero perdió 0.5% de participación con respecto al volumen total de las ventas del mercado en la zona oriente, Nabisco decreció sus ventas en 9% contra las del año 2003 y la participación cedió 3 puntos en el total del volumen de las ventas de galletas en la zona referencia de estudio, el gran ganador del año 2004 fue Colombina porque aumento en un 48.3% sus ventas y su participación gano 1.4% mas que el año pasado gracias a

su nueva estrategia de mejor distribución en el canal tradicional, rebaja de precios, innovación de nuevos productos y mejoras a los ya existentes; otro de los beneficiados del año 2004 fueron las otras fábricas de galletas que crecieron sus ventas en un 34.5% y ganaron 1.7% más de participación; esto debido en gran medida a la llegada de más productos importados de países vecinos.

El comportamiento de las ventas en los primeros nueve meses del año 2005 muestra que las empresas competidoras del mercado de galletas quieren quitarle participación al líder del mercado como lo es Noel que pasa de tener el 51% de la participación a 47.5% perdiendo el 3.5% del volumen de las ventas de las galletas pero hay que aclarar que en los últimos meses del año son los mejores para las Compañías de galletas debido a la temporada navideña y donde Noel es líder de la temporada por su innovación de empaques, motivos, surtidos variados de las galletas y tradición en los hogares colombianos en épocas de navidad, se puede decir que la navidad se vive con galletas Noel.

La participación que en el año 2005 está cediendo Noel está siendo aprovechada en gran medida por Colombina que según la tabla 3, indica que esta empresa gana 2.5% de participación con respecto al año 2004 como resultado de la estrategia establecida el año pasado.

Tabla 4. Análisis de ventas de golosinas zona oriente

EMPRESAS	2003		2004		2005	
	VENTAS	PART. %	VENTAS	PART. %	VENTAS	PART. %
COLOMBINA	\$7.622.989.874	47,6	\$7.281.770.988	51,00	\$3.447.018.084	42,0
DRAGUS	\$1.617.483.146	10,1	\$1.570.578.056	11,00	\$902.790.451	11,0
SUPER ALIMENTOS	\$1.457.336.299	9,1	\$999.458.763	7,00	\$1.231.077.887	15,0
ALDOR	\$1.521.395.038	9,5	\$1.427.798.233	10,00	\$902.790.451	11,0
ADAMS	\$1.040.954.500	6,5	\$999.458.763	7,00	\$656.574.873	8,0
OTRAS FAB	\$2.754.525.753	17	\$1.998.917.526	14,00	\$1.066.934.169	13,0
TOTAL	\$16.014.684.610	100	\$14.277.982.330	100	\$8.207.185.914	100

Fuente: Nielsen, Compañía de Galletas Noel

El mercado de las golosinas en la zona oriente en el canal tradicional muestra otro panorama diferente al de las galletas, por ejemplo las empresa que son comunes en ambos mercados son Colombina y Noel los demás son solo competidores en una categoría Nestlé vende galletas, Súper de Alimentos vende golosinas etc.

Si en el mercado de las galletas Colombina es el cuarto competidor de la categoría en el de las golosinas es el líder porque tiene 47.6% para el año 2003 de participación del volumen de las ventas en la zona oriente en el canal tradicional seguido por la marca de golosinas Dragus de propiedad de la Compañía de Galletas Noel y solo tiene el 10.1% de participación dicho de otra forma Colombina vende un 37.5% mas que Dragus, otro competidor es Súper de Alimentos que tiene el 9.1% de las ventas en el canal tradicional, mientras que Aldor tiene el 9.5% del mercado de las golosinas otro competidor de los dulces es Adams y participa con el 6.5% de las ventas y el resto del mercado corresponde a otras fabricas nacionales e internacionales y poseen el 17% de las ventas de golosinas.

Al analizar las ventas de los años 2003 y 2004 se concluye que el año 2004 no fue un buen año para la categoría, las ventas cayeron un 10.84% respecto al 2003 debido a los cambios de hábitos de consumo del mercado meta que prefieren otros productos para satisfacer sus caprichos y antojos que estar consumiendo dulces, remplazándolos por las galletas, chocolatinas etc. Además influenciados por los medios masivos de comunicación en conservar la figura y campañas al no consumo de calorías y azúcar que son la esencia de las golosinas.

En el año 2004 todas las empresas fabricantes y distribuidoras de dulces en Colombia perdieron ventas, Colombina perdió el 4.5% de el volumen de las ventas pero gano 3.4% de participación en el total del mercado ósea paso de 47.6% a 51% del total de las golosinas, Dragus por su parte perdió 2.9% de las ventas con respecto al año pasado y gano el 0.9% de participación del mercado de las golosinas; uno de los grandes perdedores del 2004 fue Súper de Alimentos que el

reporte de sus resultados mostró una caída del 31.4% de las ventas y una participación de 2.1% menos que en el 2003 , Aldor una empresa joven dejó de vender el 6.2% del volumen y ganó 0.5% de participación y Adams vendió 4% menos que el año pasado y ganó 0.5% en el mercado de las golosinas, los otros fabricantes de dulces nacionales y extranjeras dejaron de facturar el 27.4% de las ventas con respecto al año 2003 y 2004.

Para el año 2005 las ventas de los primeros nueve meses presentan a Colombina perdiendo mucha participación porque de tener en el año 2004 el 51% hoy por hoy tiene el 42% dejando en mano de los competidores un valioso 9% valioso de la participación del volumen de las ventas del canal tradicional en la zona oriente del mercado de las golosinas, y la empresa que está ganando este porcentaje que deja Colombina lo consigue Súper de Alimentos.

Ya en el mercado objeto de estudio comprendido por la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios, de acuerdo con el análisis de las encuestas; las ventas en golosinas y galletas demuestran ser de la siguiente forma: (Véase tabla 4, gráfico 20 del anexo C)

Los clientes encuestados y visitados por las diferentes compañías que les venden golosinas y galletas tienen una compra promedio de \$29'430.000 semanales entre todas las empresas. Se calcula el tamaño del mercado y la participación de cada una de las empresas en escena de acuerdo con sus ventas; por ejemplo Colombina tiene el 16.8% de participación y vende aproximadamente \$4'930.000 semanales entre los clientes que visita que de acuerdo a la muestra de 335 encuestados son visitados 231 tenderos. Colombina es el de mayor participación en el mercado de los golosinas, Nestlé tiene una participación en volumen de las ventas de 12.6% con ventas semanales entre los clientes que visita de \$3'695.000, es el segundo que más vende galletas, Confitecol tiene una

participación del 12.5% y sus ventas están alrededor de \$3'670.000 semanalmente entre la muestra encuestada.

La Compañía de Galletas Noel en las tiendas que esta visitando es decir 221 con respecto a la muestra de 335 vende semanalmente \$4'005.000 y representa el 13.6% del total de las ventas del mercado de galletas; además es la compañía que mas vende galletas seguida por Nestlé el promedio que existe de compra entre las tiendas que visita Noel es de \$18.000, Aldor por su parte factura entre sus clientes \$2'425.000 semanales y equivale a 8.2% del total del mercado del canal tradicional encuestado, Adams tiene ventas de \$3'000.000 semanales dentro de sus clientes visitados y posee el 10.2% del total de las ventas del mercado visitado por las empresas de galletas y golosinas. Nabisco vende a sus clientes \$2'180.000 semanales a los negocios que en la encuesta aceptaron ser visitados por esta empresa, cuenta con el 7.4% de este mercado, Súper de Alimentos obtiene ingresos de \$2'060.000 por ventas a los clientes que visita de la muestra y su participación es del 7% del total de las ventas del sector, Dragus vende \$2'890.000 semanales a los clientes que visita directamente y su participación es del 9.8% con respecto al total de aquellas empresas que hacen visitas directa a las tiendas.

Como este es un estudio de Compañía de Galletas Noel y Dulces de Colombia bajo su marca Dragus entonces, se puede decir que las ventas de las dos marca tanto galletas Noel y golosinas Dragus suman \$6'895.000 semanales entre los clientes que visita directamente y su participación es de 23.43% del total del mercado de las galletas y golosinas en la ciudades de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios. De las encuestas realizadas a 335 tiendas de estas ciudades, se ratifica que la Compañía de Galletas Noel es líder en el mercado de las golosinas y galletas en el canal tradicional.

1.5 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS

1.5.1 Portafolio de productos. El portafolio de productos se encuentra en tres negocios básicos de la Industria alimenticia Noel, consolidados en sus marcas NOEL, ZENÚ y DRAGUS. La marca galletas Noel se divide en 7 líneas así: galletas crackers, saborizadas, saludables, cremadas, dulces simples, wafers y especialidades. La marca Zenú se divide en dos líneas; enlatados cárnicos, y enlatados vegetales, y golosinas Dragus en cuatro líneas: frunas, chubys, Bluemint y rolettos.

El portafolio de productos de golosinas y galletas que es sobre lo que se ocupa el presente estudio, está constituido como se presenta (Véase cuadros 1 y 2)

Cuadro 1. Portafolio dulces Dragus

PORTAFOLIO	DESCRIPCIÓN	SABORES
FRUNAS		
FRUNAS TRADICIONAL	Caramelo blando cubo	Fresa, Cereza, Limón, Naranja, Mora, Tutti frutti
FRUNAS MEGA	Caramelo blando megacubo	Yogurt: Mora, Fresa, Melocotón
FRUNAS XL	Caramelo blando plano	Helados: Fresas con Crema, cítricos fresa-naranja, limón-mandarina
FRUNAS TROPICAL	Caramelo blando barra	Coco, Mango, Sandía
FRUNAS BALL	Caramelo blando bolitas	Naranja, Tutti frutti, Mora, Manzana verde, Fresa
FRUNAS CHOKO	Caramelo blando bolitas con centro de chocolate	Naranja, Tutti frutti, Manzana Verde, Fresa
FRUNAS PLAY	Caramelo blando doble twist	Fresa, Limón, Mora
FRUNAS CREAM	Caramelo blando, empaque pillow pack	Banana Split, Fresas Crema
FRUNAS DOBLE TWIST	Caramelo blando doble twist	Tutti frutti, Fresa, Cereza
FRUNAS AHÁ! CHUPETAS	Chupetas naturales, con trocitos de fruta y relleno de frunas	Fresa, Mora, Mangos (Maduro-Biche), Coco
FRUNAS AHÁ! DURO	Duro natural. Relleno Blando	Mangos (Maduro-Biche), Fresa

CHUBY		
CHUBY YUMBO	Chicle formato bola	Cereza, Manzana Verde, Tutti Frutti, Mora Azul y Naranja
CHUBY MINIATURA	Chicle formato bola	Cereza, Manzana Verde, Tutti Frutti, Mora Azul y Naranja
CHUBY MENTA	Chicle formato bola	Menta
CHUBY COLORES	Chicle formato bola	Cereza, Manzana Verde, Tutti Frutti, Mora Azul y Naranja
CHUBY AVENTURA	Chicle bomba con 30 divertidas adivinanzas	Cereza, Fresa y uva
CHUBY HUEVITO	Chicle bomba	Tutti Frutti
CHUBY HOT	Chicle formato bola	Canela Picante
CHUBY CREAM	Chicle formato bola	Fresa y Vainilla
CHUBY PASTILLAS	Chicle formato pastilla	Menta
CHUBY FRESH SANDÍA	Chicle formato pastilla	Sandía
BLUEMINT		
BLUEMINT MENTA HELADA	Menta tradicional	Menta
BLUEMINT SABORIZADAS	Menta saborizadas, frutales	Sandía, Fresa, manzana verde
BLUEMINT BALL	Mentas formato bolita	Sandía, Fresa
BLUEMINT CHUPETAS	Chupetas saborizadas frutales	Sandía, Manzana Verde y Fresa
BLUEMINT BLANDA	Menta blanda	Menta, hierbabuena
BLUEMINT CHOCOLATE	Menta dura con relleno de chocolate	Menta y Chocolate
ROLETTTO		
ROLETTTO CARAMELO	Caramelo formato cubo lácteo	Leche, Coco, Choco-Coco
ROLETTTO EMOZIONE	Caramelo relleno empaque pillow pack	Almendras, abellanas y maní
ROLETTTO DULCE LECHE	Caramelo formato pastillas	Dulce de Leche
ROLETTTO CAFÉ COOL	Caramelo duro con relleno blando	Café frío
ROLETTTO FRUTOS ROJOS	Caramelo formato cubo frutal	Frutos rojos, cereza
ROLETTTO CAFÉ PLUS	Caramelo blando formato cilíndrico	Licores

Fuente: Dulces de Colombia S.A.

Cuadro 2. Portafolio galletas Noel

PORTAFOLIO	DESCRIPCIÓN	SABORES
CRAKERS		
Saltín Noel	Galleta salada crocante, presentación en porción individual y en taco	Único
Saltín Noel queso	Galleta salada crocante, presentación en taco	Queso
Saltín Noel queso y mantequilla	Galleta salada crocante, presentación en taco	Queso y mantequilla
SABORIZADAS		
Triqueñas	Galleta dulce y salada, tipo sándwich con crema de sabores, presentación porción individual	Queso, Vainilla, Mora
Ducales	Galleta dulce y salada. Las del toque secreto. Presentación porción individual y taco	Único
Dux	Galleta dulce y salada, presentación porción individual	Único
SALUDABLES		
Thos	Galleta ligh baja en grasa y en azúcar, presentación porción individual	Ajonjolí, Miel, Vainilla y Chocolate
Sodas	Galleta baja en sal, presentación porción individual y taco	Único
Saltín integral	Galleta de harina de trigo integral, baja en azúcar presentación porción individual	Único
Dux integral	Galleta de harina de trigo integral, presentación porción individual	Único
CREMADAS		
Recreo	Galleta de chocolate tipo sándwich con crema	chocolate
Festival sabores surtidos	Galleta tipo Sándwich con crema de sabores	Fresa, vainilla, chocolate, maracuyá, limón, uva ácida, mora
Minirecreo	Galleta recreo en miniatura tipo snack	chocolate
Minifestival	Galleta festival en miniatura tipo snack	chocolate, mandarina, vainilla

DULCES SIMPLES		
Sultana	Galleta Dulce con sabor a mantequilla, presentación porción individual y taco	Único
Minisultana	Galleta sultana en miniatura tipo snack	Único
Figuritas animalitos	Galletas con divertidas figuras de animales, tipo snack	Único
Galleta tipo leche	Galleta Dulce simple, sin crema presentación porción individual y taco	Leche y chocolate
WAFERS		
Wafers	Galleta rectangular de color amarillo fuerte, crocante, con suave crema en el centro	coco, lulo, limón, mandarina, vainilla y chocolate
Miniwafer	Galleta Wafer en miniatura tipo snack	Vainilla
ESPECIALIDADES		
Minichips	Pequeña galleta con chispas de sabores	Brownie, coco y chocolate
Antojos deseo	Galleta recubierta de chocolate	Único
Antojos galletón	Galleta recubierta de chocolate, con crema de vainilla	Único

Fuente: Compañía de Galletas Noel S.A.

1.5.2 Conocimiento de los productos. Según el análisis de las encuestas, dentro de los clientes que no compran Dragus que corresponde al 16.11% el 12.96% dicen no conocer los productos Dragus, mientras que las galletas Noel son conocidas por la totalidad del mercado, de cualquier forma Dragus es una marca joven nacida desde 1993 y ha venido posicionándose a grandes pasos, por su parte “Noel el nombre de la galletas”, le hace honor a sus 89 años que lleva en el mercado por su gran conocimiento y posicionamiento de marca. (Véase gráfica 10 del anexo C).

En la encuesta se indagó a los tenderos sobre cuál es la marca que viene a su mente cuando oye las palabras: golosinas y galletas, con el fin de medir el posicionamiento de las marcas y se obtuvieron los siguientes resultados: Con

respecto a las golosinas Dragus éstas tienen un posicionamiento del 11.34% en la mente de los tenderos, ya que este porcentaje mencionaron Dragus cuando se les mencionó golosinas, el mayor posicionamiento lo tiene Colombina representado en el 64.18% de los tenderos encuestados.

Cuando los tenderos piensan en galletas lo primero que está en su mente es Noel, representado en el 73.43% de los encuestados; es un posicionamiento bastante significativo, seguido por Nestlé que solo tiene recordación en un 12.24%. Una vez más se confirma que Noel es el nombre de las galletas; éste slogan la compañía lo institucionalizó cuando en un estudio de mercados a nivel nacional arrojó como resultado que Noel era la marca que más relacionaban los consumidores con galletas. (Véase gráfico 5 y 6 del anexo C).

1.5.3 Atributos de los productos. El principal atributo de las galletas Noel y los dulces Dragus está dado en la calidad, lo que hace que los clientes compren estas marcas aunque no tengan los precios más bajos del mercado.

“El valor de la Calidad para la compañía de galletas Noel, parte de un postulado: Hacer el trabajo bien hecho desde el principio, brindando lo mejor de su gente y buscando siempre soluciones simples y efectivas. Para dar cumplimiento a la filosofía de trabajo, este compromiso se lleva a la práctica mediante la aplicación de la política de calidad Integrada que comprende:

Gestión de la Calidad: Alimentar y deleitar a los consumidores y ofrecer un servicio que asegure la preferencia de los clientes.

Seguridad Alimenticia: Ofrecer confianza a los consumidores brindándoles alimentos seguros.

Gestión Ambiental: La utilización de los recursos, insumos y energéticos en forma cada vez más eficiente. La prevención, reducción y control de los impactos ambientales asociados a la actividad.

Seguridad y Salud Ocupacional: El desarrollo integral de la gente, la prevención y el control de los peligros, la promoción de una cultura de seguridad y salud integral en el ambiente laboral y en el entorno que lo rodea, mejorando la calidad de vida.

Cumplimiento legal: El cumplimiento de la legislación aplicable a los Sistemas de Gestión Integrada en la actividad productiva y comercial.

Filosofía: El mejoramiento de cada uno de los procesos como un elemento de competitividad”⁸.

El Sistema de Calidad Noel, certificado desde 1997 bajo el formato ISO 9002, abarca toda la cadena de valor que ha permitido brindarles a los clientes y consumidores el producto que desean, a un precio que les agrada pagar, a un costo que Noel pueda soportar, y con el compromiso de ofrecerles algo aún mejor en el futuro cercano. La calidad está asegurada en cada uno de los eslabones de la cadena de valor; la cual transforma materias primas adquiridas a proveedores seleccionados, que luego se almacenan en forma adecuada en las instalaciones de la Compañía, para luego ser mezcladas y procesadas con el fin de fabricar los productos. Estos productos son elaborados y empacados siguiendo rigurosos procesos y sistemas de control de calidad, son llevadas a los centros de distribución y agencias de Noel en todo el país. De ahí el producto llega en excelentes condiciones a los distintos puntos de venta como autoservicios almacenes de cadena y tiendas, lugares en donde los consumidores finales adquirirán los productos de calidad Noel.

⁸ www.noel.com.co

No todas las tareas de calidad adelantadas por Compañía de Galletas Noel están presentes de forma permanente en la cadena de valor. Tal es el caso del entrenamiento del personal, que generalmente responde a una necesidad que surge de cuando en cuando en la cadena de valor. Otra actividad afín con el mantenimiento de la calidad es la auditoría. Al igual que los entrenamientos, las auditorías soportan y ayudan a la gestión de calidad a lo largo de la cadena de valor, aunque no haga parte permanente de la misma. Así mismo, se adelanta el control de los documentos y registros, es decir, de todo aquello que revela o evidencia que se hicieron las tareas requeridas para el buen funcionamiento de la cadena de valor. El contacto directo con el cliente está en todos los eslabones de la cadena de valor y se constituye en la base que activa el funcionamiento de la misma. Esta relación con los clientes y consumidores se da gracias a la importante labor que realizan las divisiones de mercadeo y ventas para sondear sus necesidades y sugerencias.

Las certificaciones obtenidas por la compañía han sido otorgadas por importantes Instituciones a nivel nacional e internacional; es así como el ICONTEC, INVIMA, DIRECCIÓN SECCIONAL DE SALUD en Colombia, al igual que AIB INTERNATIONAL en el mundo, evalúan permanentemente la gestión en la Seguridad Alimentaria y las Buenas Prácticas de Manufactura.

La compañía de galletas Noel ha obtenido las siguientes certificaciones:

Sistema de Gestión de la Calidad 9001 versión 2000.

AIB – American Institute of Baking.

Sistema de Gestión Ambiental.

La empresa Dulces de Colombia (filial de Compañía de Galletas Noel) ha obtenido las siguientes certificaciones:

ISO Gestión de la Calidad 9001-2000

ISO Gestión Ambiental 14001 versión 1996

El uso de todos los productos de la compañía Noel: dulces y galletas; es netamente alimentar, deleitar y nutrir, a sus clientes que comprenden desde niños hasta los adultos, brindándoles placer y confianza con toda su gama de productos de excelente sabor.

Beneficios de las galletas Noel:

Las galletas Noel están hechas con productos de calidad y con ingredientes de gran valor nutricional como la harina de trigo fortificado, la leche, los huevos y las grasas vegetales, entre otros. La combinación de estos elementos produce galletas que proporcionan principalmente energía de acción prolongada a quien las consume. La línea integral está compuesta por alimentos hechos con harina de cereales y su fibra, como la harina de trigo integral sirve para hacer las galletas integrales; las cuales tienen más contenido de fibra insoluble, por lo tanto ayuda a la buena digestión y a la reducción del colesterol sanguíneo, siempre y cuando se complemente la dieta diaria con alimentos libres de grasas animales.; la grasa de las galletas Noel no contiene colesterol porque es de origen vegetal, es extraída del aceite de palma africana y contiene niveles mínimos de grasas hidrogenadas. Los productos dietéticos como las galletas Tosh aportan menos cantidad de calorías al organismo, y dentro de una dieta balanceada y un estilo de vida activo, ayudan a bajar de peso. En la dieta alimenticia se deben combinar varios tipos de carbohidratos, por lo cual se recomienda consumir galletas, para el caso de Saltín Noel, se puede incluir una porción de cinco galletas en el desayuno, al igual que otras porciones iguales en la comida y en la merienda. Con 15 de estas galletas se completaría entre 5% y 7% de las necesidades de carbohidratos en el organismo, tomando como base una dieta de 2.000 calorías y un requerimiento del 55%.

Para los niños las galletas son una solución nutritiva y económica, con productos que le agradan por su variedad de sabores, tanto en el desayuno como en la merienda es recomendable incluir una porción de galletas para una dieta balanceada.

Beneficios de los dulces Dragus:

Los dulces son populares entre grandes y chicos, y forman parte de la nutrición y dieta alimenticia siempre y cuando su consumo sea regulado; es ideal dentro de la lonchera de los niños, y se consume en cualquier momento del día trayendo beneficios; ya que al estar la boca ocupada entre las comidas, dispersa la ansiedad por comer otros productos con inclusive mas calorías que aumentan el peso corporal; otros beneficios:

- En cualquier momento los dulces brindan esparcimiento y al consumirlos son una fuente generadora de energía que se expresa en entusiasmo y alegría.
- Es un estimulante para los niños en el desarrollo de sus tareas al prometer como premio un dulce.
- Como regalo es sinónimo de amor y sus empaques le dan el toque de elegancia que hace de los dulces Dragus una opción económica y perfecta para regalar.

Los productos de la Compañía de Galletas Noel cuentan con características particulares que los hace superiores a los productos de la competencia, estas características son: “tasa de innovación del 30% en cuanto a empaques y productos, sabores surtidos y distinguidos, adición de fibra en las galletas, en cuanto a los dulce en la línea de chuby las gomas de mascar utilizadas para estos chicles son mas suaves lo que hace que el consumidor no se canse, en general los productos brindan variedad, practicidad, innovación y es tradición de servicio y calidad”⁹

⁹ Compañía de Galletas Noel

Otra característica que hace la diferencia entre la Compañía Noel y sus competidores está relacionada con el precio, que pone en desventaja a la compañía, pues según la encuesta practicada, cuando los tenderos realizan sus compras, el precio es una variable de gran importancia para tomar su decisión de compra, lo que hace que muchas veces se inclinen a comprar otros productos similares a precios mas bajos; aunque esta diferencia de precio oscila entre \$200 a \$800 cifra que parece insignificante, para el tendero le es interesante ya que en el negocio de los dulces y las galletas la utilidad depende es del volumen de ventas mas no por margen de utilidad.

De acuerdo con la encuesta aplicada a la población objeto de estudio se indagó a los tenderos sobre que es lo que mas les gusta y menos les gusta de los productos y el servicio de la Compañía de Galletas Noel, dando como resultado que a los tenderos lo que menos les gusta son los precios que son muy altos, la falta de créditos, la ausencia de publicidad, la falta de promociones y algunas quejas referente al personal que labora para los distribuidores. Y lo que más les gusta de los productos y el servicio de la Compañía es la calidad de los productos, la alta rotación, la responsabilidad, la frecuencia de visita, la fuerza de ventas, la puntualidad en la entrega de los pedidos y un gran número de encuestados coinciden en que es una gran empresa nacional.

1.5.4 Ciclo de vida del producto. Las etapas por las cuales pasan los productos se conocen generalmente con los nombres de: etapa de introducción, etapa de crecimiento, etapa de madurez y etapa de declinación. Hay que anotar que no todos los productos pasan necesariamente por las cuatro etapas, ni permanecen por un período de tiempo igual en cada una de ellas; algunos apenas alcanzan la etapa de introducción y desaparecen del mercado; otros logran el crecimiento y luego pasan a la de madurez, en la cual en muchos casos permanecen largo tiempo; otros llegan a la etapa de declinación y allí se quedan o desaparecen definitivamente del mercado.

Etapa de introducción: Esta etapa inicia cuando el nuevo producto se lanza por primera vez al mercado. Tiene como características: un lento aumento en las ventas, altos costos de producción y mercadeo, las utilidades netas son bajas, grandes esfuerzos de distribución, la promoción y la publicidad hace énfasis en el producto.

Etapa de crecimiento: Conocido el producto y comprobada la satisfacción que genera, comienza a ser aceptado, observándose un crecimiento de su mercado, crecimiento en las ventas, disminuyen los costos promedios, buenas utilidades tanto para el productor como para los distribuidores, aumenta el número de competidores directos.

Etapa de madurez: En el ciclo de vida del producto, la madurez suele ser la etapa más prolongada. Cuando el crecimiento más o menos rápido se frena, hay cierta reorganización de la competencia que se consolida durante la etapa de crecimiento. Como la venta estratégica de oportunidades se ha cerrado para el producto o mercado, es difícil el ingreso de otra empresa, a menos que haya encontrado alguna innovación bastante significativa como para atraer cantidades de clientes del mercado meta. Sin embargo, la ventana de oportunidades suele permanecer abierta para nuevas características y variaciones en el producto.

Etapa de declinación o de declive: El nivel máximo de ventas de un producto no dura por siempre y, a la postre comienza una reducción persistente en las ganancias que marca el inicio de la etapa de declive. En algunos casos debido a los avances tecnológicos un producto puede ser sustituido por otro, y en otros, a causa de los cambios en los gustos, costumbres y hábitos del consumidor, puede perder compradores, y por consiguiente su mercado declina. La etapa de declive y la vida del producto finalizan cuando este llega a su fin.

Para conocer el portafolio de productos de la compañía de galletas con respecto a su ciclo de vida y competidores (Véase tablas 3 y 4)

Tabla 5. Ciclo de vida portafolio golosinas

PORTAFOLIO GOLOSINAS	CICLO DE VIDA	COMPETENCIA
FRUNAS		
FRUNAS TRADICIONAL	Madurez	Citrix-italo
FRUNAS MEGA	Declinación	único formato en el mercado
FRUNAS XL	Crecimiento	único formato en el mercado
FRUNAS TROPICAL	Declinación	único formato en el mercado
FRUNAS BALL	Crecimiento	Sparkies
FRUNAS CHOKO	Declinación	Sparkies
FRUNAS PLAY	Crecimiento	Max combi, Loquiño, Totiño
FRUNAS CREAM	Crecimiento	Max combi, Loquiño, Totiño
FRUNAS DOBLE TWIST	Madurez	Barrilete
FRUNAS AHÁ! CHUPETAS	Madurez	Bombon bum, PinPop, Yogueta
FRUNAS AHÁ! DURO	Declinación	Minibum
CHUBY		
CHUBY YUMBO	Madurez	Huevito, a go go
CHUBY MINIATURA	Madurez	Huevito, a go go
CHUBY MENTA	Madurez	Bolibomba, bola hueca
CHUBY COLORES	Madurez	Bolibomba, bola hueca
CHUBY AVENTURA	Madurez	Boomer Tatto, Trukin y Dereck
CHUBY HUEVITO	Introducción	Huevito, a go go
CHUBY HOT	Madurez	único formato en el mercado
CHUBY CREAM	Introducción	único formato en el mercado
CHUBY PASTILLAS	Introducción	Adams y Tumix
CHUBY FRESH SANDÍA	Introducción	Adams y Tumix
BLUEMINT		
BLUEMINT MENTA HELADA	Madurez	Colombina, super, aldor
BLUEMINT SABORIZADAS	Madurez	Colombina, Aldor, super
BLUEMINT BALL	Crecimiento	único formato en el mercado
BLUEMINT CHUPETAS	Madurez	Pirulito
BLUEMINT BLANDA	Declinación	Snow mint-show, schao
BLUEMINT CHOCOLATE	Madurez	Menta de Chocolate
ROLETTO		
ROLETTO CARAMELO	Madurez	Kramel
ROLETTO EMOZIONE	Madurez	Bianchi
ROLETTO DULCE LECHE	Declinación	único formato en el mercado
ROLETTO CAFÉ COOL	Introducción	Coffee Delight
ROLETTO FRUTOS ROJOS	Crecimiento	Kramel
ROLETTO CAFÉ PLUS	Madurez	Café Gourmeth y Coffee delight blando

Tabla 6. Ciclo de vida portafolio galletas

PORTAFOLIO GALLETAS	CICLO DE VIDA	COMPETENCIA
CRAKERS		
Saltín Noel	Madurez	Saltinas, salricas
Saltín Noel queso	Declinación	Saltinas mantequilla
Saltín Noel queso y mantequilla	Crecimiento	Saltinas mantequilla
SABORIZADAS		
Triqueñas	Declinación	Ritz
Ducales	Madurez	Club social, Hit
Dux	Crecimiento	Club social, Hit
SALUDABLES		
Tosh	Crecimiento	Nesfit integral, nesfit miel, honey bran, aveny bram
Sodas	Declinación	Soda
Saltín integral	Crecimiento	Club social integral
Dux integral	Crecimiento	Club social integral
CREMADAS		
Recreo	Madurez	Oreo
Festival sabores surtidos	Madurez	Can can, brinki, rellenas
Minirecreo	Madurez	Dark
Minifestival	Madurez	único formato en el mercado
DULCES SIMPLES		
Sultana	Madurez	Doré
Minisultana	Madurez	Ramo
Figuritas animalitos	Madurez	único formato en el mercado
Galleta tipo leche	Madurez	Rondalla, lechera
WAFERS		
Wafers	Crecimiento	Mambo, capri, rumba, superwafer, wafer bridge, ítaló
Miniwafer	Crecimiento	único formato en el mercado
ESPECIALIDADES		
Minichips	Crecimiento	único formato en el mercado
Antojos deseo	Crecimiento	único formato en el mercado
Antojos galletón	Crecimiento	único formato en el mercado

1.5.5 Áreas comerciales. Los clientes objeto de estudio están ubicados en toda el área urbana de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios, no están concentrados de manera específica ni por estratos, están distribuidos homogéneamente por todo el perímetro urbano de los municipios ya mencionados. Sin embargo podría decirse que los clientes están divididos en dos áreas comerciales; el área de mercado que cubre la distribuidora Munditiendas y el área que cubre la distribuidora Surtiexpress, se subraya que las dos áreas comerciales

tienen las mismas oportunidades como clientes pues en las dos áreas se encuentran clientes tipo A, clientes tipo B y clientes tipo C; lo que hace que las actividades de mercadeo emprendidas por la compañía sean iguales para las dos áreas, la diferencia reside en las actividades particulares que realice la empresa distribuidora con el fin de aumentar ventas y en el nivel de servicio que ofrezca a sus clientes.

1.5.6 Hábitos de compra. De acuerdo con la pregunta número 7 de la encuesta aplicada (¿Cuándo usted compra que variables son importantes en la decisión de compra? Enumerar del 1 al 6 en orden de jerarquía: Precio, calidad, amistad con el vendedor, servicio, rotación del producto y otros), se concluye que los clientes en el momento de comprar lo primero que tienen en cuenta es sin lugar a dudas la calidad, esta variable es la principal para el 38.21% de los encuestados, la rotación de los productos es la segunda variable en orden de importancia con el 27.76% y en tercer lugar el precio del producto representado por el 25.67%. En menor relevancia tienen en cuenta para su decisión de compra las variables de servicio y la amistad con el vendedor representadas estas variables por el 3.28% y 4.77% respectivamente. (Véase gráfica 9 del anexo C)

1.6 DISTRIBUCIÓN

1.6.1 Canales de distribución. “Noel tiene oficinas en las principales ciudades del país; Barranquilla, Medellín, Bucaramanga, Pereira, Bogotá, Ibagué y Cali, de donde se atienden directamente los diferentes canales de distribución como son: tiendas, principales almacenes de cadena del país, supermercados y mini mercados, distribuidores y mayoristas, colegios, hospitales y demás instituciones, teniendo así, un cubrimiento cercano al 93% de los establecimientos comerciales del país”¹⁰.

¹⁰ www.noel.com.co

Los canales de distribución utilizados por la compañía a nivel nacional están constituidos así:

Cuadro 3. Canales de distribución

CANALES	2003 % DE VENTAS	2004 % DE VENTAS
Mayoristas	48.5% 2384 clientes	42% 1848 clientes
Distribuidores Aliados	34.8% 50 distribuidores 41.243 clientes	36% 50 distribuidores 44.323 clientes
Distribuidores directos	9.6% 64 distribuidores 91221 clientes	13% 79 distribuidores 98498 clientes
Fuerza de ventas directa	7% 7106 clientes	9% 9181 clientes

Fuente: Compañía de Galletas de Noel

Se aprecia en la tabla anterior los cuatro canales de distribución en los cuales se conciben las ventas de la compañía de galletas Noel, la participación en ventas en cada canal así como también el número de clientes atendidos en los años 2003 y 2004. Las ventas a través del canal mayorista han perdido participación con respecto al 2003, en este año por medio de este canal se vendió el 48.5% de las ventas; mientras que en el 2004 bajo al 42%, también se observa que el número de clientes atendidos por este canal bajo en un 22.48% es decir se dejaron de atender 536 clientes. Las ventas efectuadas en el canal de distribuidores aliados en el 2004 ganaron 1.2 puntos de participación con respecto al total de las ventas; a nivel nacional la Compañía cuenta con 50 distribuidores aliados; la Nacional de Chocolates S.A. es uno de ellos con presencia a nivel nacional y otros distribuidores que varían de acuerdo con las zonas geográficas; en la zona oriente distribuciones Pastor Julio Delgado forma parte de los distribuidores aliados. A través de la fuerza de ventas directa de la compañía se vendió en el año 2004 el 9% de las ventas, porcentaje mayor al año 2003 en el que las ventas

registradas en este canal fueron del 7% ganándose una participación de 2 puntos. El canal de distribuidores directos es el que mas está ganando participación en las ventas totales con 3.4 puntos de crecimiento en el 2004. Se analiza que mientras el canal mayorista se debilita, los distribuidores aliados, y distribuidores directos se fortalecen, especialmente el canal de distribuidores directos que también ha sido reforzado en número de distribuidores pasando de 64 a 79 distribuidores directos en el 2004 en todo el país. En la zona oriente los canales de distribución fluyen de igual forma que a nivel nacional, estos canales son abastecidos por una bodega ubicada en la ciudad de Bucaramanga, la cual es administrada por el operador logístico Sánchez Polo S.A., con esta empresa la Compañía de galletas Noel a contratado los servicios de logística de distribución para la zona oriente.

En la ciudad de Cúcuta el canal tradicional es atendido por dos distribuidores directos bajo las razones sociales Munditiendas y Surtiexpress; estas empresas tienen asignadas las ciudades de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios, el territorio total está dividido en dos partes y es delimitado por el canal Bogotá que atraviesa la ciudad de Cúcuta de Este a Oeste. Cada fracción de territorio corresponde a un distribuidor quien a su vez lo divide en seis zonas; cada zona es atendida por un vendedor para un total de seis vendedores por distribuidor, la zona de cada vendedor se subdivide en 6 localidades o sectores para ser visitado cada sector un día a la semana, con un promedio de 60 clientes diarios para visitar es decir 360 clientes en total por cada zona con frecuencia de visita semanal.

Para la compañía el principal distribuidor por su volumen de ventas es Mundi tiendas quien tiene asignado el norte de la ciudad de Cúcuta comprendido por los barrios Aeropuerto, Atalaya, Loma de Bolívar, Camilo Daza, Toledo Plata, Ospina Pérez, Motilones, Trigal, Molinos, Tasajero, Sevilla, Gaitán, Cundinamarca, La Cabrera, Comuneros, entre otros correspondientes al norte de la ciudad; a su vez Surtiexpress atiende el Sur de la ciudad de Cúcuta delimitado por el canal Bogotá

en donde están ubicados los barrios, Centro, Libertad, Guaimaral, Zulima, San Martín, San Luis, La Ceiba, Pinos, Capellana, Santa Ana, Gaitán, Galán, San Mateo, La Unión, Margaritas entre otros correspondientes al sur de la ciudad y los municipios de Villa del Rosario y Los Patios.

Además de los distribuidores directos las galletas y golosinas también le llegan al cliente por el canal de mayoristas, y comprando en Venezuela; para los tenderos comprar en las bodegas mayoristas les resulta más económico pues el precio de los productos es más bajo con referencia a los distribuidores debido a la carga laboral que los últimos manejan, la diferencia está en el servicio de llevarle el producto hasta el negocio del cliente sin que tenga que descuidar la tienda mientras se desplaza a las bodegas. Con respecto a los tenderos que compran en Venezuela causa que afecta de gran manera el mercado Cucuteño, la ventaja para los tenderos es que allí consiguen precios mucho más bajos un ejemplo de ello a la fecha es: precio del taco ducales en Cúcuta \$1886 pesos, precio del taco ducales en Venezuela convertido a pesos \$1200; lo anterior debido al cambio de la divisa, y a los subsidios que tiene el gobierno Venezolano para los productos alimenticios, de cualquier forma lo hacen a través del contrabando lo que acarrea cierto grado de dificultad que más sin embargo saben desafiar con resultados positivos.

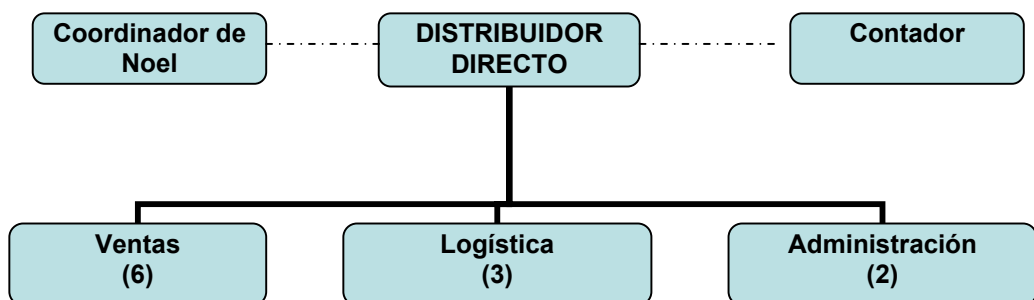
Para abarcar nuevos territorios la compañía de galletas Noel por intermedio de los distribuidores podría ampliarse hacia los municipios vecinos del Norte de Santander y que en el momento no son atendidos por ningún distribuidor; estos municipios son: El Zulia, San Cayetano, Sardinata, Tibú, Puerto Santander, San Jerónimo.

La imagen que proyecte toda empresa hacia el exterior es de suma importancia, esta debe causar buena impresión a sus clientes, competencia, visitantes y en general a su entorno. La imagen que proyectan las oficinas de la compañía de

galletas Noel es muy buena; la agencia de Bucaramanga está ubicada en el parque industrial vía Chimitá, cuenta con lo necesario para su funcionamiento, mas no ostenta lujosas oficinas que si bien es cierto una compañía de este tamaño las podría tener. Las oficinas en donde funcionan las distribuidoras Munditiendas y Surtiexpress son alquiladas por los empresarios de las mismas, proyectan al exterior una imagen positiva; están ubicadas en la zona industrial de la ciudad de Cúcuta, y cuentan con el espacio físico y las comodidades necesarias para el personal que allí labora al igual que para visitantes; en general las oficinas corresponde con la imagen y la calidad de los productos y el servicio que la compañía Noel brinda a sus clientes.

1.6.2 Fuerza de ventas. Teniendo en cuenta que el tamaño de territorio asignado para cada distribuidor es básicamente el mismo, la infraestructura y necesidades de personal son iguales para las dos distribuidoras; la estructura organizacional para cada empresa distribuidora está conformada por: un gerente, una secretaria, 6 preventistas o vendedores, 3 embajadores del servicio o entregadores, un coordinador de la compañía de galletas Noel que labora medio tiempo con cada empresa distribuidora, y un contador con contrato de prestación de servicios. (Véase figura 1).

Figura 1. Estructura organizacional Distribuidor Cúcuta



Fuente: Los investigadores

El sistema de pago de salarios para los preventistas está dado por un salario básico garantizado, mas unas comisiones de acuerdo con el cumplimiento de las metas del mes que en promedio siempre resulta ser el 3% de comisiones, reciben seguridad social y prestaciones sociales de Ley; los anteriores gastos de nómina son cubiertos por los empresarios distribuidores. De la compañía de galletas Noel, la fuerza de ventas recibe una bonificación mensual por cumplimiento de indicadores, además reciben bonos de sodexo pass por concursos entre la fuerza de ventas y por actividades de impulso de productos que varían de acuerdo a las necesidades del mercado o a lanzamiento de nuevos productos.

El perfil del personal encargado de la distribución de la compañía de galletas Noel en la zona objeto de estudio se describe así:

“El empresario distribuidor debe contar con una red de clientes, tener experiencia en ventas y manejo de personal, ser entusiasta, creativo, tener iniciativa, ser perseverante, ser recursivo, tener sentido común, ser flexible, tener capacidad de comunicar, escuchar, persuadir y motivar.

Tener una empresa legalmente constituida, que cuente con la infraestructura adecuada para su operación como bodega y oficinas para el personal administrativo, de ventas y de logística así como el equipo de oficina necesario para el desarrollo de las labores (escritorios, sillas, teléfono, computadores, Internet etc), debe cumplir adecuadamente con todas las normas legales que el Estado imponga, tales como:

Normas laborales: Contratación, prestaciones sociales, impuestos parafiscales.

Normas tributarias: impuesto de industria y comercio, impuestos locales (departamentales y/o municipales), impuesto de retención en la fuente, impuesto de renta.

Normas comerciales: tipo de sociedad o razón social, y sus respectivos deberes y obligaciones.

Capital de trabajo: se establece que el capital de trabajo que el empresario distribuidor deberá tener por vendedor, equivale a la suma de tres millones de pesos (\$3.000.000), para su operación."¹¹. Esto quiere decir seis vendedores por distribuidor para un capital total de dieciocho millones de pesos (\$18.000.000).

Para la fuerza de ventas constituida por los preventistas o vendedores y los embajadores del servicio o entregadores; no hay establecido un perfil, pero en el momento de contratar se tienen en cuenta factores tales como: mínimo de escolaridad ser bachiller, tener moto para preventistas y carro para embajadores del servicio, excelente presentación personal, experiencia en ventas, responsabilidad, entusiasmo, aptitud de servicio, recursividad.

De acuerdo con información secundaria suministrada por los distribuidores Surtiexpress y Munditiendas; se relacionan factores tales como: experiencia en el mercado laboral, antigüedad en el cargo, edad, estado civil, escolaridad (Véase tabla 5). Se observa que la fuerza de ventas en su mayoría está constituida por mujeres, solteras, cuyo estado civil predominante es soltero, y su experiencia en el ramo no es mayor de dos años y medio; el personal de Munditiendas cuenta con mas experiencia que el de Surtiexpress, y su antigüedad en el cargo se relaciona con la poca experiencia del personal, ya que la rotación de personal en Surtiexpress es en promedio de 6 meses, mientras que en Munditiendas es de 17 meses. El nivel de escolaridad del personal en su mayoría es bachiller.

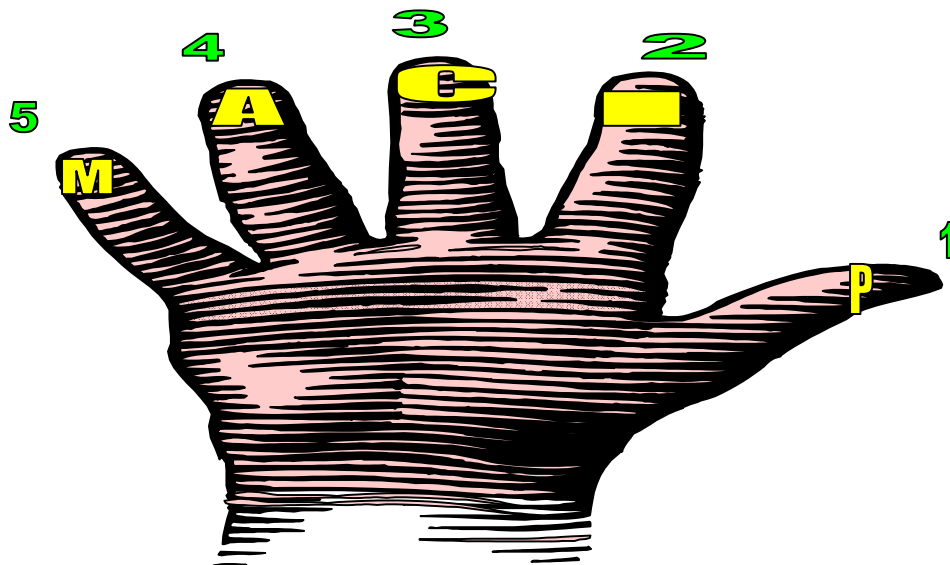
¹¹ Compañía de Galletas Noel S.A

Tabla 7. Perfil Preventistas

Nombre Preventista	Experiencia laboral-años	Estado civil	Edad	Escolaridad	Antigüedad en el cargo
Munditiendas					
Diana Florez	1,1	Soltera	20	6 semestre admón. empresas	13 meses
Tatiana Omaña	2,2	Soltera	25	Bachiller	26 meses
Harol Rojas	3	Casado	23	Bachiller	20 meses
Marilú Marín	5	Soltera	32	Bachiller	13 meses
Noel Navarro	2	Soltero	23	Bachiller	2 meses
Silvana Trujillo	4	Soltera	31	Bachiller	26 meses
Promedios Munditiendas	2,8 años		26 años		17 meses
Surtiexpress					
Gissela Manrique	5	Casada	26	Bachiller	18 meses
Any Gelvez	1	Soltera	24	Bachiller	3 meses
Viviana Gómez	0,5	Soltera	30	Bachiller	1 meses
Yesica Garcia	1	Soltera	24	Bachiller	4 meses
Ismelda Navarro	2	Casada	32	Bachiller	7 meses
Estela Becerra	2	Casada	34	Bachiller	4 meses
Promedios Surtiexpress	1,9		28 años		6 meses
Promedios Distribuidoras	2,4 años		27 años		12 meses

Para la fuerza de ventas actualmente se está realizando un programa de entrenamiento que se llama “volver a lo básico”, la razón que motivó a este entrenamiento se basa en que se ha venido perdiendo en el vendedor los pasos básicos de la venta que son de gran importancia para mantener una relación duradera con el cliente; este entrenamiento es muy didáctico ya que cada uno de los pasos tienen que ver con los dedos de la mano lo que hace que el vendedor realice su labor de una manera sencilla y sin presiones, el programa consiste en ejecutar cinco pasos (Véase figura 2).

Figura 2. Volver a lo básico



Fuente: Compañía de Galletas Noel

Cada uno de los cinco pasos corresponde a los dedos de la mano así:

Dedo **P**ulgar, paso a realizar: **P**laneación

Dedo **I**ndice, paso a realizar: **I**ngrese al negocio y ejecute

Dedo **C**orazón, paso a realizar: **C**entro de la visita

Dedo **A**nular, paso a realizar: **A**dministración del punto de venta

Dedo **M**eñique, paso a realizar: **M**aximiza la venta

Estos cinco pasos más detalladamente corresponde a las actividades que debe realizar el vendedor antes, durante y después de la venta:

Planeación:

- Revise objetivos y focos del día (clientes a codificar, activos a instalar o retirar)
- Compromisos pendientes de la visita anterior
- Verifique secuencia de visita del día

Ingrese al negocio y ejecute:

- Salude al cliente por su nombre
- Verifique la entrega anterior
- Revise inventario y fechas de vencimiento
- Realice mantenimiento de activos y vitrinas
- Exhiba nuestras marcas en posición dominante

Centro de la visita:

- Realice el sugerido de acuerdo al canal
- Resalte nuevas referencias

Administración del punto de venta:

- Revise publicidad exterior
- Revise y actualice publicidad interior
- Indague sobre actividades de la competencia
- Revise manejo de precio sugerido

Maximiza la venta:

- Resalte promociones del mes
- Resalte instalación de activos
- Entregue recordatorio y recuerde fecha de entrega del pedido
- Despídase y anuncia próxima visita”¹²

De cualquier forma es el único entrenamiento y capacitación, ya programas de capacitación y entrenamiento formales no han recibo; máxime que como se observa en la tabla 5, el personal de ventas tiene poca experiencia y su nivel de escolaridad es poco avanzado en cuanto al área, pues en la mayoría de los casos

¹² Compañía de Galletas Noel

se empieza a trabajar en ventas porque no hay mas oportunidades de empleo, mas no por convicción de que le gusta la profesión.

1.6.3 Servicio al cliente. Una de las políticas principales del servicio al cliente en la compañía de galletas Noel es brindarle a los clientes múltiples alternativas para poder expresarse, por tanto tiene oficinas o representantes de la compañía en todo el país brindando un servicio de acuerdo con lo que el cliente espera, esto gracias a la facilidad de oír la voz del cliente a través de los siguientes medios:

Las páginas Web www.noel.com.co y www.dragus.com.co: allí se encuentra información general de la empresa; en el link de servicio al cliente hay múltiples opciones como enviar sugerencias, solicitar información, resolver inquietudes. También puede comunicarse a través de las líneas gratuitas de servicio al cliente 018000 516635 y 9800 44451 con atención de lunes a viernes en horario de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. Otro servicio de comunicación con el cliente es enviando una carta al servicio al consumidor apartado aéreo No. 3486 de Medellín.

El objetivo de contar con estos medios es atender sugerencias, escuchar inquietudes, dar respuesta a las preguntas más frecuentes, brindar la información que necesitan clientes y consumidores sobre la compañía.

Ya directamente en la zona objeto de estudio además de los medios anteriores los clientes tienen comunicación a través de las empresas distribuidoras ya sea por comunicación directa con el empresario o con el coordinador, con el preventista o vendedor, con el embajador de servicio o entregador, también puede acudir a las oficinas de Munditiendas y Surtiexpress, o comunicarse a los teléfonos 5752961 o 5781677 respectivamente, también están disponibles los correos electrónicos mundi_tiendas@hotmail.com y Surtiexpress_cucuta@yahoo.com claro que este último medio no es muy usual para el canal tradicional.

Los distribuidores con el fin de brindar un buen servicio al cliente tienen como políticas generales las siguientes:

- Visita semanalmente a los clientes por parte del preventista
- Entrega de productos en 48 horas una vez tomado el pedido
- Ventas de contado
- Producto con fechas de vencimiento no inferiores a 3 meses
- El valor de compra mínimo por pedido es de \$5.000
- No se aceptan devoluciones parciales a no ser que se haya despachado un producto que el cliente no haya solicitado
- No hay descuentos en mercancía para ningún cliente

Dentro del servicio postventa la compañía ofrece:

- Asesoría en la mezcla de productos más adecuada según el tipo de negocio, dependiendo la región en que esté ubicado.
- Asesoría en exhibición y merchandising.
- Asesoría en manejo y manipulación de productos.
- Asesoría en el desarrollo de actividades promocionales.

1.7 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

La compañía de Galletas Noel invierte en publicidad aproximadamente \$7.000 millones de pesos al año; representados en medios de comunicación como televisión a nivel nacional y regional, en radio a nivel nacional, revistas especializadas y P.O.P. (Publicidad en el punto de venta) esta suma de dinero es la inversión a nivel nacional y solo es manejado por la sede principal ubicada en Medellín, a través del director de Trade Marketing. Por lo tanto las agencias regionales no tienen disponibilidad financiera en cuanto al manejo de la publicidad, solo se encargan de coordinar el material de P.O.P. que llega a la regional para distribuirlo entre los diferentes canales especialmente el tradicional. La Compañía

invierte un mayor porcentaje de la publicidad en el portafolio de galletas debido a que esta línea se constituye en el fuerte de la compañía y además es el líder del mercado.

En cuanto a descuentos la Compañía de Galletas Noel varía de acuerdo con el canal de distribución así:

El descuento otorgado para los distribuidores debe suplir los gastos operacionales del negocio y generar una utilidad, este descuento corresponde al 14% sobre las compras antes de IVA.

En el canal de supermercados el descuento es representado en los costos por servir que son aquellos como; el gasto ocasionado por impulsadoras, mercaderistas, premios, degustaciones etc. El descuento para supermercados está alrededor del 2% sobre las compras antes de IVA.

En el canal Mayoristas esta representado el descuento de acuerdo a negociaciones y compras por escalas y tiene un promedio del 4% sobre las compras antes de IVA.

Adicionalmente a estos descuentos existen las rebajas a productos ya sea porque están de fecha corta, porque no tiene una buena aceptación en el mercado debido a la baja rotación por el precio, o porque la competencia tiene esté ejecutando una actividad de descuentos en el mercado.

En cuanto a promoción de la marca e impulso de nuevas referencias; la Compañía a través del departamento de trade marketing coordina con las diferentes agencias la cantidad de producto a degustar, objetivos y canales a utilizar en las diferentes actividades.

1.8 POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

La Compañía de Galletas Noel fija sus precios teniendo en cuenta múltiples factores, ya que todos inciden en la rentabilidad de la empresa. Estos factores son:

- La capacidad instalada de las plantas de producción
- Objetivos de rentabilidad para la empresa y sus accionistas
- Costos de la materia prima
- Devaluación y reevaluación de la moneda nacional con respecto al dólar (debido a que utilizan muchas materias primas importadas)
- Precios de los competidores en el mercado
- Índice de precios al consumidor IPC
- Inflación
- Legislación de impuestos y renta de cada país

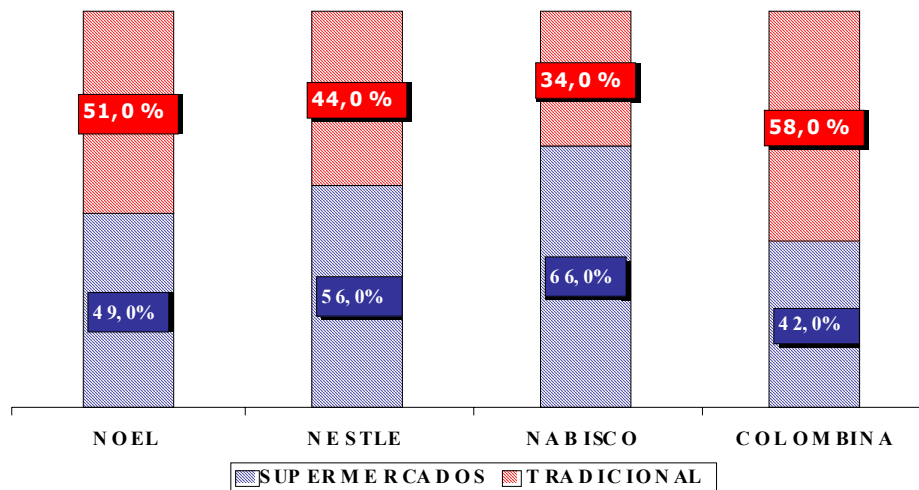
La tendencia en la fijación de precios de la Compañía de Galletas Noel durante los últimos cinco años ha tendido al alza; pero en proporciones inferiores a la inflación anual, debido a que un aumento de precios influye directamente en el producto y los consumidores finales, ya que se maneja mucho la fracción de moneda de denominaciones bajas pues los precios están fijos en unidades de \$50, \$100, \$200, \$300, etc.). Los aumentos en costos no pueden ser transmitidos fácilmente a precios: si los precios aumentaran la unidad tendría que subir \$50 lo que implicaría un desplazamiento de la demanda, pues los dulces y las galletas no son productos de primera necesidad.

1.9 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA

1.9.1 Competidores actuales. A nivel nacional la competencia para la compañía de galletas Noel en cuanto a galletas está conformada por empresas tales como:

Nestlé, Nabisco, Alicorp y Colombina. En confitería a nivel nacional se encuentra: Colombina, Italo, Súper de alimentos, Confitecol, Aldor y Adams. Dado que la competencia fuerte para la empresa está dada por Nestlé, (“principal empresa del sector de productos alimenticios en Colombia”¹³), Nabisco y colombina; se presenta la estadística de la participación del mercado a nivel nacional de estas tres empresas competidoras frente a la Compañía Noel, esto en el canal tradicional y supermercados donde está el foco principal de sus ventas. (Véase grafico 2)

Grafico 2. Principales competidores



Fuente. Nielsen. Universo 2004

El 51% de las ventas de la Compañía de Galletas Noel son ventas efectuadas al canal tradicional y el 49% lo vende en supermercados, Nestlé vende el 44% en el canal tradicional y el 56% en los supermercados, Nabisco vende el 34% en el canal tradicional mientras que el 66% es venta en supermercados y Colombina el 58% de sus ventas son del canal tradicional y el 42% es venta en los supermercados. Esto quiere decir que en el canal tradicional el competidor líder es

¹³ Superintendencia de sociedades

Colombina, seguido en orden descendente por Noel, Nestlé y Nabisco; mientras que el competidor líder en los supermercados es Nabisco, seguido por Nestlé, Noel y Colombina.

1.9.2 Participación en el mercado. La aparición de nuevos competidores en el mercado ha afectado la participación de la Compañía de Galletas Noel en el mercado así como la de los demás competidores, ya que sin lugar a dudas al entrar a competir por el mismo mercado, este 100% va a estar compartido con una empresa mas lo que afecta a las empresas ya existentes. Se debe tener en cuenta que por lo menos en los últimos cinco años no han nacido nuevos competidores para esta industria, lo que hace que el mercado siga siendo compartido por las mismas empresas que luchan entre sí por ganar participación.

El porcentaje de participación en el mercado de las empresas competidores al igual que de la Compañía de Galletas Noel se profundiza en el anexo C tabla 4, gráfico 20, al igual que en el ítem 1.4.1 del presente documento.

1.9.3 Mercado Meta. El mercado meta está constituido por las tiendas tradicionales de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios, es un mercado abierto a todas las empresas, por tanto la competencia vende sus productos a tenderos que también son clientes de la Compañía de Galletas Noel, se percibe que este tipo de clientes ante todo los tenderos que son organizados, tienen establecido dentro del desempeño de su negocio un cupo para cada empresa, y así como le compra galletas al distribuidor de Noel, también le compra a Nestlé, compra dulces Dragus y también le compra a Colombina. Son muy pocos los clientes que deben su exclusividad a una sola empresa, por tanto los clientes por lo general son compartidos. Esto se evidencia en los resultados arrojados por la encuesta, pues el 42.38% le compran a todas las empresas que tienen presencia en este mercado objeto de estudio (Colombina, Nestlé, Confitecol, Aldor, Adams, Nabisco, Super y Noel). El 9.8% le compra a cinco empresas, el 0.2% le compran

a sólo a tres empresas y tan solo el 2.98% de los tenderos tienen exclusividad con dos empresas, esto teniendo en cuenta que todas las empresas llevan productos similares a excepción de Adams cuyo fuerte son los chicles.

1.9.4 Objetivos y estrategias. La compañía de Galletas Noel; así como Colombina, Nestlé y Nabisco principales competidores están apostándole a lo mismo; ya que sus estrategias van enfocadas por el mismo camino cuya meta es retener y captar clientes. Las estrategias de mercados para la Compañía de galletas Noel en el 2005 están definidas así:

- Fortalecer la distribución especializada
- Lograr la excelencia en el servicio al cliente
- Focalizar en clientes valiosos
- Fortalecimiento de canales alternativos – Nova venta (venta por catálogo)
- Innovación constante

De acuerdo con lo que se observa en el mercado, la competencia está innovando tanto en producto como en empaques, se está preocupando más por satisfacer las expectativas de servicio de los clientes escuchando su voz a través de encuestas, línea gratuita, página Web.

“Colombina ante todo a alineado las estrategias de mercadeo, nacionales e internacionales enfocadas hacia la publicidad, el lanzamiento de productos y las actividades promocionales apoyadas por los eslogan: Sólo el que tienen alma de niño descubre el sabor en cada momento. Colombina, el sabor es infinito.”¹⁴

Por otro lado también se observa que Nestlé y en menor proporción Colombina tienen ubicadas en las tiendas vitrinas exhibidoras de sus productos lo que pone en desventaja a la Compañía de Galletas Noel que no posee este medio; esta es

¹⁴ www.colombina.com.co

una debilidad frente a la competencia ya que los dulces y las galletas no son productos de primera necesidad, si no que se compran por impulso en el momento de verlos exhibidos en la tienda.

1.9.5 Productos. Se presenta el portafolio de productos de las empresas Colombina S.A y Nestlé S.A siendo estas empresas las fuertes competidoras para la Compañía de Galletas Noel S.A. (Véase cuadro 4y 5)

Cuadro 4. Portafolio Nestlé S.A

PORTAFOLIO	DESCRIPCION	SABORES
SALADAS		
Saltinas	Galleta salada crocante, presentación en porción individual y en taco, empaque metalizado	Único
Saltinas mantequilla	Galleta salada crocante, presentación en taco y porción individual, empaque metalizado	Mantequilla
Saltinas tres cereales	Galleta balanceada con trigo, maíz y avena, adicionada con ajonjolí	Único
Ricas	Galleta dulce y salada, presentación en caja	Único
Doré	Galleta dulce y salada. Presentación en taco	Único
Sodas	Galleta baja en sal, presentación en taco	Único
Hit	Galleta dulce y salada, presentación porción individual	Único
DULCES		
Macarena	Galleta semidulce, presentación en caja	Único
Deditos	Galletas en forma de deditos, tipo champagne	Chocolate
Rondalla	Galleta dulce simple, sin crema presentación porción individual	Leche
Can can	Galleta tipo Sándwich con crema de sabores	Fresa, vainilla, chocolate, maracuyá, limón
SALUDABLES		
Nesfit fibra integral	Galleta saludable con los beneficios de la fibra. Presentación porción individual	Único
Nesfit fibra miel	Galleta saludable con los beneficios de la fibra. Presentación porción individual	Miel
WAFERS		
Superwafer	Galleta rectangular, crocante, rellena con crema de sabores. Presentación en taco	Fresa, vainilla y chocolate
Rumba	Galleta rectangular, crocante, y con relleno, presentación porción individual	Vainilla
Mambo	Galleta rectangular, crocante, y con relleno, presentación porción individual, es mas grande que la wafer Rumba	Vainilla
Wafer can can	Galleta wafer tipo Sándwich con crema de sabores	Fresa, vainilla y chocolate

Fuente: Nestlé S.A

Cuadro 5. Portafolio Colombina S.A

PORTAFOLIO	DESCRIPCION	SABORES
CHICLES		
Bomba bum	Bolas confitadas de colores naranja, morado, amarillo, azul, verde con vetas.	Tutti Frutti
Splot Acid	Bolas de chicle bomba con recubrimiento ácido por fuera y sabor dulce por dentro.	Fresa-Naranja-Limón-Manzana verde-Cereza
Super Tatoos	Chicle bomba en forma de pieza con 120 tatuajes de Samuráis.	Tutti fruti
Splot Simpson	Chicle en pieza con rayas de colores, stickers coleccionables con 30 motivos diferentes	Fresa
CHUPETAS		
Bon bon bum	Chupeta rellena de chicle	Sabores frutales: fresa intensa, mandarina, mora, uva, fresa
Bon Bon Bum Cool	Chupeta rellena de chicle con efecto cool	Sabores frutales: fresa intensa, mandarina, mora, uva, fresa
Bon Bon Bum Fruta Intensa	Chupeta rellena de chicle	Fresa Intensa, mandarina, mango, fusión, uva y fresa
Mordisquetas	Chupeta semiblanda y masticable, de forma cilíndrica	mango, mora y manzana
Mordisquetas creem	Chupeta semiblanda y masticable, de forma cilíndrica, con crema	mora, manzana, fresa
Chupeta leche	Chupeta plana, redonda y cremosa con rayas de caramelo	Leche crema, mora de castilla, frutas
Chupetas Scooby Doo	Chupeta en alto relieve con 3 caras diferentes de Scooby Doo en 13 gr.	manzana, cereza y frambuesa
Pirulito	Chupeta de terna menor al tradicional, en motivos de: dálmatas, jurasico y magic	Leche, fresaleche, moraleche
Pirulito pinta lenguas	Chupeta con mezcla de sabores, cambia de color y pinta la lengua	Fresa, mora azul y manzana verde
Tipitín Cherry	Chupeta Plana en forma de Corazón de 11gr.	Cereza
DULCES DUROS		
Deleight caramel	Caramelo crujiente con chocolate negro en su interior	Caramelo
Deleight cream	Caramelo con franjas de colores que muestran como se funden las frutas con la crema de leche	Fresas con crema, duraznos con crema y Moras con crema.
Caramelos colombina	Dulces duros tradicionales	Leche crema, mora de castilla, frutas
Moritas Rellenas	Dulce duro tradicional en forma de mora	Anisada, Danesa, Moritas y banana extra.
Mini Choco Maní	Dulce duro de chocolate y trozos de maní.	Chocolate
Mini bum cool	Dulce relleno de chicle bomba	Sandía, manzana verde y mora azul
Mini bum	Dulce con chicle bomba, textura crujiente al degustar y morder.	Fresa, mango, tutti frutti
Menta helada	Mentas saborizadas, frutales	Sandía, Limonada, Naranjada, Kola
Menta Chocolate	Dulce suave y refrescante con relleno de Chocolate	Cool y chocolate
Coffe Delight cool	Dulce de café con relleno blando de menta	Café
Fruticas	Dulces duros con relleno líquido y sabores a fruta	Fresa, naranja, manzana, uva y piña

DULCES BLANDOS		
Max combi	Caramelo masticable en forma cilíndrica, frutas surtidas	Cereza, naranja, fresa
Max choco frutas	Caramelo masticable en forma cilíndrica de frutas surtidas, de frutas y chocolate	Choco cereza, choco naranja, choco lulo
Max Choco Cream	Caramelo masticable en forma cilíndrica, de frutas y chocolate crema	Mora, leche, naranja leche y limón leche
Max Frutas Ácidas	Caramelo masticable en forma cilíndrica, combinación de frutas ácidas	Piña, fresa y naranja
Snow Mint	Menta blanda de color blanco nieve. textura blanda y sabor suavemente refrescante.	Cool
Coffe Delight	Caramelo blando de café fabricado con crema de leche, café y mantequilla	Café

Fuente: Colombina S.A

“Para el segmento de las golosinas el liderazgo del mercado está en cabeza de Colombina, cuya marca Bon Bom Bum lleva más de tres décadas en el mercado y hoy los bombones o chupetas de Colombina se comercializan en diez variedades. Las exportaciones totales de esta firma (incluyendo otras líneas de producto) sumaron 50 millones de dólares el año pasado y llegaron a 44 países. Dado el bajo precio del producto final, el pulso en el negocio de las chupetas se da por la venta de grandes volúmenes. Este mercado se caracteriza por las fuertes inversiones en publicidad y lanzamiento de productos que cada marca debe hacer para activar o reforzar su presencia en el mercado.

Según datos de Ibope, el de alimentos y golosinas es el segundo sector de la economía que más pauta en medios y las inversiones durante los cinco primeros meses de 2005 por este concepto totalizaron 127.427 millones de pesos, con un crecimiento del 7% frente al mismo período del año anterior. Se estima que cada uno de los jugadores de este segmento destina en promedio 300 millones de pesos mensuales a inversión en pauta publicitaria.”¹⁵

¹⁵ www.gerente.com/revistas/gerente.html

Esto se demuestra una vez más de acuerdo a la participación que tienen las golosinas según su clasificación. A nivel país y por canales se observa que las chupetas representan el 46.7%, del mercado nacional de las golosinas, el mayor porcentaje de chupetas es comercializado a través del canal tradicional representado en el 55.6%, mientras que el 31.3% del producto es colocado en los supermercados; el 13.1% restante es posicionado por otros canales. (Véase tabla 6).

Tabla 8. Segmentación golosinas en Colombia

CLASIFICACIÓN DULCES	TOTAL COLOMBIA	SUPERMERCADOS	TRADICIONALES
DUROS CON EMPAQUE	14.9%	22.0%	12.1%
DUROS SIN EMPAQUE	0.6%	0.8%	0.6%
TUBOS	2.8%	3.3%	2.0%
CARAMELOS	6.6%	8.7%	6.2%
CHUPETAS	46.7%	31.3%	55.6%
MENTAS	14.8%	5.8%	12.7%
DULCES BLANDOS	8.3%	11.0%	8.3%
GOMAS	3.3%	13.3%	1.5%
DULCES SURTIDOS	0.2%	1.6%	0.0%
TURRON/COCO	1.7%	2.1%	0.9%

Fuente: Nielsen. Universo 2004

La gran fortaleza de Colombina está en el posicionamiento de de las chupetas siendo su línea líder así como en el mercado nacional, posición que ha seguido fortaleciendo, además ha renovado y desarrollado su portafolio de productos e innovado en empaques.

El portafolio de Dulces de Colombia, empresa que produce para la Compañía de Galletas Noel participa en el segmento de mercado líder es decir el de las chupetas con tan solo el 9.8% frente a un mercado total del 46.7%, su portafolio muestra que está compitiendo en este mercado con dos clases de chupetas: Bluemint chupetas y chupetas fruna ahá, en variados sabores. Esta situación indica que el potencial del segmento chupetas es clave para un crecimiento a

futuro de las golosinas para la Compañía de Galletas Noel. El mejor desempeño lo ha tenido en las mentas cuya participación es del 35.7% siendo los innovadores de las mentas saborizadas, en segundo lugar de participación están los dulces blandos con el 25.2%. Hay segmentos en los cuales aun no está participando como son tubos, gomas, turrón/coco y duros sin empaque, en este último segmento la compañía no tiene intereses en participar pues no es recomendable ya que son productos alimenticios que en su cadena de distribución sufren alto índice de manipulación.

Las mayores fortalezas de la Compañía de Galletas Noel está en la innovación constante de productos y de empaques que garantizan el excelente estado del producto y que posterior a su uso no contamine el medio ambiente, esto respaldado con una tasa de innovación del 30%. (Véase tabla 7).

Gracias a su calidad y tradición, los productos de Compañía de Galletas Noel son líderes en el mercado nacional; en cuanto a galletas ocupa el primer lugar en crackers y cremadas¹⁶. “En el negocio de las golosinas es la segunda marca más significativa del mercado en Colombia después de Colombina.”¹⁷

Tabla 9. Participación y segmentación Dulces de Colombia

CLASIFICACIÓN DULCES	TOTAL COLOMBIA	DULCES DE COLOMBIA
DUROS CON EMPAQUE	14.9%	4.5%
DUROS SIN EMPAQUE	0.6%	0.0%
TUBOS	2.8%	0.0%
CARAMELOS	6.6%	24.4%
CHUPETAS	46.7%	9.8%
MENTAS	14.8%	35.7%
DULCES BLANDOS	8.3%	25.2%
GOMAS	3.3%	0.0%
DULCES SURTIDOS	0.2%	0.4%
TURRON/COCO	1.7%	0.0%

Fuente: Nielsen. Universo 2004

¹⁶ www.inveralimenticias.com.co

¹⁷ Nielsen. Universo 2004

Al analizar el portafolio de galletas de la Compañía de galletas Noel frente al portafolio de Nestlé su más cercano competidor, se encuentran características particulares que demuestran porque la Compañía de Galletas Noel tiene una participación en el mercado nacional del 52.4 %, en la zona oriente del 46.7% y en el mercado objeto de estudio del 23.43%. Mientras que Nestlé S.A cuenta con 4 segmentos de galletas: saladas, dulces, saludables, wafers, la Compañía de galletas Noel cuenta con 7 segmentos; crackers, saborizadas, saludables, wafers, especialidades, cremadas, dulces simples; esto marca una gran diferencia ya que ante la opción de compra el consumidor tiene mas variedad para escoger que producto comprar.

La fortaleza de Nestlé está dada en la posición dominante con que exhibe sus productos en el punto de venta, pues la gran cantidad de vitrinas exhibidoras que tienen ubicadas en las tiendas respaldadas con contrato de comodato hace que el tendero le guarde un espacio exclusivo para sus galletas, y sobresalgan entre el surtido del negocio.

Una debilidad de las galletas Noel frente a la competencia es el precio que suele ser más elevado, sin embargo los tendedores caracterizan las galletas con una alta rotación y excelente calidad lo que hace que esta debilidad no sea tan marcada y redunde en beneficios económicos para la Compañía de Galletas Noel.

1.9.6 Fijación de precios. Los precios de los productos de la Compañía de Galletas Noel frente a la competencia en forma general son más altos; para hacer este análisis comparativo se relacionan los productos que tienen competencia directa, y cuyas características son semejantes tanto en producto como en embalaje. (Véase tabla 8)

Tabla 10. Comparativo de precios con la competencia

COMPANÍA DE GALLETAS NOEL S.A	PRECIO COMPANÍA NOEL	COMPETENCIA	PRECIO COMPETENCIA
Galletas			
Saltín Noel	\$ 1.600	Saltinas, salricas	\$ 1.800
Saltín Noel queso	\$ 2.250	Saltinas mantequilla	\$ 1.750
Saltín Noel queso y mantequilla	\$ 2.250	Saltinas mantequilla	\$ 1.750
Triqueñas	\$ 1.850	Ritz	\$ 1.800
Ducales	\$ 1.850	Club social, Hit	\$ 1.800
Dux	\$ 1.600	Club social, Hit	\$ 1.800
Thos	\$ 1.300	Nesfit integral, nesfit miel, honey bran, aveny bram	\$1,850 - \$1,950
Sodas	\$ 1.800	Soda	\$ 1.800
Saltín integral	\$ 1.900	Club social integral	\$ 1.700
Dux integral	\$ 1.750	Club social integral	\$ 1.700
Recreo	\$ 3.300	Oreo	\$ 3.100
Festival sabores surtidos	\$ 2.480	Can can, brinki, rellenas	\$ 2.400
Minirecreo	\$ 4.550	Dark	\$ 4.000
Sultana	\$ 1.450	Doré	\$ 1.400
Minisultana	\$ 4.500	Ramo	\$ 4.000
Galleta tipo leche	\$ 1.150	Rondalla, lechera	\$ 1.300
Wafers	\$1,700 a 2,700	Mambo, capri, rumba, italo	\$1,500 a \$2,500
Dulces			
FRUNAS TRADICIONAL	\$ 3.900	Citrix-italo	\$ 3.700
FRUNAS BALL	\$ 1.900	Sparkies	\$ 2.200
FRUNAS CHOKO	\$ 3.000	Sparkies	\$ 2.200
FRUNAS PLAY	\$ 1.900	Max combi, Loquiño, Totiño	\$2,100 a \$3,000
FRUNAS CREAM	\$ 2.900	Max combi, Loquiño, Totiño	\$2,100 a \$3,000
FRUNAS DOBLE TWIST	\$ 5.000	Barrilete	\$ 4.800
FRUNAS AHÁ! CHUPETAS	\$ 2.750	Bombon bum, PinPop, Yogueta	\$3,150 a \$3,500
FRUNAS AHÁ! DURO	\$ 3.300	Minibum	\$ 3.300
CHUBY YUMBO	\$ 3.500	Huevito, a go go	\$2,500 a 3,500
CHUBY MINIATURA	\$ 2.600	Huevito, a go go	\$2,600 a 3,500
CHUBY MENTA	\$ 2.500	Bolibomba, bola hueca	\$ 2.500
CHUBY COLORES	\$ 2.500	Bolibomba, bola hueca	\$ 2.500
CHUBY AVENTURA	\$ 3.100	Boomer Tatto, Trukin y Dereck	\$ 3.300
CHUBY HUEVITO	\$ 2.200	Huevito, a go go	\$2,600 a 3,500
CHUBY PASTILLAS	\$ 1.850	Adams y Tumix	\$ 2.000
CHUBY FRESH SANDÍA	\$ 1.850	Chicles adams y tumix	\$ 2.000
BLUEMINT MENTA HELADA	\$ 2.100	Colombina, super, aldor	\$ 2.250
BLUEMINT SABORIZADAS	\$ 2.400	Colombina, Aldor, super	\$ 2.400
BLUEMINT CHUPETAS	\$ 1.800	Pirulito	\$ 1.550
BLUEMINT BLANDA	\$ 2.500	Snow mint-show, schao	
BLUEMINT CHOCOLATE	\$ 3.500	Menta Milk de Chocolate	\$ 3.200
ROLETTO CARAMELO	\$ 3.300	Kramel	\$ 3.100
ROLETTO EMOZIONE	\$ 3.600	Bianchi	\$ 3.300
ROLETTO CAFÉ COOL	\$ 3.300	Coffee Delight	\$ 3.600
ROLETTO FRUTOS ROJOS	\$ 3.300	Kramel	\$ 3.100
ROLETTO CAFÉ PLUS	\$ 3.300	Café Gourmeth y Coffee delight blando	\$ 3.600

1.9.7 Distribución. En la actualidad Colombina vende y comercializa una exitosa gama de productos propios, ya que cuenta con una amplia red de distribución, la cual cubre todo el territorio nacional. También funciona como distribuidora exclusiva de los productos de pesca Van Camp's, Aceites comestibles y productos de la marca Café Buen Día. Colombina S. A, ha realizado varias alianzas estratégicas con compañías de alimentos y bebidas, Philipp Morris de Estados Unidos; la empresa Boliviana productora de aceites refinados, SAO. En el 2003, Colombina inició la comercialización de los productos Reynolds en las líneas de papel aluminio hogar y de los productos importados de la chocolatería americana Hersheys. En el sector de seguros, Colombina cuenta con acciones en la compañía colombiana Occidental de seguros.

Colombina tiene vendedores directos que atienden el canal de autoservicios, mayoristas, institucionales y distribuidores en las principales ciudades del país. Para la ciudad de Cúcuta cuenta con un solo distribuidor quien es el encargado de atender el mercado de esta ciudad, Villa del Rosario y los Patios. La distribución es ejecutada a través de un sistema de preventa y entregas de pedido a 48 horas después de haber hecho el pedido, los productos que se distribuyen en esta ciudad son despachados desde Cali, lugar donde están las fabricas de Colombina, lo que hace que el distribuidor necesite contar con altos volúmenes de inventarios para cumplir con los requerimientos del cliente.

De otro lado la compañía Nestlé S.A posee una red de distribución que está conformada por agencias en la principales ciudades del país las cuales cuentan con sus respectivas fuerzas de ventas en todos los canales de distribución; la distribución en el canal tradicional a diferencia de la Compañía Noel y Colombina, es operada directamente por la empresa es decir que el personal que labora en la distribuidora son empleados directos de Nestlé, este modelo de distribución para el canal funciona de igual forma a nivel nacional, cuya razón social es distribuciones Lunes.

Adams por su parte maneja un sistema de autoventa desde hace ya muchos años atrás quizás es de las únicas empresas del gremio que nunca a utilizado el sistema de preventa. Sin embargo son muy buenos en la autoventa porque el servicio que prestan a los clientes es especial debido a que hacen dos funciones venta directa y exhibición. Esta última función para el caso de las empresas que trabajan con preventa la debería realizar el entregador quien es la persona que le lleva la mercancía al cliente y hace el cierre de la venta, pero hasta el momento los entregadores de ninguna empresa que trabajan la preventa están realizando esta labor, por manejo de tiempo.

Confitecol no es una empresa nacional, su sede principal está en el Ecuador tiene su propia red de distribución a nivel nacional, maneja bodegas en las principales ciudades del país, para Cúcuta y su área metropolitana cuenta con un distribuidor encargado de las ventas en el canal tradicional y trabaja bajo el sistema de preventa.

Las empresas Súper de Alimentos, Aldor y Nabisco, no cuentan con un sistema de distribución directa y propia en el canal tradicional, todo lo hace a través de distribuidoras de productos masivos que comercializan los productos de diferentes empresas que no tienen nada que ver con galletas y golosinas.

1.9.8 Fuerza de ventas. La empresa distribuidora de Colombina en Cúcuta se denomina Districom, esta empresa maneja no solo el canal tradicional, si no también el canal mayorista y autoservicios; en el mercado de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios. En el canal tradicional la fuerza de ventas está constituida por diez vendedores distribuidos en igual numero de zonas en la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios, estos vendedores tienen asignadas 45 visitas a clientes tenderos por día y un promedio de 270 visitas semanales para un total de 2700 clientes visitados en el mes; según datos obtenidos en el trabajo de

campo Colombina tiene una cobertura numérica de clientes de 69% del mercado meta (Véase grafico 11 anexo C)

Para la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios distribuciones Lunes de Nestlé S.A., cuenta con diez vendedores con vehículos los cuales a diferencia de las demás empresa junto con Adams, tiene un sistema de venta directa o autoventa, esta consiste en llevar los productos a la mano ofrecerlos venderlos y cobrarlos de una vez, esta estrategia fue implantada en la vigencia del año 2005 con poco resultado para ellos debido a que los clientes ya están acostumbrados a la cultura de la preventa, pues de esta forma se pueden programar sus pagos con la posibilidad de hacer pedidos de un monto mas alto. Según los datos arrojados en las encuestas Nestlé tiene el 64% de distribución numérica en la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios, dicho de otra forma visita solo el 64% de las tiendas de estas ciudades. (Véase grafico 12 anexo C.)

La empresa Adams cuenta con un distribuidor en Cúcuta cuya razón social es Dismekato, su labor la desempeña en el canal tradicional con diez vendedores distribuidos en la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios, algunos de ellos tiene carro y otros hacen la labor en triciclos especiales los cuales llevan un remolque donde llevan los productos y material de publicidad.

Confitecol en Cúcuta trabaja con diez vendedores en preventa, realizan su labor por bloques de barrios, sectores y zonas; esto significa que por ejemplo el día que se visitan los clientes de Villa del Rosario toda la fuerza de ventas se desplaza a esta población a cubrir todos los barrios de este municipio, éste método hace que la entrega sea mas rápida y económica porque pueden contratar un carro para tres zonas o tres vendedores, ya que las distancias son mas cortas. La desventaja es que no hay una definición de zonas exactas para cada vendedor.

Empresas como Aldor, Súper de Alimentos, y Nabisco al no contar con un distribuidor especializado de la empresa, la fuerza de ventas corresponde a distribuidores que manejan portafolios mixtos de diferentes empresas, por tanto no resulta significativo realizar alguna comparación en este aspecto. Para Súper de Alimentos en Cúcuta la distribución la realiza Ibáñez y Castilla empresa distribuidora con sede principal en Bucaramanga, Las galletas de Nabisco son distribuidas en esta ciudad por Lidertiendas cuya sede principal es también en Bucaramanga, y para Aldor la distribución de estos productos la realiza la empresa Candun con sede principal en Cúcuta.

Esta es una ventaja competitiva para la Compañía de Galletas Noel, Colombina y Nestlé; debido a que un vendedor de estas distribuidoras con portafolio mixtos tienen muchos productos los cuales deben posicionar; y para ellos es mas importante a la hora de ofrecer los productos aquellos que demande mayor rentabilidad en cuanto a comisiones de ventas e incentivos.

1.9.9 Mercadeo y publicidad. Impactantes campañas publicitarias apoyadas por una gran labor de promoción y una amplia comercialización de sus productos, han contribuido a que las marcas de Colombina cuenten con un alto nivel de reconocimiento entre consumidores de todas las edades. Su permanente innovación ha permitido que Colombina sea reconocida como una empresa en constante evolución, que se ajusta a los gustos y a las modas de los diferentes mercados. Durante el 2004, la empresa desarrolló una labor de alineamiento de las estrategias de mercadeo, nacionales e internacionales enfocadas hacia la publicidad, el lanzamiento de productos y las actividades promocionales apoyadas por los eslogan: "Sólo el que tienen alma de niño descubre el sabor en cada momento " "Colombina, el sabor es infinito".

La publicidad en las tiendas de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios de parte de Colombina es muy reducida y escasa, es mas fuerte con la publicidad

en televisión, lo que hace que sus productos tengan garantizada la rotación y además de que se realiza masivamente a todas las regiones del país.

Nestlé invierte poco en publicidad en el punto de venta en cuanto a afiches, móviles y volantes se refiere, la publicidad que ejerce esta compañía la hace a través de colocación de muebles exhibidores que ayudan a incrementar las ventas y posicionar una imagen positiva frente a los consumidores finales.

Adams por ejemplo maneja muy buena publicidad en el punto de venta, utiliza afiches en las diferentes marcas, posee también muebles exhibidores que ayudan al posicionamiento y aumento de las ventas de sus productos, además es la empresa de la categoría que mas publicidad tiene en el punto de venta.

Las demás empresa del sector de golosinas y galletas en el canal tradicional en la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios como es el caso de Súper de Alimentos, Aldor, Nabisco, Confitecol, no utilizan la publicidad en el punto de venta, su publicidad la realizan a través de la televisión aunque con bajo porcentaje de participación.

1.9.10 Servicio al cliente. Todas las empresas que se han venido mencionando como competencia para la Compañía de galletas Noel poseen una línea gratuita (01800) a la cual se pueden comunicar los consumidores en caso de sugerencias y reclamos; empresas como Colombina y Nestlé tienen para todos sus consumidores, clientes, proveedores, empleados y accionistas su portal en internet. A nivel local cuentan con las oficinas de quienes ejercen la distribución en este canal, como forma más ágil de comunicarse y obtener soluciones siempre y cuando estén al alcance de los distribuidores.

A través del trabajo de campo realizado en el canal tradicional de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios; se observa que Colombina entre los

clientes que visita en la actualidad presenta un buen servicio esto dicho por el 90.9% de los clientes visitados directamente por esta empresa.

Para el caso de Nestlé los clientes encuestados que son visitados por esta empresa confirman que el servicio que prestan es bueno, dicho esto por el 88,6% de los tenedores atendidos en la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios. Confitecol entre los clientes que visita estos opinan de que el servicio es bueno así lo afirmaron el 92,3% de los clientes de el canal tradicional en la zona objeto de estudio.

Para Aldor que esta visitando el 50% de los encuestados, el 89.9% dice que el servicio prestado por esta empresa es bueno. Para el caso de Adams el 88,8% del total de tiendas visitadas opinan que el servicio de esta empresa es bueno. De las 147 tiendas del canal tradicional que visita Nabisco el 93.2% confiesa que reciben un buen servicio por parte de esta empresa.

La empresa Súper de Alimentos que tiene un mercado de 144 negocios con respecto a las 335 encuestados, estos expresan que el servicio recibido es bueno dicho por el 90,3% de ellos.

1.10 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

1.10.1 Mercado meta. Al analizar el número de establecimientos que según Nielsen existen en Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios, se tiene que hay en total 8263 negocios dedicados a la venta al por mayor y detal de productos alimenticios en las ciudades antes mencionadas; los distribuidores dicen tener en sus bases de datos registrados a 3465 tiendas tipo A, B, y C. En el estudio de campo realizado, el 66% de los encuestados confirman que son visitados por los distribuidores por ende el 34% no es visitado. Entonces se calcula que el numero total de tiendas tipo A, B, y C de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los

Patios es de 5250 y además que el número de negocios que no pertenecen a la categoría es decir al canal tradicional es de 3013. Esto indica que el mercado que no está siendo satisfecho por los distribuidores directos de la Compañía de Galletas Noel es de 1785 tiendas potenciales con un margen de error del 4% en la realización del trabajo campo.

1.10.2 Territorio geográfico. La ubicación geográfica del mercado meta está dado en la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario, y Los Patios del departamento de Norte de Santander y se estima que el número aproximado de negocios en el canal tradicional es de 5250 tiendas repartidas entre las tiendas tipo A, tipo B y las tipo C de dichas ciudades mencionadas.

1.10.3 Compra promedio anual por cliente. Para poder calcular las compras por cliente al año se tiene que los distribuidores tienen un promedio de ventas de \$115'319.381 mensual vendidos en 3465 tiendas, o sea tienen un promedio de venta por negocio de \$33.281, si se lleva este valor por año se obtiene que las compras de los clientes por año a los distribuidores sería de \$399.372 siempre y cuando se mantenga el mismo promedio de compra que hoy por hoy presentan los clientes de los distribuidores.

1.10.4 Compras totales por año. Las compras totales al año de los clientes visitados por los distribuidores de Noel que equivalen a 3465 tiendas, tienen un promedio anual de compras de \$1'383.832.572.

1.10.5 Demanda potencial. El valor de las compras totales de los clientes potenciales y actuales al año se calcula tomando el total de establecimientos en el canal tradicional que como se menciona anteriormente es de 5250 tiendas; si estas comprasen el mismo promedio de compra que realizan hoy las ya visitadas o sea \$33.281 por cliente a los distribuidores directos de Noel, entonces se tiene que las compras mensuales serían aproximadamente de \$174'726.334, esto

equivale a un incremento del 51% en las ventas de los distribuidores de Noel, pasado a pesos el aumento de las ventas mensuales seria de \$59'406.953 y al año de \$712'883.436 mas que las ventas actuales, se tiene entonces que las compras entre los clientes potenciales y actuales por año pasarían a ser aproximadamente de \$2'096.716.008 entre galleta Noel y golosinas Dragus; solo si logran realizar visitas efectivas de ventas a los clientes que ahora no son visitados por el personal de ventas de los distribuidores autorizados de Galletas Noel.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 ENTORNO SOCIO-CULTURAL

De acuerdo con Nielsen, el mercado para el sector alimentos en latinoamericano está conformado por tres grandes grupos como son supermercados y autoservicios, droguerías y tradicionales (tiendas). La composición de estos tres grupos en cuanto al volumen de venta se refiere varía de un país a otro, por ejemplo en Argentina el 70% corresponde a supermercados y autoservicios, mientras que el 23% son tradicionales y el restante droguerías. En cambio Brasil tiene su mercado estructurado así; 83% para supermercados y autoservicios, el 13% corresponde a tradicionales y un 4% para droguerías.

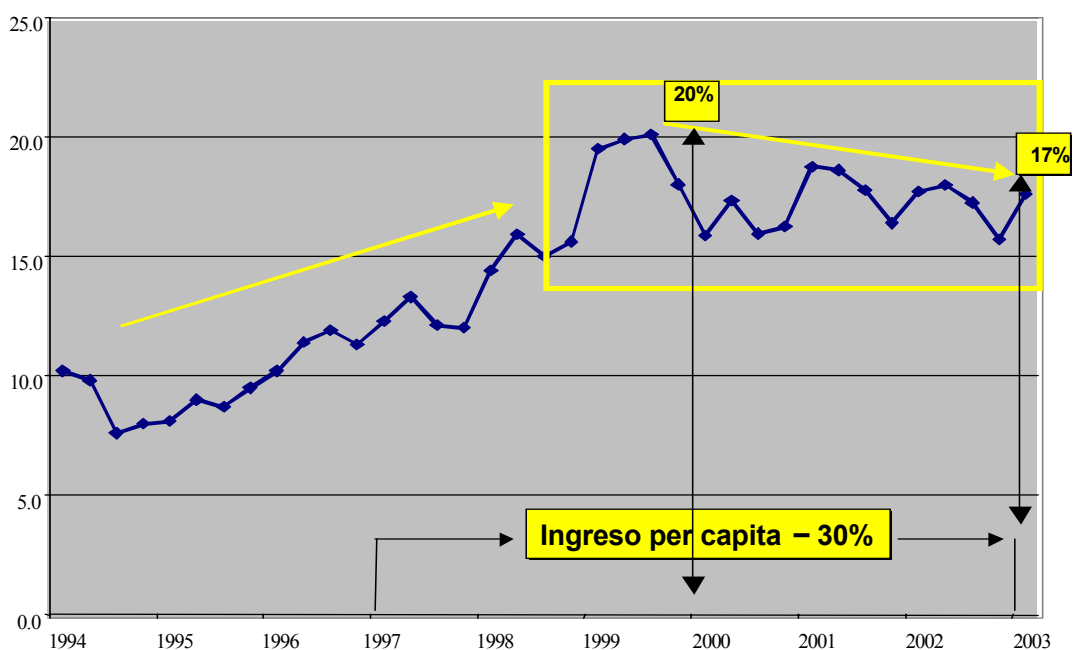
Para el caso de Colombia y Méjico, estos dos países tienen una composición muy similar con respecto al mercado de alimentos; en Méjico el 57% del mercado son para supermercados y autoservicios, el 41% para tradicionales y el 2% para droguerías. Para Colombia el 54% del volumen es para los supermercados y autoservicios, el 41% para tradicionales y el resto para las droguerías.

Si se analiza el numero de negocios existentes entre supermercados y autoservicios y tradicionales (tiendas) podemos concluir que “el total del universo de negocios existentes en Colombia esta constituido por 318.213 negocios de los cuales el 0.3% corresponden a supermercados y autoservicios en donde los consumidores compran el 54% de los productos de alimentos y 99.7% de los negocios pertenece a los tradicionales en donde los consumidores compran un

41% del total del consumo. En el caso de los tradicionales para el año 2004 obtuvo un crecimiento del 5.7% más que el año anterior, mientras que los supermercados y autoservicios tienen una tendencia de crecimiento negativo del -2.2% con referencia al año anterior”¹⁸.

El desempleo en el año 2000 fue del 20% y para el año 2003 estaba en 17% con un ingreso per capita negativo del -30% durante este mismo periodo. Para el 2004 el DANE reporta un índice de desempleo del 13.7% pero aun así el canal tradicional se sigue fortaleciendo. (Véase gráfica 3)

Gráfico 3. Tasa de desempleo en Colombia



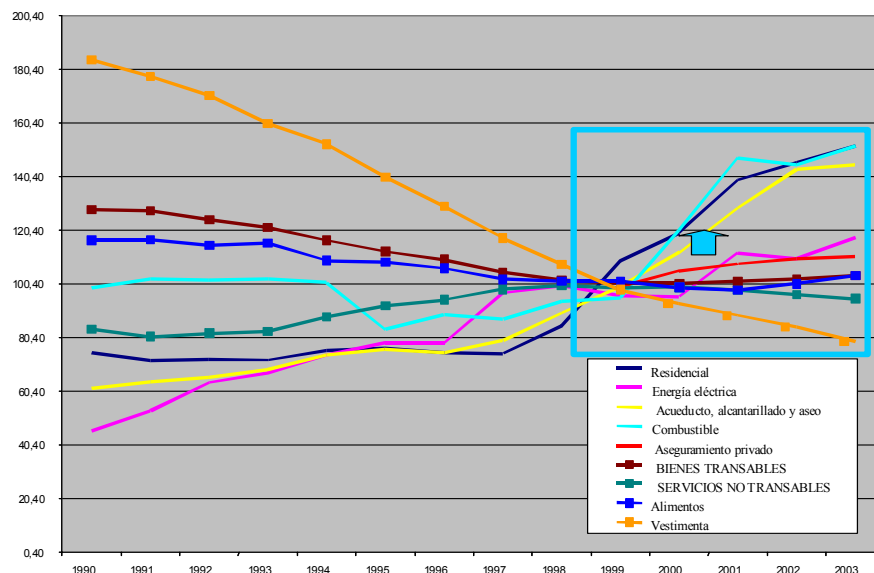
Este crecimiento en el canal tradicional es causado por la pérdida de poder adquisitivo el cual está siendo generado por el incremento en el desempleo, lo que está contribuyendo al crecimiento de las tiendas en Colombia. El consumidor hoy por hoy compra más en las tiendas de barrio cerca de su lugar de residencia;

¹⁸ Nielsen. Universo 2004

debido a que tiene ciertas ventajas: una de ellas no requiere gasto en transporte porque esta en la esquina de su cuadra, otra ventaja compra solo lo necesario para el diario y así hacer menores desembolsos de dinero, y otra de las ventajas es la posibilidad de tener crédito con el dueño del negocio por ser su vecino y amigo.

Otro factor que esta contribuyendo en el aumento del volumen de ventas en el canal tradicional es sin lugar a dudas el ingreso per capita. “Los \$5´400.000 anuales que hoy recibe en promedio cada Colombiano son los mismos que recibía en 1994 para cubrir sus necesidades”¹⁹, pero este ingreso sólo alcanza para pagar servicios públicos, arriendos y combustible. Los ingresos son gastados en lo estrictamente necesario y obligatorio y lo que queda para alimentos y demás necesidades. De ahí la facilidad de comprar los alimentos del diario en la tienda vecina. (Véase gráfica 4)

Gráfico 4. Índices de precios reales



Fuente: César A. Ferrari, Ph.D. Pontificia Universidad Javeriana

¹⁹ César A. Ferrari, Ph.D. Pontificia Universidad Javeriana

De acuerdo con el último informe de Nielsen (Véase tabla 9) en el cual señala que desde el año de 1998 al año 2004 el canal tradicional tiene una tendencia creciente del 18%, esto causado por las razones ya mencionadas como el desempleo; debido a las pocas oportunidades de trabajo que hay en el país, los desempleados terminan por montar su propio negocio en la misma residencia para no ocasionar gastos de mantenimiento o muy mínimos, este negocio termina siendo una tienda de donde empieza a recibir un ingreso con el cual alimentar a su familia y cubrir sus necesidades.

Tabla. 11 Total establecimientos

NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS			
	1998	2004	INCREMENTO
SUPERMERCADOS	1466	1496	2%
TRADICIONALES	254.258	298.881	18%
DROGUERÍAS	16252	17836	10%
TOTALES	271.976	318.213	17%

Fuente: Nielsen

Las estadísticas de crecimiento poblacional del país indican que las clases baja y media han tenido un aumento bastante significativo entre el año de 1999 y año de 2004. Después de la población urbana pertenecer a las clases media y baja en un 65%, paso a un 80%, en otras palabras un aumento del 15% (véase tabla 10). Todo esto gracias a la situación socio-económica que vive el país; lo que contribuye en un mayor empobrecimiento para el sociedad, y una mayor oportunidad de negocio para el canal tradicional debido a que esta es la población objetivo compradora de tradicionales.

Tabla 12. Estratificación zona urbana

ZONA URBANA		
	1999	2004
CLASE BAJA	28%	34%
CLASE MEDIA	37%	46%
CLASE MEDIA ALTA	26%	11%
CLASE ALTA	9%	9%
TOTAL DE HOGARES	2,702,953	2,911,793

Fuente: Nielsen

Es evidente el crecimiento que ha venido mostrando el canal tradicional, y las empresas del sector lo saben, viendo allí una gran oportunidad; por eso hacen lo posible por apostar todo por el cliente; y mantener una ventaja competitiva.

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existen muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, contar con canales de distribución desarrollados, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento o rotación que las marcas de la competencia. Es de suma importancia que las empresas desarrollen una estrategia competitiva con el fin de tratar de desarmar a la competencia y obtener su ventaja competitiva.

La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado; “En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado, estos enfoques están basados en tres tipos genéricos de estrategias competitivas:

Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo): las características de esta estrategia comprende; una amplia muestra representativa del mercado, es necesario tener los costos más bajos que los competidores, un buen producto básico con pocos elementos superfluos, reducir los costos sin sacrificar la calidad, transformar las características del producto para su bajo costo, precios económicos / buen valor.

Segunda estrategia; buscar la diferenciación de los productos que se ofrecen respecto a los productos de la competencia (Estrategia de diferenciación): sus principales características son; una amplia muestra representativa del mercado, tener la capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores, inventar formas de crear valor para los compradores, integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes, usar características para crear una reputación e imagen de la marca.

La tercera estrategia consiste en centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategia de enfoque y especialización): las particularidades de esta estrategia comprende: un nicho de mercado limitado, costo bajo al atender el nicho, adaptar las necesidades especializadas del segmento objeto, adaptada al nicho, dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho”²⁰.

2.2 ENTORNO TECNOLÓGICO

Bill Gates, en su libro Los negocios en la Era Digital de Plaza & Janes Editores, indica que es tal la magnitud y la frecuencia de las transformaciones en el campo tecnológico, que considera que un negocio será obsoleto en solo 18 meses si no sigue de cerca los pasos de la tecnología.

²⁰ www.elprisma.com

2.2.1 E-commerce y E-business. Las nuevas tecnologías marcan una sólida evolución hacia el comercio y los negocios electrónicos a través de Internet. Conceptos como e-commerce y e-business marcarán la diferencia competitiva (e incluso de supervivencia) de muchas empresas.

A nivel de e-business se manejan temas como; publicidad mediante la Web, la gestión de la cadena de suministros mediante aplicaciones online, agilidad en la importación de materias prima, maximizar las relaciones con el cliente utilizando los sitios Web de cada negocio y su respectivo enlace ya sea compras, pedidos, concursos, juegos y la gestión del conocimiento dentro de la empresa por medio de herramientas de trabajo en equipo.

Toda empresa grande opera en base a un sistema de información o plataforma denominado ERP, este sistema integra aplicaciones informáticas para gestionar todos los departamentos y funciones de una empresa: contabilidad financiera y analítica, finanzas, producción, mantenimiento, logística, recursos humanos, materiales, gestión de activos, compras y pagos, ventas y cobros, bancos, tesorería, cartera, gestión de proyectos, red comercial etc.

Los ERPs más conocidos en nuestro medio son Oracle, JDEdwards y SAP, con este último operan empresas como Compañía de Galletas Noel S.A., Casa Luker, Almacenes Éxito, Imusa, ISA, entre otras. Este sistema SAP integra módulos de TPM, CRM y demás, para los ERPs en los que no poseen desarrollos propios como Sistema de Información Geográfica o B2B, simplemente establecen alianzas de integración o conectividad con las casas especializadas en ese tipo de herramientas. Como es el caso del SIG de la casa ESRI ARCGIS, el cual es totalmente integrable con SAP.

Los procesos de negocios en línea y conectividad son desarrollados por un grupo específico, el cual se encarga de gestionar estas actividades con los proveedores, pues la gran mayoría de empresas por no decirlo todas, no son desarrolladoras expertas en este tipo de tecnologías, por lo cual los servicios son ejecutados por terceros. El proceso en un panorama general, consta de un sitio Web, pero la base fundamental es el enlace de este sitio al ERP de la Compañía para las respectivas transacciones. Para los clientes especiales o de gran tamaño de acuerdo al número de transacciones, tienen asignadas claves especiales de acceso a este tipo de conectividad. Para todos estos procesos es fundamental el idioma de los mensajes electrónicos y el e-mail. A través de esta plataforma las empresas interactúan con los consumidores (B2C), con socios y proveedores (B2B) y el gobierno (B2G), construyendo una sola red de integraciones empresariales a todos los niveles y a la cadena de suministros y abastecimiento de la empresa.

No se puede definir una cifra exacta del costo de la implementación, pero sin duda alguna los negocios en línea son una de las alternativas más económicas para desarrollar actividades de negocios una vez haya sido implementado. De igual forma, el e-commerce también se plantea a través de este tipo de medios, aunque a nivel mundial se ha perdido algo de visibilidad en este concepto, ya que las personas prefieren el contacto físico con el artículo a comprar que comprarlo simplemente por Internet, en Colombia se han tenido las mismas experiencias.

El entorno tecnológico brinda múltiples oportunidades que no son de difícil acceso, pues algunas empresas Colombianas ya están usando estas herramientas que contribuyen a mejorar el servicio al cliente, reducir costos administrativos, y minimizar los desplazamientos del personal de ventas y la logística:

- Transferencia de pedidos de los clientes a la empresa de forma automática a través de Pals o lo última novedad que es por medio del celular.
- Seguimiento remoto de los vehículos en tránsito gracias al Sistema de Posicionamiento Global (GPS)

- Georeferenciación de las ciudades en donde haya presencia de mercado, para optimizar los recursos y obtener mayores indicadores de desempeño, productividad y efectividad, y las negociaciones con otras empresas de diversos países del mundo.

La localización geográfica en función de los recursos, seguimiento al proceso en forma detallada de las actividades de la fuerza de ventas, en tiempo real con información verídica sobre las ventas y el sitio exacto en donde se encuentra la persona ejecutando su labor de ventas; este proceso fluye por vía satelital.

Gracias a la tecnología las empresas pueden gozar de ventajas competitivas; para las empresas que implementan el e-commerce : desaparecen los límites geográficos y de tiempo entre empleados, proveedores, clientes activos y proporciona nuevos clientes potenciales; con una disponibilidad de 7 días a la semana y las 24 horas del día donde se puede estar interactuando con la empresa, se reducen costos en publicidad y divulgación de promociones especiales con respecto a los costos de la publicidad tradicional en otros medios, incursión en las ventas por Internet con acceso a mercados internacionales con millones de clientes potenciales.

2.2.2 Ciencia y tecnología industria de alimentos (snack). Las grandes empresas del sector cuentan con un departamento, mas no un centro Investigativo, que realiza mejoras tanto en tecnología blanda como en tecnología dura, pues ambas son indispensables para aumentar la productividad. La industria innova constantemente en empaques, texturas y sabores, por medio de alguna de las siguientes opciones:

Alianzas con firmas internacionales que les permite acceder a soporte técnico en producción, intercambiar tecnología y compartir nuevos productos entre los asociados; en pocas palabras, comprar know-how. Esta es la estrategia utilizada

por los líderes del mercado, las otras dos opciones son compra de tecnología y construcción de laboratorios.

La investigación está orientada a identificar las tendencias de la demanda mundial y nacional y tratar de adaptarse a ellas, innovando en producto, materia prima y empaques. El gerente de FritoLay en Colombia señaló que “la investigación de mercados en Colombia tiene más características de exploración y experimentación y no de investigación rigurosa, debido a que el país no cuenta con la plataforma adecuada para hacerlo; señala que entidades como Proexport carecen de los recursos necesarios para realizarla. La única experiencia exitosa al respecto es una de las empresas nacionales líderes en confites que optó por contratar con compañías que se encargan de realizar la inteligencia de mercados”.

Las pequeñas y medianas empresas tienen más restricciones al respecto, pues cualquier avance en ciencia y tecnología requiere de grandes inversiones que resulta muy difícil asumir, dada las mayores restricciones de capital que enfrentan. Aún así, la dinámica de inversión de estas empresas no es despreciable pues para ellas es necesario innovar constantemente para no salir del mercado. Es importante anotar que los recursos de inversión en tecnología son esencialmente privados pues el sector público y la academia no realizan grandes aportes al respecto. En particular para las universidades, los empresarios comentan que deberían adquirir más compromisos con la industria y reorientar sus investigaciones en función de mejorar la productividad del sector.

Por otro lado, los Centros de Desarrollo Tecnológico no han logrado cumplir su papel en investigación e innovación para la industria. Teóricamente el modelo es apropiado pero en la práctica no arroja los resultados esperados; en lugar de ello, los empresarios señalan que se deberían crear centros que asesoren a las pequeñas y medianas empresas en producción y comercialización de sus productos. Por el momento, la innovación y tecnología se encuentran en manos de

las mismas empresas. En particular, los departamentos de ingeniería de empaques realizan una fuerte inversión en investigación, dado que el empaque introduce un alto valor agregado al producto; es el factor que permite la diferenciación frente a los competidores, pues las elecciones de los consumidores están en gran parte determinadas porque tan atractiva sea la envoltura.

2.3 ENTORNO ECONÓMICO

A nivel nacional el entorno económico es valorado de acuerdo con el análisis que se presenta por separado sobre los factores; inflación, revaluación, disponibilidad de crédito, tasas de interés, exportaciones y contrabando.

2.3.1 Entorno económico local. Para los habitantes de Cúcuta y su área metropolitana, el problema económico y social que vive la ciudad, está sustentado en la inestabilidad política y social de Venezuela y en el manejo que el estado le ha venido dando a la economía, lo cual ha provocado una crisis cambiaria que ha llevado a una pérdida del poder adquisitivo del venezolano, producto de la devaluación del bolívar, lo que en última instancia, ha afectado de forma negativa la economía local. La información suministrada por FENALCO, señala que las ventas del comercio en el año 2004 disminuyeron cerca de un 70%, respecto del año precedente.

Al presentarse un comportamiento negativo en el comercio local, el cucuteño ve reducido sus ingresos y disminuye su presencia en la compra de bienes y servicios; situación que lo estimula a buscar alternativas más favorables, como la de desplazarse a ciudades fronterizas del estado Táchira con el propósito de adquirir los productos básicos de la canasta familiar y otras mercancías cuyos precios le resultan mas favorables.

Una encuesta reciente realizada por la Cámara de Comercio de Cúcuta a los principales y más representativos establecimientos comerciales de la ciudad, con el fin de analizar y comparar el movimiento de las ventas durante los últimos tres años, se pudo establecer que para la media de los propietarios de los establecimientos encuestados, las ventas en el año 2004 representaron el 50% de las realizadas en el año 2003; y las del año 2003 alcanzaron el 70% de las efectuadas el 2002. De igual forma, durante el año 2004 se cerraron un total de 1.758 establecimientos, frente a los 1.711 registrados para el año 2003.

Otra encuesta dirigida a los intermediarios financieros de la ciudad, determinó tres tipos de resultados para el sector: aquellos que mantuvieron operaciones con el gobierno nacional, departamental y municipal reconocieron una estabilidad en sus captaciones y servicios; otros notaron una disminución en sus operaciones de captación y colocación de recursos, con manejo prudente de la cartera de créditos y algunos conservaron un desempeño normal.

En el mes de febrero de 2003, el gobierno de Venezuela estableció un régimen de control de cambios, el cual dio origen a la Comisión de Divisas –CADIVI-; con ello, el gobierno venezolano modificó el comercio entre los dos países en dos frentes; por una parte, forzó al cierre de las exportaciones producto de este control, y por otra lado que la demanda de productos venezolanos ha aumentado significativamente como resultado de la baja de precios en los artículos y productos alimenticios de primera necesidad; es de tal magnitud este proceso de compras, que indujo a que en ciudades venezolanas como San Cristóbal se acepte el peso colombiano como medio de pago.

El Área Metropolitana de Cúcuta tiene una población económicamente activa de 403.491 personas, de las cuales 344.122 están ocupadas y 59.369 se encuentran sin empleo; para ilustrar lo anterior, el DANE informó que en el área metropolitana de Cúcuta, la tasa de desempleo a diciembre de 2003 fue del 14%, mientras que

para diciembre de 2004, llegó a 14.7 %. No obstante, la mayor tasa de desempleo fue de 23.1% registrada durante el primer trimestre de 2004, acompañada de una tasa de subempleo del 33.9%, lo que en términos reales representó que el 56% de su población en edad de trabajar se encontraba en una de estas dos condiciones. Esta situación de desempleo ha generado desde hace muchos años conductas atípicas por parte de sus habitantes, como lo es, el ingreso de mercancías de manera ilegal (contrabando), motivados por la diferencia de poder adquisitivo de las dos monedas. Este fenómeno a través de la frontera ha afectado en forma negativa el mercado local, situación que se manifestó en el comportamiento de las ventas de la ciudad. Uno de tantos ejemplos de contrabando es el combustible de Venezuela, en donde una pimpina de 5 galones cuesta \$7.000.00 colocada en Cúcuta, mientras ese mismo combustible en una estación de gasolina internacional (Venezuela) cuesta \$4.000.00, y si ese mismo combustible se compra en una estación de servicio nacional del vecino país vale \$1.550.

Observando el comportamiento de las operaciones realizadas por el gremio de los cambistas, se concluye que el mes de diciembre de 2004 mostró una disminución del 23% respecto del mismo período de 2003, ya que el monto transado en diciembre del último año fue de 1.705 millones de bolívares, mientras que en el igual período de 2003 fue de 2.215 millones. No obstante, si se revisa el movimiento de estas operaciones a lo largo del año 2004, el mes de febrero fue el de mayor crisis para este gremio, pues las transacciones cayeron en un 93% con respecto a febrero de 2003. Ahora bien, para lo corrido del año 2005 se refleja una recuperación en cuanto al monto de las operaciones transadas, dada la demanda de bolívares que existe por parte de los cucuteños quienes se desplazan al vecino país a realizar sus compras; el monto de las ventas alcanzó el total de 1.147 millones de bolívares en febrero de 2004. Es prudente aclarar que son cálculos aproximados, pues la ciudad no cuenta con estadísticas confiables al respecto.

2.3.2 Entorno económico nacional

- **Inflación.** En los seis primeros meses de 2005 la tasa de inflación se situó en 3,93%, el nivel más bajo de los últimos 35 años, según información suministrada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística. El organismo señaló que si se analiza un período de doce meses medido entre junio de 2004 y junio de 2005, el Índice de Precios al Consumidor bajó al 4,83%. Esta cifra del 4,83%, por primera vez es más baja que la meta fijada por el Banco de la República para el 2005 (rango del 4.5% al 5.5%), y es la menor de los últimos 40 años.

Según el DANE en junio de 2005 la inflación fue de 0,40%, cuando en el mismo mes de 2004 había sido de 0,60%. Por grupos de bienes y servicios en junio los que más subieron su precio fueron los alimentos con 0,74%; después está el grupo de cultura y diversión con 0,65 % y el tercero la salud con 0,60%. Para el caso del primer grupo es decir los alimentos el informe del DANE indica que los mayores precios se presentaron en hortalizas y legumbres con 5,69%; tubérculos con 5,0%; y pescado y productos de mar con 0,61%.

La situación inflacionaria en junio confirma las principales tendencias que se han venido observando a lo largo del año: la reducción de la inflación básica y de las expectativas de inflación, y la alta probabilidad de cumplir la meta de 2005. El análisis de esta tendencia muestra que los factores que determinarán el comportamiento de la inflación en el futuro cercano son las expectativas de inflación, la existencia o no de presiones inflacionarias de costos y salarios, la evolución del tipo de cambio y cambios en la brecha del producto. La combinación de estos factores permite prever el cumplimiento de las metas fijadas para el 2005 y expectativas para el 2006.

Para productos que no son de primera necesidad aunque si de consumo masivo como es el caso del portafolio de la Compañía de Galletas Noel, la inflación es un factor que inquieta en gran medida, pues el poder adquisitivo de los clientes y

consumidores afectan directamente las ventas como consecuencia de la disminución de egresos que estos obtienen.

- **Revaluación.** Para las empresas exportadoras como es el caso de la Compañía de Galletas Noel la Revaluación ha golpeado fuerte, especialmente en este año que la compañía está tan dinámica en exportaciones. Lo más preocupante es que no hay mucho qué hacer para protegerse. A pesar de que se obtienen algunos beneficios por la compra de ciertos insumos en dólares, nunca compensarán la pérdida de los ingresos que dejan las exportaciones; la Compañía trata de cubrirse un poco comprando forwards y demás instrumentos financieros que existen en este medio con el fin de protegerse.

La Revaluación está tornándose bastante perjudicial y el Gobierno pudo haber hecho más para aminorar el impacto, no solo el Gobierno actual sino los anteriores, tienen algo de responsabilidad en lo que está pasando. El déficit fiscal tiene mucho que ver, pues cada vez que hay un déficit la Nación lo cubre saliendo a pedir plata a los organismos internacionales, lo que significa que ingresan más dólares al país y esos son dineros que precipitan la tasa de cambio para abajo. De seguir la tendencia revaluacionista Colombia se enfrentaría ante dos inminentes peligros:

El primero es la creciente pérdida de competitividad de los productos colombianos en el extranjero, y el segundo, el notorio aumento de las importaciones, pues el país se va volviendo más atractivo para importaciones de otros países; o sea que la amenaza es doble y de continuar el ritmo de la Revaluación tan marcado se convertirá en un problema no sólo para los exportadores, sino para la industria nacional, y en consecuencia será una grave amenaza para la economía.

- **Disponibilidad de crédito.** A pesar del gran riesgo que caracteriza la inversión en Colombia, el sector financiero está boyante, creciendo día a día, y

ofreciendo al público diversos productos bancarios, con el fin de otorgar créditos. Las cifras del balance del primer semestre de 2005 del sector financiero ratifican sin lugar a dudas la estrecha relación que hay entre el crédito y el crecimiento económico; de acuerdo con los resultados del sector a junio de este año, muestran que el sector financiero continúa firme en su tarea de irrigar recursos a la economía nacional. “En efecto, la cartera alcanzó los \$69,8 billones, con un aumento real anual de 9,7%, el nivel más alto de los últimos nueve años. El repunte del crédito también se evidencia en el comportamiento de los desembolsos; en efecto, los créditos totales sin tesorería acumulados a la segunda semana de julio del presente año, ascienden a \$31,7 billones (\$52,3 billones con tesorería), superiores en 10,6% en términos reales al monto registrado en igual periodo de 2004. Las colocaciones de microcréditos, créditos de consumo y de tarjeta de crédito, con un crecimiento de 36%, 31%, y 18%, respectivamente, son las que más han contribuido a este resultado”²¹.

Es importante destacar que la mayor disponibilidad de recursos crediticios ha estado acompañada de la baja fluctuación de las tasas de interés. Mientras que en julio del año pasado la tasa de crédito de consumo era del orden de 26,1%, en igual mes de 2005 fue 23,9%. Por su parte el florecimiento del sector financiero en el país se constituyen en una oportunidad para la Compañía de Galletas Noel, debido a que en el evento de que la empresa requiera capital, contará con una diversidad de opciones para adquirir una obligación bancaria con plazos y tasas atractivas, como es el caso de préstamos preferenciales al 10.7% u ordinarios al 16,5% actualmente.

- **Tasas de Interés.** La Junta Directiva del Banco de la República decidió mantener estables las tasas de interés dado el buen comportamiento que registra la economía en lo corrido del 2005; luego de que este Ente realizara un detallado

²¹ Patricia Cárdenas. Presidente de Asobancaria

análisis del comportamiento de los indicadores económicos, vislumbraron una buena perspectiva que les permitió tomar esta decisión.

“El examen de la situación en materia inflacionaria revela que la inflación va muy bien, la economía va en un sendero muy sólido, de un crecimiento que el Banco de la República estima en 4% y eso amerita que las tasas de interés permanezcan inmodificadas. Esto quiere decir, que las tasas de intervención del Emisor seguirán para el 2005 en: 4.5% la mínima de contracción, 5.5% la máxima de contracción, 6.5% la mínima de expansión y 10.25% la máxima de expansión.”²²

Las tasas de contracción sirven para las operaciones con las cuales se busca recoger excesos de liquidez en el mercado, es decir, para sacar dinero del mercado mientras las tasas de expansión sirven para las operaciones mediante las cuales se busca dar liquidez al mercado, es decir inyectarle dinero.

Esta situación financiera del país ha representado una oportunidad que ha sabido aprovechar la Compañía de Galletas Noel en el manejo actual de sus obligaciones crediticias. De persistir las tasas de intereses con este comportamiento continuará siendo un gran beneficio que le sigue ofreciendo el entorno para contar con recursos a bajas tasas de interés, pues el buen comportamiento del sector financiero está en línea con la rentabilidad de la empresa.

- **Exportaciones.** Las exportaciones en Colombia han venido presentando un crecimiento sostenido durante los últimos años; en el último período comprendido entre agosto de 2004 a agosto de 2005 las exportaciones colombianas pasaron de US\$ 10.481,1 millones a US\$ 13.723,7 millones, presentando un crecimiento del 30,9%. Este resultado obedece al crecimiento en valor FOB del 21,9% en las exportaciones de productos no tradicionales y del 41,8% en tradicionales. En cambio, las exportaciones totales en toneladas métricas tan solo aumentaron 6,2%

²² Alberto Carrasquilla. Ministro de Hacienda y Crédito Público

de las cuales la cantidad de no tradicionales aumento en 7,6% y de tradicionales en 6%. Lo que significa un aumento de precio de las exportaciones colombianas como consecuencia del mantenimiento de márgenes de los empresarios ante la Revaluación nominal del peso.

Según Proexport en el mercado de snack, galletas y golosinas hay oportunidades para exportar a Canadá, Costarica y Perú. Actualmente la Compañía de galletas Noel exporta a Ecuador, Puerto Rico, Costa Rica, Estados Unidos y Venezuela, por tanto las oportunidades son con Canadá para el mercado de galletas y Perú para el mercado de golosinas y galletas.

- Oportunidades en el mercado Canadiense para productos de galletería: La industria galletera en Canadá se encuentra en un estado de madurez y las importaciones, aunque presentes, han crecido a un ritmo poco acelerado. La producción doméstica de galletería ha sufrido cambios debido a las tendencias y patrones de consumo. Existen diversas marcas extranjeras cuya presencia en el mercado es minoritaria y que importan
- Principalmente productos especializados para el consumo adulto, como por ejemplo, galletas surtidas para acompañar las reuniones sociales. Los productos con mayor presencia en el mercado son las galletas dulces, los waffles o barquillos; entre las galletas, la categoría más popular es la galleta con chispas de chocolate, seguida por la galleta sándwich.

Los canales de distribución en Canadá para estos productos son los supermercados, pequeños detallistas o tiendas locales. Así, el negocio mas importante para este rubro se encuentra en los supermercados, aunque generalmente estas tiendas no se encargan de la importación directa del producto. En cuanto a la distribución física cabe destacar que Canadá cuenta con una de las infraestructuras de transporte más avanzadas del mundo, tanto en su parte

terrestre (sistema de carreteras y ferroviario), marítima (infraestructura portuaria) y aérea (sistema de aeropuertos).

Se observan 2 posibles oportunidades para penetrar el mercado: realizar estrategia de nicho de mercado a través de importadores que ya conozcan el sector; la segunda oportunidad es contactar a distribuidores y ofrecer productos novedosos, tales como waffles, galletas de sabores diferentes a los encontrados en el mercado, puesto que los distribuidores no se interesan en productos similares a los de su línea existente.

- Oportunidades en el mercado Peruano para golosinas y galletas:

La industria de las golosinas en el Perú, está compuesta por caramelos, chicles, confitería; galletería: dulces y saladas; chocolatería y bocaditos: hojuelas, maníes y snacks; en los últimos seis años ha sido manejada por transnacionales y unas pocas empresas líderes nacionales. Aunque el consumo per capita de las golosinas en el Perú es uno de los más bajos comparado con otros mercados de la Región Andina, el sector de galletas y snacks se encuentra en crecimiento. Si bien Perú vivió una recesión en la década de los noventas, las empresas del sector han subsistido gracias a la diversificación de sus productos, al integrarse con otras empresas, optimizando la capacidad técnica y reduciendo costos. En cuanto al comercio exterior, en general, la balanza comercial de las golosinas durante los últimos cinco años, fue deficitaria aunque presentó un incremento constante en las exportaciones.

Por su parte, la categoría de galletas es la líder del sector de golosinas, debido a que presentó el mayor consumo interno y de exportaciones. En los últimos años, la estructura del consumo de golosinas en Perú ha cursado cambios significativos, reflejando un aumento del consumo de galletería como sustituto de otros alimentos, constituyéndose en una alternativa alimenticia saludable.

Actualmente, el mercado de las Golosinas en Perú presenta una alta rivalidad externa y una tendencia creciente del monopolio del mercado.

Las empresas colombianas del sector deben aprovechar este momento y ampliar el mercado, como es el caso de Yogueta, uno de los productos colombianos que ha entrado en el mercado peruano con gran éxito y altos volúmenes de venta. Por lo tanto, ésta es una oportunidad para empresas colombianas tanto de ofrecer complementos de portafolios de empresas de golosinas como de capitalizar la experiencia sobre formas diferentes de incursionar en el mercado.

De acuerdo con una encuesta realizada en el sector, los encuestados consideran que el tratado de libre comercio con Estados Unidos se constituye en la oportunidad de acceder a materia prima de mejor costo y calidad. Para el producto terminado la industria norteamericana no representa una amenaza contundente pues la industria confitera colombiana es más competitiva; sin embargo se requiere cierto grado de protección pues las industrias de chocolatería y galletería norteamericanas cuentan con economías de escala gigantes.

La amenaza la constituye Brasil pues es uno de los competidores externos más fuertes en chocolatería y confitería ya que compiten con precios inferiores a los nacionales y sus costos de transporte son similares a los de la industria colombiana; sus plantas de producción también están ubicadas lejos de los puertos y los fletes son similares a los colombianos. Sin embargo presentan ventajas en otros aspectos:

- Bajos costos de la materia prima (azúcar) que se ubican un 30% por debajo de los costos colombianos.

- Infraestructura de almacenamiento, que les permite hacer grandes compras en un momento del año y almacenarla para uso futuro, contrario a Colombia cuya infraestructura es deficiente.
- Precios de los empaques 40% por debajo de los costos nacionales.
- Precios de la glucosa US \$110 por debajo de los precios nacionales.
- Cuentan con altas preferencias tributarias y arancelarias, que se facilitan por el carácter federal de este país, que dan mayor autonomía a los entes territoriales.
- La utilización de la capacidad instalada se encuentra en el 100%, lo que dinamiza la producción y disminuye los precios, ubicándolos un 20-25% por debajo de los precios internacionales.

De lado del canal tradicional los tenderos Colombianos están a favor del referendo; según lo expresó el presidente de FENALCO, Sabas Pretelt De La Vega en la celebración del día del tendero el pasado 24 de agosto en Corferias: “Las tiendas de barrio de toda Colombia y la Federación Nacional de Comerciantes respaldamos el Referendo. Buscamos el saneamiento de la economía para que no siga aumentando el IVA, los impuestos de industria y comercio y los impuestos locales. Los tenderos tienen alma de empresarios y es necesario defenderlos, capacitarlos, trabajar por su supervivencia y facilitar el microcrédito; hay que establecer líneas de crédito de largo plazo y bajas tasas de interés, todo eso estamos viendo que se viene materializando, de allí que el Programa Fenaltiendas está solidariamente trabajando con el Presidente de la República y con el Ministro de Comercio”

- **Contrabando.** Teniendo en cuenta la cantidad de obligaciones fiscales y tributarias que tienen las empresas nacionales legalmente constituidas, frente a las empresas que realizan sus actividades al margen de la Ley, esto representa una gran diferencia en los costos de los bienes y en los márgenes de utilidad. Esto tanto para las empresas productoras como para las que se dedican a la

comercialización y distribución. A nivel local es de conocimiento nacional el problema que aqueja a la ciudad de Cúcuta en cuanto al tema del contrabando; aunque el mas sonado es el contrabando de gasolina, también sucede lo mismo con productos de la canasta familiar, en muchos casos los dueños de establecimientos se dirigen hasta los municipios de San Antonio, Ureña o San Cristobal en Venezuela a comprar, así como hay quienes se dedican laboralmente a pasar mercancía ilegalmente por la frontera y la ofrecen directamente en las tiendas e inclusive por las casas de familia.

Según informes de la DIAN, a nivel nacional durante el periodo comprendido entre enero y octubre de 2005, esta entidad aprehendió \$194.500 millones en mercancías de contrabando. Al cierre de este periodo el valor creció 42,1%, durante este año el número de casos registrados fue por 15.944 inferior en 500 acciones comparado con igual período de 2004. De las mercancías aprehendidas el mayor valor lo registró el sector de textiles y confecciones con \$38.800 millones, en segundo lugar se encuentra los autopartes con \$36.300 millones, los electrodomésticos con \$16.000 se ubican en el tercer puesto y en cuarto lugar el calzado y artículos similares con más de \$13.000 millones. Estos 4 sectores representan 53% del valor total de los bienes retenidos.

La Compañía de galletas Noel al igual que los distribuidores Munditiendas y Surtiexpress ven afectadas sus ventas cuando el bolívar cae con respecto al peso, situación que está presente hace mas de 3 años en Venezuela, pues para los Cucuteños su poder adquisitivo se acrecienta cuando realizan sus compras en Bolívares. La ventaja de comprar en Colombia es la seguridad y la garantía ofrecida con la venta del producto; esta es una variable sociocultural importante pues muchos consumidores o clientes buscan esto cuando adquieren el producto.

2.4 AMBIENTE GUBERNAMENTAL

El entorno gubernamental para la Compañía de Galletas Noel y demás empresas de la industria alimenticia, está regido fundamentalmente por las siguientes Leyes:

Decreto 3075: el cual hace referencia a las buenas prácticas manufactureras.

Ley 9 de enero 24 de 1979: correspondiente al Código Sanitario Nacional, con énfasis en los siguientes títulos:

- Título I: Hace referencia al medio ambiente
- Título III: Sobre salud ocupacional en las empresas
- Título IV: Que hace referencia con los alimentos: requisitos de funcionamiento, equipos y utensilios, elaboración procesamiento y expendio, empaque y envolturas, publicidad y rótulos, trabajadores que manipulan los alimentos, transporte de alimentos, establecimientos industriales y comerciales, aditivos y residuos, importaciones y exportaciones de los alimentos.
- Título VIII: Relacionado con los desastres que pueda ocurrir y que las entidades públicas y privadas deben realizar un análisis de vulnerabilidad y todo lo que esto conlleva.
- Título XI: Sobre vigilancia y control en donde el Estado como regulador de la vida económica y como orientador de las condiciones de salud le corresponde dictar las disposiciones necesarias para asegurar una adecuada situación de higiene y seguridad en todas las actividades así como vigilar su cumplimiento a través de las autoridades de salud.

Decreto Nacional 614 de 1984: por el cual se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país.

Estatuto Tributario Nacional: reglamentado parcialmente por el decreto Nacional 4400 de 2004. Por el cual se expiden las normas fiscales y por las que se deben regir las personas naturales y jurídicas.

Estatuto Ambiental Ley 99 de 1993: por el cual se rigen las normas ambientales que deben acatar las empresas y demás personas naturales.

Estatuto de Seguridad Social: por el cual se rigen las normas de seguridad social para los colombianos.

Superintendencia de sociedades: la superintendencia de sociedades imparte las obligaciones, derechos y deberes de las sociedades a través de las siguientes leyes: ley 6003 de 2000, ley 222 de 1995, ley 922 de 2004, y ley 510 de 1999.

Superintendencia de valores: por ser la compañía de Galletas Noel una sociedad anónima, le atañen leyes de esta estrado como la Ley 510 de 1999, Ley 223 de 1995, Ley 27 de 1990, y las demás normas, leyes decretos y resoluciones que de alguna forma les involucre en el desenvolvimiento económico y financiero de sus funciones.

Código del Comercio: de uso y consulta obligatoria en el desarrollo de las funciones de la empresa.

Código sustantivo del trabajo: de uso y consulta obligatoria en el desarrollo de las funciones de la empresa.

3. PERFIL EMPRESARIAL

Teniendo como base la información recolectada en el análisis interno y externo, se identifican y evalúan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Compañía de Galletas Noel S.A. en la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios para el canal tradicional. El análisis interno permite identificar fortalezas y debilidades, para determinar las áreas críticas de la empresa; el análisis externo provee información del ambiente que rodea la empresa, para encontrar las oportunidades y amenazas.

3.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

3.1.2 Fortalezas

- Posicionamiento de marca
- Portafolio de productos
- Calidad de producto
- Proceso constante de innovación
- Certificaciones de calidad
- Alto nivel de satisfacción de los clientes
- Capacidad económica

3.1.2 Debilidades

- Manejo de herramientas tecnológicas
- Diferencia en las políticas de precios de la compañía entre sus canales de distribución, como es el caso del canal mayoristas
- Precios altos frente a la competencia.

- Baja distribución numérica
- Personal de preventa y entrega poco capacitado
- Baja publicidad en el punto de venta
- Alta ausencia de muebles exhibidores
- Administración del talento humano

3.1.3 Oportunidades

- Tendencia creciente del canal tradicional
- Desarrollo de clientes
- Tecnología de punta
- Disponibilidad de crédito
- Educación y capacitación
- Acuerdos de comercio exterior
- Incentivos gubernamentales

3.1.4 Amenazas

- Fortalecimiento del canal autoservicios
- Inseguridad
- Contrabando
- Aumento de vendedores independientes
- Rumbo del TLC
- Reformas tributarias
- Cambio de divisas

3.2 MATRIZ DOFA

El análisis DOFA permite determinar la situación en que se encuentra la Compañía de Galletas Noel en el canal tradicional en la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios; esto a nivel interno y en su entorno. La DOFA es una

importante herramienta que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA.

Cuadro 6. Matriz DOFA de Compañía de Galletas Noel S.A.

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <p>F1 Posicionamiento de marca F2 Portafolio de productos F3 Calidad de producto F4 Proceso constante de innovación F5 Certificaciones de calidad F6 Alto nivel de satisfacción de los clientes F7 Capacidad económica F8 Participación en el mercado</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>D1 Diferencia en las políticas de precios de la compañía entre sus canales de distribución, como es el caso del canal mayoristas D2 Precios altos frente a la competencia D3 Manejo de herramientas tecnológicas D4 Baja distribución numérica D5 Personal de preventa y entrega poco capacitado D6 Baja publicidad en el punto de venta D7 Alta ausencia de muebles exhibidores D8 Administración del talento humano</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1 Tendencia creciente del canal tradicional O2 Capacidad económica de los clientes O3 Tecnología de punta O4 Disponibilidad de crédito O5 Educación y capacitación O6 Acuerdos de comercio exterior O7 Incentivos gubernamentales</p>	<p>ESTRATEGIAS FO Desarrollo de los Distribuidores</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar un mejor servicio con calidad humana. ✓ Capacitación del personal de los distribuidores. <p>(F1, F2, F3, F6, F7, O1, O2, O3, O5)</p>	<p>ESTRATEGIAS DO Penetración de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento de la fuerza de ventas. ✓ Aumento del número de tiendas atendidas. <p>(D4, D8, O1, O2, O3, O5, O7)</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>A1 Fortalecimiento del canal autoservicios A2 Inseguridad A3 Contrabando A4 Aumento de vendedores independientes A5 Rumbo del TLC A6 Reformas tributarias A7 Cambio de divisas A8 Revaluación</p>	<p>ESTRATEGIAS FA Desarrollo de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación a tenderos. ✓ Actividades promocionales para tiendas A, B, C. <p>(F1, F2, F3, F4, F6, F7, A1, A3, A4, A5)</p>	<p>ESTRATEGIAS DA Visibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener el dominio del punto de venta. ✓ Incrementar la publicidad en el punto de venta. <p>(D1, D2, D4, D6, D7, A1, A3, A4, A5)</p>

3.2.1 Estrategia FO. Se basa en el uso de las fortalezas internas de la Compañía de Galletas Noel con el objeto de aprovechar las oportunidades externas:

Desarrollo de los distribuidores directos

- Brindar un mejor servicio con calidad humana.
- Capacitación del personal de los distribuidores.

3.2.2 Estrategia DO. Tiene como objetivo la mejora de las debilidades internas de la Compañía de Galletas Noel, valiéndose de las oportunidades externas:

Penetración en el mercado

- Incremento de la fuerza de ventas.
- Aumento del número tiendas atendidas.

3.2.3 Estrategia FA. Consiste en la utilización de las fortalezas de la Compañía de Galletas Noel para evitar, minimizar o reducir el impacto de las amenazas externas:

Desarrollo de clientes

- Capacitación a tenderos.
- Actividades promocionales para tiendas por segmento A, B, C.

3.2.4 Estrategia DA. Tienen como finalidad derrotar las debilidades internas de la Compañía de Galletas Noel y eludir las amenazas ambientales:

Visibilidad

- Tener el dominio del punto de venta.
- Incrementar la publicidad en el punto de venta

3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COMPETENCIA

De acuerdo con el análisis practicado a la competencia se determinaron las fortalezas y debilidades que presentan cada una de las empresas que se

constituyen en competencia para la Compañía de galletas Noel. (Véase cuadro 7). Las oportunidades y amenazas de las empresas de la competencia resultan ser las mismas que lo son para la Compañía Noel pues es el entorno o mercado en el que se desenvuelven lo que las define.

Cuadro 7. Fortalezas y Debilidades empresas de la competencia

EMPRESAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Colombina	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de marca • Calidad del producto • Buena atención al cliente • Participación en el mercado • Precios bajos • Presencia de distribuidor exclusivo para el canal 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja distribución numérica • Ausencia de publicidad en el punto de venta • Manejo de herramientas tecnológicas • Ausencia total de muebles exhibidores
Nestlé	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de marca • Calidad del producto • Buen servicio al cliente • Participación en el mercado • Portafolio de producto • Presencia de distribuidor exclusivo para el canal • Manejo de exhibidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja distribución numérica • Sistema de venta • Ausencia de publicidad en el punto de venta • Manejo de herramientas tecnológicas
Confitecol	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución numérica alta • Nivel de servicio bueno • Participación en el mercado • Precios bajos • Presencia de distribuidor exclusivo para el canal 	<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de producto • Deserción de la publicidad en el punto de venta • Manejo de herramientas tecnológicas
Aldor	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción bueno • Precios bajos • Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución numérica muy baja • Baja participación en el mercado • Portafolio de producto • Ausencia de distribuidor exclusivo para el canal • Fuerza de ventas • Deserción de la publicidad en el punto de venta • Manejo de herramientas tecnológicas
Adams	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de servicio calificado como bueno • Publicidad en el punto de venta • Exhibición • Precios bajos • Presencia de distribuidor exclusivo para el canal • Manejo de exhibidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución numérica muy baja. • Baja participación en el mercado • Portafolio de productos • Manejo de herramientas tecnológicas
Nabisco	<ul style="list-style-type: none"> • Buen servicio • Precios bajos 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución numérica muy baja • Baja participación en el mercado • Portafolio de producto • Ausencia de distribuidor exclusivo para el canal • Fuerza de ventas • Deserción de la publicidad en el punto de venta • Manejo de herramientas tecnológicas
Súper de Alimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Buen servicio • Precios bajos • Promociones 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución numérica muy baja • Portafolio de producto • Ausencia de distribuidor exclusivo para el canal • Baja participación en el mercado • Fuerza de ventas • Manejo de herramientas tecnológicas • Deserción de la publicidad en el punto de venta

4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

4.1 CORRECCIÓN DE LA VISIÓN

Para el año 2010 La Compañía de Galletas Noel S.A será líder, por su crecimiento rentable, su talento humano, el poder de sus marcas, la calidad de su servicio y productos y la constante innovación, asegurando así su competitividad; con una participación en el mercado nacional del 60%; proporcionando al consumidor calidad de vida con alimentos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición, diversión y placer.

4.2 CORRECCIÓN DE LA MISIÓN

No se presenta corrección de la misión, pues de acuerdo a como se menciona en el ítem 1.1.2.1, se considera que cumpla con el fin y los requisitos que debe tener una misión bien realizada por lo que no amerita cambiarse.

4.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Estrategia 1: Desarrollo de los distribuidores

Estrategia 2: Penetración de mercado

Estrategia 3: Desarrollo de clientes

Estrategia 4: Visibilidad

4.4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

4.4.1 Estrategia 1. Desarrollo de los distribuidores

- **Objetivos de la estrategia de desarrollo de distribuidores**

- Mejorar la imagen que tienen los clientes del personal que labora en las distribuidoras para el año 2006.
- Capacitar el personal de ventas y de entrega en el primer semestre del año 2006.
- Brindar un mejor servicio con calidad humana.
- Administración de distribuidores con base en indicadores de gestión en el año 2006.
- Aumentar las utilidades e ingresos de los distribuidores y su personal por ende de la Compañía de galletas Noel para el año 2006.
- Implementación de tecnología de punta en la captura de pedidos en tiempo real, en el tercer mes del año 2006.

- **Metas de la estrategia de desarrollo de distribuidores**

- Capacitar al personal de ventas y entregas, en temas como merchandising, servicio al cliente, técnicas de ventas, relaciones humanas y motivación.
- Aplicar las herramientas de indicadores de gestión por parte de los empresarios.
- Mejorar los resultados y utilidades netas de los distribuidores.
- Lograr la sistematización de todo el proceso de la preventa en la calle.

- **Políticas de la estrategia de desarrollo de distribuidores**

- Cada mes se programará una capacitación con todo el personal de la distribuidora; fuerza de ventas y entregadores.
- Los distribuidores serán los encargados de que los indicadores de gestión propuestos se cumplan.

- Hacer seguimiento a las metas y objetivos de cada mes.

- **Implementación de la estrategia de desarrollo de distribuidores.**

Aprovechando las fortalezas con que cuenta la Compañía y las oportunidades que ofrece el mercado, se propone una estrategia con miras a desarrollar de forma mas organizada y rentable la labor de los distribuidores autorizados de la Compañía Noel, con el fin de generar valor a los distribuidores mediante la optimización e implantación de procesos eficientes, controlables, con el mayor seguimiento para consolidar empresarios rentables con cultura de administración de los indicadores de gestión. Esto permite que los distribuidores tengan un mayor rendimiento en su negocio, lo que se constituye en un incremento de las ventas para la Compañía de Galletas Noel.

Estos indicadores tocan temas como:

- Cobertura territorial y clientes potenciales.
 - Realización de ruterros.
 - Efectividad diaria.
 - Presupuestos.
 - Devoluciones.
 - Rentabilidad.
-
- Cobertura territorial y clientes potenciales: este indicador muestra como determinar la frecuencia de atención de los clientes, el tipo de clientes, capacidad de compra, y el número de zonas que debe haber por territorio; para que este indicador se pueda llevar a cabo se debe realizar un censo del numero de clientes en el territorio asignado.

$$\text{Nro. Zonas} = \frac{\text{Total clientes}}{360}$$

- Realización de ruterros: mediante este indicador se puede llevar a cabo el diseño de rutas en orden geográfico, que cada rutero no exceda de 60 clientes por día, además se deben actualizar constantemente y llevar el control de los cumplimientos a diario.
- Efectividad diaria: este indicador es uno de los mas importantes pues permite saber como está la efectividad de un preventista en el día a día la cual debe ser del 70% sobre las visitas realizadas y la formula para calcularla es la siguientes:

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Nro. Clientes con venta efectiva}}{\text{Total clientes por visitar}}$$

- Presupuestos: para que cada distribuidor pueda asignar el presupuesto a la fuerza de ventas con un margen de rentabilidad deseada, se debe calcular a través de las siguientes formulas:

$$\text{Nivel de Ventas} = \frac{\text{Gastos totales}}{\text{Margen Utilidad- Utilidad deseada}}$$

$$\text{Presupuesto Vendedor} = \frac{\text{Nivel de Ventas}}{\text{Nro. De Vendedores}}$$

$$\text{Ppto. diario Vendedor} = \frac{\text{Ppto. Vendedor}}{\text{Días hábiles del mes}}$$

- Devoluciones: con este indicador se puede saber cuanto dinero están devolviendo los clientes, como es la efectividad de los entregadores la hora de concretar los pedidos realizados por los preventistas. Para contrarrestar el alto

índice de devolución se debe capacitar al personal de entregas en temas como producto y servicio, crear recordatorios de pedidos donde se le informa al cliente que valor tiene el pedido realizado y cuando le llega la mercancía, además conviene tener las bases de datos correctas para no tener contratiempos con los clientes en cuanto a direcciones y cambios de nombres, la finalidad es lograr que pedido tomado, sea pedido entregado.

- Rentabilidad: este es el resultado de los demás indicadores porque es donde se define si los objetivos se lograron. Mensualmente se mide en el PyG de los distribuidores como fue la gestión de todo el equipo de trabajo, para este caso se debe llevar a cabo un análisis y control mensual del PyG; además se recomienda hacer un PyG por zona o vendedor para medir el desenvolvimiento de la misma.

La implementación de esta estrategia también contempla la ejecución de un programa de capacitación mensual, a través de un conjunto de procesos organizados informales que prolongan y complementan la educación inicial de cada empleado, a través de este programa se busca que los empleados adquieran conocimientos, desarrollen habilidades, destrezas, y logren un cambio de actitudes tendientes al desarrollo personal integral, al eficaz desempeño de su cargo, al cumplimiento de la misión institucional y a la prestación de un mejor servicio a los clientes. Los temas a tratar en las capacitaciones están relacionados con merchandising, servicio al cliente, técnicas de ventas, relaciones humanas y motivación.

De acuerdo con el desarrollo y crecimiento tecnológico en la economía actual y apoyados en los nuevos adelantos en cuanto a sistemas de información; se plantea la adquisición de 14 unidades de palms de la marca M-500 por considerar de que se adapta perfectamente a las necesidades y al software que manejan los distribuidores, estas palms pueden almacenar toda la información de los pedidos

realizados en la jornada laboral del día, en tiempo real por los vendedores en las diferentes zonas de la ciudad y ser enviados a través de satélites y bajados por Internet al computador principal de los distribuidores para ser procesados y despachados en la fecha acordada con el cliente.

Esta herramienta favorece mucho al distribuidor, porque se ahorra los gastos salariales de un digitador y además los pedidos se pueden procesar con mayor rapidez agilizando todo el proceso y evitando cometer errores de digitación como es el caso de enviar referencias que el cliente no ha solicitado o cantidades diferentes, otro beneficio es el saber el valor exacto del pedido a la hora de dejarle el recordatorio al cliente y así reducir sustancialmente las devoluciones por errores de facturación y digitación.

La implementación de esta tecnología permite ejercer un control a la fuerza de ventas sobre como realiza la labor en el transcurso del día, ya que las palms guarda el registro de la hora en que inicia la primera visita, cuanto se demora entre un cliente y otro, como va la efectividad, cuanto lleva vendido etc.

- **Recursos de la estrategia desarrollo de distribuidores**

Humanos: para poder llevar a cabo esta estrategia se requiere de todo el equipo humano de los distribuidores, como lo son fuerza de ventas, entregadores, secretaria, bodeguero, y empresarios además el coordinador, el líder del canal, el gerente de la agencia de Noel en Bucaramanga, director nacional del canal tradicional, adicionalmente del personal para las capacitaciones escogidas por la compañía para tal fin.

Físicos: se requiere alquilar salones para las capacitaciones, y las oficinas de las distribuidoras para revisar en los sistemas de cómputo que los indicadores propuestos se estén llevando a cabalidad.

Tecnológicos: en el diseño de la estrategia se pretende que la Compañía de Galletas Noel adquiriera 14 unidades de palms M-500, adicionalmente que los distribuidores tenga el software Visual SIDEC en sus computadores llevar la información de ventas y realizar medición con los indicadores.

Económicos: los medios económicos que se necesitan para la implementación de esta estrategia es de \$9'250.000 asumidos por Compañía de Galletas Noel S.A.

- **Presupuesto de la estrategia de desarrollo de distribuidores.** Se presenta el calculo de la inversión requerida para llevar acabo la estrategia de desarrollo de distribuidores para la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios, del plan de mercadeo propuesto para Compañía de Galletas Noel S.A. en el canal tradicional. (Véase cuadro 8)

Cuadro 8. Presupuesto estrategia desarrollo de distribuidores

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Capacitaciones	5	\$1'000.000	\$5'000.000
Palms M-500	14	\$300.000	\$4'200.000
Papelería (formatos indicadores)	Varios		\$50.000
TOTAL INVERSION ESTRATEGIA DESARROLLO DE DISTRIBUIDORES			\$9'250.000

4.4.2 Estrategia 2. Penetración de mercado

- **Objetivos de la estrategia de penetración de mercado**
 - Incrementar la fuerza de ventas en el año 2006

- Acrecentar la distribución numérica en las tiendas para el año de implementación del plan de mercadeo.
- Aumentar las ventas en el canal tradicional en el año 2006.
- Optimizar las utilidades netas de los empresarios distribuidores y de la Compañía de galletas Noel
- Contribuir con el desarrollo de nuevos puestos de trabajo.
- Mejorar la presentación personal de la fuerza de ventas para el año 2006.
- Adelantar un censo de la población objetivo.

- **Metas de la estrategia de penetración de mercado**

- A partir del primer mes del año 2006 aumentar la fuerza de ventas en dos vendedores.
- Obtener una numérica de distribución del 94% o un total de 5040 negocios visitados por la fuerza de ventas del total de las tiendas del canal tradicional.
- Incrementar las ventas en un 50% con respecto al año anterior.
- Toda la fuerza de ventas debe portar un uniforme que lo identifique como vendedor de la Compañía de Galletas Noel.

- **Políticas de la estrategia de penetración de mercado**

- Cada zona tendrá un número no superior de 360 tiendas para atender por vendedor
- La efectividad para cada vendedor debe ser del 70% sobre los clientes visitados.
- Las comisiones serán pagadas de acuerdo a una tabla a partir del año 2006.
- El salario de la fuerza de ventas estará compuesto el 50% por cumplimiento del presupuesto, el 25% por visibilidad en el punto de venta y otro 25% por efectividad.
- El básico tendrá un valor de \$110.000 a partir del año 2006.
- Los vendedores deben poseer medio de transporte para realizar su labor.

- Los uniformes de los vendedores serán dos, los cuales se intercalan día por medio.

• **Implementación de la estrategia de penetración de mercado.** De acuerdo al análisis de la matriz DOFA donde se aprovechan las oportunidades para mejorar las debilidades se tiene que los distribuidores que tienen a su cargo las ciudades de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios presentan debilidades en el número de tiendas atendidas por la fuerza de ventas es decir que tienen una baja distribución numérica. El trabajo de campo realizado muestra que existe un mercado insatisfecho del 34%, el cual ningún vendedor de los distribuidores está visitando; este mercado equivale a 1926 negocios y el otro 66% si se está visitando que representa a 3424 negocios para un gran total de 5350 establecimientos en la categoría.

Con base en los resultados antes expuestos obtenidos en la investigación de mercados realizada en el canal tradicional a clientes potenciales y actuales, se observa que es necesario el aumento de la fuerza de venta en dos nuevos puestos de trabajo para que al finalizar el año 2006 se tengan un total de 14 vendedores en la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios, el propósito de esta estrategia es lograr que el 94% de las tiendas es decir 5040 sean visitadas por los vendedores de los distribuidores de la Compañía de galletas Noel.

Cada zona contará con 60 clientes para atender diariamente y 360 en total para visitar en toda la semana; con una efectividad del 70% dicho de otra forma cada vendedor deben hacer como mínimo 42 pedidos por día.

Se proyecta entonces que con el aumento de los dos nuevos vendedores, los clientes atendidos por los distribuidores pasan de ser 3424 tiendas a 5040 negocios, esto representa un incremento en el número de clientes del 47% más que el año anterior.

Para lograr tal fin se debe adelantar un censo de la población que existe en el canal tradicional, de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios, para con base en los datos recolectados, (nombres, apellidos, identificación, dirección, barrio, teléfono, nombre del negocio, tipo de negocio etc.) se pueda definir las nuevas zonas y rezonificar las ya existentes; es decir se efectuará un cambio radical de rutas y zonas. Este estudio debe ser adelantado por personal temporal que para efectos será de cuatro personas, pagados por la compañía de galletas Noel y supervisado por los distribuidores los cuales tienen la misión de recolectar toda la información, consolidarla y entregarla a los distribuidores; esta labor se adelantara en el mes de diciembre de 2005.

El presupuesto de ventas para cada vendedor será en promedio mensual de \$37.500 por cliente, con un total 360 tiendas el presupuesto mensual será de \$13'500.000 por zona, si se tienen 14 zonas o vendedores, las ventas proyectadas para cada mes estarán alrededor de los \$189'000.000, y una venta anual de \$2.268'000.000.

La nueva estructura salarial será compuesta por un básico de \$110.000 fijo y un salario variable que dependerá de los rangos de venta. (Véase cuadro 9)

Cuadro 9. Pago de salarios fuerza de ventas 2006

Rango de Venta de la Zona	Salario Variable
13'500.000 – 14'999.000	\$ 390.000
15'000.000 – 16'499.000	\$ 420.000
16'500.000 o más	\$ 462.000

Los indicadores a medir en el salario variable son: presupuesto, visibilidad y efectividad. (Véase cuadro 10)

Cuadro 10. Indicadores para el salario 2006

Indicador	% Participación del salario variable
Presupuesto	50%
Visibilidad	25%
Efectividad	25%

El salario se pagará de acuerdo con el cumplimiento de los indicadores. (Véase cuadro 11)

Cuadro 11. Cumplimiento de indicadores

Rango de cumplimiento	Porcentaje a pagar
80% - 84.9%	80%
85% - 89.9%	85%
90% - 99.9%	Valor exacto
100% - 104.9%	105%
105% ó más	110%

Valor exacto, equivale a la cifra porcentual que se logro en este rango por ejemplo si el preventista vendió los \$13'500.000 se gana entonces \$195.000 por cumplimiento de presupuesto, si cumplió con el objetivo de efectividad que es del 70% gana \$97.500 y si cumple con el objetivo de visibilidad propuesto ganaría \$97.500, para un total de salario variable de \$390.000, adicionalmente el salario básico que es de \$110.000, las anteriores remuneraciones deben ser canceladas por los distribuidores más las prestaciones de Ley.

De la compañía de galletas Noel, la fuerza de ventas recibe una bonificación mensual por cumplimiento de indicadores que para el año 2006 ya la definió la Compañía en \$139.700, esto de acuerdo al cumplimiento de indicadores (Véase cuadros 12 y 13). Además reciben bonos de sodexho pass por concursos entre la

fuerza de ventas y por actividades de impulso de productos que varían de acuerdo a las necesidades del mercado o a lanzamiento de nuevos productos.

Cuadro 12. Indicadores calificados por la Compañía de Galletas Noel

Indicador	% Participación de la bonificación
Distribución Numérica (8 marcas)	80%
Visibilidad	20%

Cuadro 13. Cumplimiento de indicadores Bonificación Compañía de Galletas Noel

Tabla de cumplimiento		
Rango	% Pago	Valor del pago
80% - 84.9%	80%	\$101.600
85% - 89.9%	85%	\$107.950
90% - 99.9%	Valor Exacto	Valor Exacto
100% - 104.9%	105%	\$133.350
105% ó más	110%	\$139.700

Para efectuar el aumento de la fuerza de ventas se desarrolla el proceso de captación de hojas de vida y selección del personal, que se ajuste al perfil de los vendedores que se desean contratar, para evitar la rotación de personal por error en la selección. Teniendo en cuenta que hasta el momento los distribuidores no cuentan con un manual de funciones ni perfil definido para el personal que labora en las distribuidoras, es necesario antes de iniciar la selección desarrollar el perfil de los vendedores y el manual de funciones, ya que esto se convierte en la pauta para la selección y evaluación del desempeño de dicho empleado.

Cuadro 14. Manual de funciones del cargo de vendedor

MANUAL DE FUNCIONES		
Nombre del cargo: Vendedor	Código :	Fecha:
Cargo jefe inmediato: Gerente	Supervisa a : Ninguna	No. De cargos iguales: 13
Función Principal: Realizar la gestión y proceso de venta de los productos a los clientes de la Compañía de Galletas Noel, en el canal tradicional.		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesorar y tomar el pedido a los clientes de la distribuidora. ▪ Hacer merchandising en los puntos de venta. ▪ Mantener surtidos y en perfecto estado los activos de la compañía. ▪ Conservar los clientes actuales. ▪ Visitar los clientes potenciales y concretarlos. ▪ Informar oportunamente sobre las actividades de la competencia. ▪ Actualizar la base de datos de los clientes y activos. ▪ Cumplir con los indicadores de gestión para cada mes. ▪ Rendir informes de ventas a la distribuidora. ▪ Participar activamente en las capacitaciones programadas por la distribuidora. ▪ Efectuar actividades de apoyo en las herramientas de publicidad y promoción, para facilitar las ventas. ▪ Las demás inherentes al cargo. 		
Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 15. Perfil del cargo de vendedor

PERFIL DEL CARGO		
Nombre del cargo: Vendedor	Código:	Fecha:
Cargo Jefe Inmediato: Gerente	Supervisa a: Ninguno	No. De cargos Iguales: 13
HABILIDADES		
<p>Educación: Bachiller académico con habilidades en servicio al cliente. Experiencia: Un años en ventas tienda a tienda. Habilidad mental: De asesoramiento y poder de convencimiento con los clientes Habilidad manual: Alta, recorridos en la calle con moto.</p>		
RESPONSABILIDAD		
<p>Por los objetivos propuestos por la compañía. Por los activos de la compañía. Por el manejo de la información.</p>		
ESFUERZO		
<p>Mental: De memorizar datos y precios, concentración en la venta y análisis de informes. Físico: Trabajo pesado en constante movimiento y a la intemperie. Visual: Medio, para ubicar las cantidades de los productos en las tarjetas y las referencias de los productos.</p>		
CONDICIONES DE TRABAJO		
<p>Medio ambiente: Condiciones del ambiente exterior de la distribuidora. Riesgos: Ergonómicos, visuales, y estrés, alto riesgo de accidentes.</p>		
ACTITUDES Y CUALIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Creativo 2. Persuasivo 3. Elocuente 4. Responsable 5. Cordial 6. Optimista 7. Entusiasta 8. Buena presentación personal 9. Honesto 10. Respetuoso 11. Positivo 12. Trabajo en equipo 13. Edad de 20 años a 30 años. 		
Vo. Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista

Se procede a realizar el proceso de búsqueda de los posibles candidatos a los cargos de vendedores de las nuevas zonas. Las distribuidoras tendrán a cargo el reclutamiento de los nuevos vendedores, además de los gastos de publicación de clasificados en el periódico local La Opinión, y solicitar al centro de empleo del SENA de la ciudad de Cúcuta, personal que haya sido capacitado en el área. En el reclutamiento se debe incluir la selección de los candidatos, a través del análisis de las hojas de vida, apartando las que cumplan los requisitos mínimos de reclutamiento (edad, experiencia, escolaridad), considerando solo a los candidatos que están calificados para el trabajo o que tengan suficientes probabilidades de ser seleccionados. Luego, se lleva a cabo la entrevista preliminar o primera entrevista, la cual ofrece una oportunidad para conocer personalmente al candidato. Los objetivos específicos de esta primera entrevista como candidatos de selección son los siguientes: obtener información inicial sobre el candidato, conocer a la persona, algunas características, necesidades e intereses; explorar en alguna medida la trayectoria laboral y personal del candidato, explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socio afectivo al entorno del equipo de trabajo en el que se espera su incorporación; aportar información sobre el puesto de trabajo para el que se selecciona, de modo que el candidato evalúe con profundidad su interés por el cargo; motivar y alentar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final.

Después de la entrevista preliminar se realiza la evaluación de habilidades que consiste en la aplicación de pruebas técnicas, que se enfocan en los requerimientos de capacidad y aptitud, buscando en el candidato facilidades de adaptación al cargo. Luego se efectúa la entrevista técnica que consiste en determinar la motivación, deseos de tener éxito y permanencia probable en el trabajo solicitado. Las entrevistas realizadas evalúan al candidato desde distintos puntos de vista y lo califican.

Se selecciona la persona indicada para el cargo, se confirman los antecedentes laborales, las cartas de recomendación, las referencias personales y familiares. Si este proceso resulta fructífero en todos los aspectos se formaliza la vinculación del nuevo empleado firmando el contrato de trabajo y realizando las afiliaciones que la Ley exige. Una vez contratado se procede a entrar en el proceso de inducción que tiene como fin dar a conocer la empresa en la que a iniciado a laborar, brindar las herramientas básicas para que se adapte a su nuevo trabajo y darle a conocer todos los aspectos que tienen que ver con el mismo. Es necesario iniciar el periodo de capacitación en las oficinas de la distribuidora y seguidamente hacer acompañamiento a la zona con vendedores antiguos para que aprenda mas de cerca sobre los productos, los objetivos de numérica de las marcas y la forma de ofrecer el portafolio de las galletas de Noel y las golosinas Dragus. Con el objetivo de mejorar y crear una identificación propia de los vendedores que laboran para los distribuidores autorizados de la Compañía de Galletas Noel, se propone dotar a la fuerza de ventas con dos uniformes completos (camisa y pantalón) para cada semestre del año 2006, los cuales llevaran grabados los logos de las marcas mas representativas de Noel como son: Festival, Frunas, Dux, Recreo, Roletto, Chuby, Bluemint, Minichips, Saltín, en la camisa.

- **Recursos de la estrategia penetración de mercados**

Humanos: los recursos humanos que se demandan para la puesta en marcha de esta estrategia son dos nuevos vendedores, cuatro personas temporales para el censo de las tiendas, además serán responsables el gerente regional, el coordinador de la Compañía de Galletas Noel en Cúcuta y los empresarios distribuidores.

Físicos: para la realización esta estrategia se requiere los computadores de las distribuidoras, los uniformes para la fuerza de ventas, la papelería necesaria para elaboración de formatos y fotocopias.

Tecnológicos: el software disponible en los computadores de los empresarios, el cual se utilizara para la consolidación de toda la información y de la nueva reestructuración de las zonas.

Económicos: los medios económicos que se necesitan para que la estrategia de penetración de mercado se lleve a cabo, asciende a la suma de \$31'469.600 monto desembolsado únicamente por Compañía de Galletas Noel S.A. agencia Bucaramanga.

- **Presupuesto estrategia de penetración de mercado.** Se muestra el calculo de la inversión requerida para llevar a cabo la estrategia de penetración de mercado para la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios, de la Compañía de Galletas Noel S.A.

Cuadro 16. Presupuesto estrategia Penetración de mercado

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Bonificación vendedores de los distribuidores	14	\$139.700	\$23'469.600
Personal Temporal	4	\$600.000	\$2'400.000
Uniformes vendedores	56	\$100.000	\$5'600.000
TOTAL INVERSIÓN DE LA ESTRATEGIA PENETRACION DE MERCADOS			\$31'469.600

4.4.3 Estrategia 3. Desarrollo de clientes

- **Objetivos de la estrategia desarrollo de clientes**
 - Crear valor agregado a las transacciones de los clientes en el año 2006.
 - Afianzar el buen nombre con que goza la Compañía de Galletas en el año de implementación del plan de mercadeo.

- Generar mayor valor agregado para los clientes en el 2006.
- Maximizar el servicio de los clientes de la Compañía Noel.
- Capacitar 200 tenderos en temas relacionados con el desarrollo de sus negocios en el año 2006.

- **Metas de la estrategia de desarrollo de clientes**

- Innovar y cautivar a los clientes, con actividades comerciales diferenciadoras y atractivas para los tenderos.
- Crear un grupo de tenderos con los mejores 400 clientes de los distribuidores.
- Capacitar a 200 clientes en módulos de servicio al clientes, manejo de inventarios y de productos, merchandising y exhibición, manejo contable y crecimiento personal.

- **Políticas de la estrategia de desarrollo de clientes**

- Generar constantemente actividades comerciales que garanticen la continuidad en el mercado y el logro de las metas propuestas.
- Cliente que no cumpla con el presupuesto de compra asignado para participar en la actividad no tendrá derecho al premio.
- Los clientes de las capacitaciones deben asistir solos, un representante por tienda.

- **Implementación de la estrategia de desarrollo de clientes.** Con el fin de contrarrestar los efectos devastadores de las amenazas y aprovechando las fortalezas de la Compañía de Galletas Noel se expone la siguiente estrategia de desarrollo de clientes, la cual busca afianzar la imagen, confianza y credibilidad que disfruta la Compañía entre los tenderos, y fidelizarlos a las marcas y a los productos que son distribuidos por medio de las empresas distribuidoras Munditiendas y Surtiexpress.

Esta estrategia planteada para la Compañía de Galletas Noel comprende una serie de actividades comerciales las cuales buscan generar noticias en el canal tradicional y desarrollo de los clientes, para poder incrementar el valor de las transacciones, la frecuencia de compra, disminuir el porcentaje de devoluciones, la preferencia y la satisfacción total de los tenderos con la Compañía, distribuidores y el personal que labora para estas; pero solo la Compañía tiene la decisión de implementación y la viabilidad de la misma.

Las siguientes son algunas de las actividades que se proponen con esta estrategia:

Cuadro 17. Actividades de la estrategia

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Promociones	Combos – Pague 11 lleve 12 – Ahorre \$200
Descuentos	Disminución del precio de una referencia específica.
Muestreo	Entrega de una porción individual al cliente dentro de otra referencia.
Degustación	Entrega a granel de productos al cliente.
Muestra física	Producto a la mano para apoyo a codificación
Actividades de trade segmentado	Rifas – Acumulación de puntos – raspe y gane

Otra acción que se formula es la de crear una escuela para tenderos en la cual asistan los clientes y se capaciten en diferentes temas que contribuyen al mejoramiento de sus negocios y por ende al incremento de las ventas de los productos Noel; esta practica la tiene implementada Colgate – Palmolive.

Lo anterior se basa en datos de la encuesta donde se pregunta sobre si ha recibido algún tipo de capacitación de parte de la Compañía Noel y el 99% de los clientes afirma que no, pero demostraron un gran interés por participar en

esta clase de actividades; los temas preferidos por los mismos tenderos son: ventas, mercadeo, servicio al cliente, manejo de productos, administración, contabilidad etc. En diálogos con expertos profesores del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, sugieren los siguientes módulos para la escuela de tenderos.

Módulo I Servicio al cliente: que comprende temas de cómo identificar al cliente para que el negocio exista y sea rentable en el tiempo, elegir las mejores prácticas y comportamientos para generar una buena actitud de servicio a través de la identificación, ejercer algunas habilidades necesarias para prestar un buen servicio al cliente.

Módulo II Inventarios y manejo de productos: el objetivo de este módulo es fortalecer los criterios para la realización de los inventarios, adquirir criterios básicos para la administración de la rotación de inventarios, identificar herramientas prácticas para el buen almacenamiento y cuidado de los productos.

Módulo III Merchandising y exhibiciones: este módulo es fundamental para la presentación de la tienda como una practica esencial para el éxito de los negocios, identificando los factores claves de la organización de las mercancías para lograr un incremento en rentabilidad y ventas.

Módulo IV Manejo contable: los objetivos de este módulo son, obtener elementos básicos que permitan sensibilizarnos hacia una cultura contable, adquirir herramientas que propicien una mejor administración de su negocio, desarrollar habilidades en la lectura de los resultados contables y de la dinámica de la tienda.

Módulo V Crecimiento personal: este módulo pretende hacer un reconocimiento a la profesión de tenderos, mostrando las características y capacidades individuales de las personas y creando un plan de acción de mejoramiento de las capacidades personales en las distintas dimensiones del ser humano.

- **Recursos de la estrategia desarrollo de clientes**

Humanos: para poder llevar a cabo la estrategia de desarrollo de clientes, se solicita que la dirección nacional de galletas Noel con sede en Medellín participe activamente, al igual que el personal de la agencia Noel Bucaramanga , los distribuidores, profesores del SENA y la cooperación de los clientes.

Físicos: entre los recursos físicos para esta estrategia se tienen los productos a granel para las degustaciones, producto para los combos y muestreos, electrodomésticos para las rifas, u otros premios para la actividad de trade segmentado.

Tecnológicos: el software disponible en los computadores de los empresarios, el cual se utilizara para escoger los clientes que se invitarían a las capacitaciones y llevar a cabo el seguimiento de todas las actividades programadas.

Económicos: los medios económicos que se necesitan para que la estrategia de desarrollo de clientes se lleve a cabo, es de \$89´460.000 suma que sería asumida por la Compañía de Galletas Noel.

- **Presupuesto estrategia de desarrollo de clientes.** Se presenta el cálculo formal de la inversión requerida para llevar acabo esta estrategia (Véase cuadro 18)

Cuadro 18. Presupuesto estrategia de desarrollo de clientes

ACTIVIDADES	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Promociones	15.000	\$1.000	\$15´000.000
Descuentos	A 8 referencias		\$30´000.000
Muestreo	50.000	\$150	\$7´500.000
Degustación	100.000	\$100	\$10´000.000
Actividades de trade segmentado	4	\$1´740.000	\$6´960.000
Capacitación Clientes	200 clientes	\$100.000	\$20´000.000
TOTAL INVERSIÓN ESTRATEGIA DESARROLLO DE CLIENTES			\$89´460.000

4.4.4 Estrategia 4. Visibilidad

- **Objetivos de la estrategia de visibilidad**

- Ubicar exhibidores en las tiendas del canal tradicional durante el año 2006
- Instalar bandejas exhibidores para las vitrinas en el primer año de aplicación del plan de mercadeo.
- Establecer permanente cuota de afiches para vendedores durante todo el año 2006.
- Afianzar el reconocimiento de las marcas en el punto de venta para el 2006.
- Tener el dominio del punto venta con una numérica del 70% por marcas en el año 2006.
- Evaluar periódicamente la labor de los vendedores en el punto de venta durante todo el año de implementación del plan de mercadeo.
- Crear la cultura de la visibilidad en el punto de venta como un habito durante los primeros seis meses del año 2006.

- **Metas de la estrategia de visibilidad**

- Instalar 1500 exhibidores entre pequeños, medianos, y grandes en las tiendas tipo A, B, y C de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios.
- Ubicar 1000 bandejas exhibidores para las vitrinas de los negocios del canal tradicional.
- Pegar 720 afiches por mes en los puntos de venta.
- Lograr una numérica por marca mínima del 70% en el total de los negocios.
- Hacer del punto de venta una fiesta bajo el nombre de Noel, con visibilidad por medio de exhibidores, bandejas, y mucha publicidad.
- Evaluar a los vendedores y obtener una calificación mínimo del 80% por zona, de acuerdo al nuevo formato que se diseñara para tal fin. (Formato CV-1) (Véase anexo D)
- Lograr que los vendedores puedan hacer mantenimiento en todas las vitrinas y exhibidores de las tiendas del canal tradicional.

- **Políticas de la estrategia de visibilidad**

- Tener como mínimo en el 40% de los clientes por zona un exhibidor de galletas o de golosinas de cualquier tamaño.
- En cada zona debe tener el 18% de los clientes, bandejas exhibidoras en las vitrinas de las tiendas.
- Mantener una cuota de 360 afiches por vendedor al mes para pegar en los establecimientos del canal tradicional.
- Evaluar dos veces por mes a cada vendedor de los distribuidores autorizados, por medio del formato CV-1.
- Establecer como deber de los vendedores la entrada obligatoria a las vitrinas y exhibidores de los clientes.

- **Implementación de la estrategia de Visibilidad.** Mediante la implementación de esta estrategia se busca que interactúen tres elementos básicos del merchandising como lo son las marcas, el punto de venta y el consumidor, con miras a reafirmar la preferencia de los consumidores y tenderos de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios, lograr el reconocimiento de los productos en el punto de venta y el fortalecimiento de la imagen de las marcas.

Se deben exhibir los productos en las cantidades adecuadas y en los lugares correctos, con el apoyo en el punto de venta de las diferentes ayudas comerciales como exhibidores, bandejas, y publicidad.

El propósito fundamental es realzar o destacar el producto en el punto de venta facilitando la identificación de las marcas y/o productos al consumidor final, estableciendo vínculos de unión entre los productos, el consumidor y el punto de venta, contribuyendo al posicionamiento de las marcas, la comunicación y la presentación de nuevos productos, nuevos conceptos o empaques.

El merchandising en el punto de venta ayuda a que el consumidor tenga una mayor compra por impulso al tener los productos de la Compañía a la vista y a la mano, pues este se convierte en el campo de batalla de todas las empresas por ganar la preferencia de los consumidores.

Crear la cultura de la visibilidad entre los empresarios distribuidores y el personal de ventas con el fin de generar un cambio en el procedimiento del trabajo día a día donde el personal se enfoque en el desarrollo, mantenimiento y control de cada punto de venta que atiende.

Instalación de exhibidores grandes, medianos y pequeños para los diferentes tipos de negocios existentes en el canal tradicional; la meta de colocación de exhibidores es de 1500 para el año 2006, para lograr que un 40% de las tiendas de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios tengan su medio de exhibición. Lo anterior de acuerdo con los datos obtenidos en las encuestas pues de los clientes que son atendidos por los distribuidores tan solo el 19% poseen un exhibidor, lo que quiere decir que si se toma el número total de negocios del canal tradicional que equivale a 5350 tiendas, entonces al instalar 1500 exhibidores se logra una numérica del 40% de los negocios con exhibidores siempre y cuando las proyecciones estadísticas se aproximen.

Se estima que el exhibidor queda surtido a su máxima capacidad con una compra aproximada de \$50.000 y una compra mensual por exhibidor de \$80.000 esto representa una compra por exhibidor en el primer mes de instalado de \$130.000.

El objetivo es ubicar 125 exhibidores por mes; lo que da como resultado una venta adicional de \$16'250.000 mensual, si se instala 125 por mes al finalizar el año 2006 se obtiene una venta proyectada de \$1.275'000.000 por solo concepto de nuevos exhibidores.

Figura 3. Modelos de exhibidores grande, mediano, y pequeño



A cerca de la colocación de bandejas exhibidores para las vitrinas de los clientes, la meta es de 1000 bandejas, 100 para el primer mes, 100 para el segundo y 80 para cada mes restante del año 2006, se proyecta una venta aproximada por mes de \$22.000, esto indica que en el primer mes la venta será de \$2'200.000 para un gran total por colocación de bandejas de \$147'400.000 para el año 2006.

Figura 4. Modelo bandeja exhibidora para vitrinas



La publicidad en el punto de venta será fundamental para apoyar la labor de los exhibidores y bandejas que se instalen en los negocios de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios, para este caso se tendrá una cuota mensual de 360 afiches por vendedor; si el número de vendedores en la actualidad es de 12 en

todo el canal tradicional entonces se fijaran 4320 afiches por mes y un gran total de 51.840 afiches para el año 2006, de esta forma el 80.7% del gran total de negocios existentes tendrán en sus paredes y puertas un afiche de Galletas Noel o de Golosinas Dragus, lo que invitará al consumidor a preferir estos productos.

Figura 5. Modelo afiches canal tradicional



Mediante la figura 5 se muestra la cultura de visibilidad que deben asumir los vendedores de los distribuidores autorizados; en el sentido de ingresar al negocio limpiar las vitrinas y exhibir los productos en puntos calientes y dominantes de las vitrinas de los tenderos; logrando la amistad con el cliente para el vendedor adueñarse del espacio en la vitrina del cliente con los productos Noel y Dragus.

Figura 6. Exhibición y visibilidad



- **Recursos de la estrategia Visibilidad**

Humanos: en esta estrategia se le responsabiliza la ejecución entre otros a la dirección nacional de galletas Noel con sede en Medellín quienes tiene la decisión de hacer la inversión, los demás participantes son el coordinador de Noel en Cúcuta, los empresarios y la fuerza de ventas de los distribuidores.

Físicos: se necesita 1500 unidades de exhibidores entre grandes, medianos y pequeños, 1000 bandejas para vitrinas, 51.840 afiches, 288 rollos de cinta para que la estrategia tenga su cumplimiento.

Tecnológicos: la tecnología que se requiere tiene que ver con el diseño de los exhibidores para que tenga materiales livianos, resistentes, y su forma y esquema sean altamente atractivos.

Económicos: para que la estrategia de visibilidad se efectúe tal como se plantea, la Compañía debe invertir en ella \$ 226'817.600 de los cuales \$185'000.000 son una inversión a largo plazo por tratarse de activos de la empresa al servicio de los tenderos del canal tradicional y de los distribuidores, de dichos activos se seguirán recibiendo beneficios a través de los años.

- **Presupuesto estrategia visibilidad.** Se presenta el cálculo formal de la inversión requerida para llevar a cabo la estrategia de visibilidad en el punto de venta. (Véase cuadro 19)

Cuadro 19. Presupuesto estrategia de visibilidad

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Exhibidores grandes, medianos y pequeños	1500	\$100.000	\$150'000.000
Bandejas exhibidoras	1000	\$35.000	\$35'000.000
Afiches	51.840	\$800	\$41'472.000
Cintas	288	\$1.200	\$345.600
TOTAL INVERSIÓN ESTRATEGIA DE VISIBILIDAD			\$226'817.600

4.5 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Dentro del plan de mercadeo una vez puesta en marcha las estrategias se hace necesario implementar un sistema de seguimiento y evaluación con el fin de determinar los alcances del plan de mercadeo. La evaluación de la efectividad del plan se hará mediante el análisis de las ventas teniendo en cuenta el antes, durante y el después del plan de mercadeo, esto a través de la postinvestigación. Otra forma de seguimiento y evaluación es a través de la investigación y medición del mercado que efectúa la firma Nielsen, resultados que demostraran el comportamiento y las tendencias del mercado, la participación de la empresa tanto en volumen de ventas como en marcas posicionadas con respecto a la competencia, indicando así el impacto del plan de mercadeo.

Los Indicadores de gestión son instrumentos de medición de las variables que afectan el negocio de la distribución y pueden ser cuantitativos o cualitativos; se calculan por medio de fórmulas aplicadas a las ventas y sobre el número de clientes registrados en el sistema que han sido censados con anterioridad teniendo en cuenta el potencial en el mercado; permitiendo realizar un análisis de

la situación actual del distribuidor, para mejorar y orientar la parte comercial al cumplimiento de las estrategias, metas y objetivos propuestos en el plan de mercadeo para el canal tradicional de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios.

Se hace necesario la utilización del software Visual Sideg como parte fundamental de evaluación, control y seguimiento a todas las estrategias propuestas; este software es de propiedad de la Compañía de galletas Noel y puesto al servicio de los distribuidores con el objetivo de facilitar la administración de la empresa distribuidora; permite registrar todos sus movimientos, como manejo de pedidos, entradas de mercancía, inventarios, despachos, presupuestos, informes y consultas entre otros, de una manera mucho más eficiente por medio de las herramientas de Windows. Su buen uso se convierte en una herramienta muy valiosa para la evaluación y control de las ventas y distribución efectuadas en el canal, para conocer el manejo de indicadores gracias a la información de este software (Véase anexo E)

Para evaluar la cuarta estrategia; visibilidad en el punto de venta se tendrá en cuenta dos formatos, de los cuales uno que ya está en uso, que es el de volver a lo básico; (Véase anexo F) donde se medirá la eficiencia de la fuerza de venta en el desempeño de su labor con vendedores desde el momento en que llega al negocio a realizar su venta, la confianza que hay entre el vendedor y tendero, si entra a revisar inventario, exhibe los productos en puntos calientes y de forma dominante.

Se diseña un nuevo formato para poder medir la numérica que hay de cada una de las marcas en los negocios de los clientes, y cada marca tendrá un puntaje que dependerá de la importancia que la compañía Noel le asigne, esta primera parte se llama **ESTAR** que significa que el producto (x) tiene presencia en las tiendas, por ejemplo en la marca Frunas deben haber dos referencias de esta marca para

obtener una calificación de 2 puntos, quiere decir que en una ruta de 10 tiendas que se visiten para evaluar, en 6 negocios debe cumplir con el mínimo de referencias entonces el puntaje de Frunas para el vendedor en esta marca es de 12 y una numérica que resulta de dividir el numero de negocios con Frunas sobre el numero de tiendas visitas, para este caso la numérica que resulta es del 60% dicho de otra forma en el 60% de la tiendas visitas existe la marca Frunas.

La segunda parte del formato tiene como nombre **ESTAR BIEN**; esta parte es de gran importancia porque de ella se puede medir el trabajo de exhibición de las vitrinas adecuadas por la fuerza de ventas, calificar el desempeño de los exhibidores como de las bandejas, si están cumpliendo con la planimetría requerida de productos, se puede medir además la presencia de la publicidad en el punto de venta y el impacto de nuevas referencias o focos del mes. Para esta parte del formato también existe un puntaje asignado a cada objetivo que de acuerdo a las metas de la estrategia de visibilidad se puede cuantificar y controlar para crear la filosofía del mejoramiento continuo.

Este formato que mide, evalúa y controla lo que realiza a diario la fuerza de ventas llevara como nombre **CV-1**, su origen está en la Compañía Coca cola y ha sido adaptado para medir los resultados de esta estrategia; su nombre significa como se ve uno, ósea como esta mi trabajo, cuales son las fortalezas, las debilidades, las oportunidades, y las amenazas que tiene la zona asignada por el distribuidor.

5. CONCLUSIONES

El presente estudio permitió formular un plan de mercadeo para la Compañía de Galletas Noel S.A en el canal tradicional de la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios.

El mercado meta para la Compañía galletas Noel en el ámbito de este estudio está constituido por las tiendas de barrio de estos municipios, que de acuerdo con su tamaño se constituyen en tiendas tipo A, B y C; este mismo mercado es compartido con empresas de la competencia tales como; Colombina, Nestlé, Nabisco, Super de Alimentos, Confitecol, Aldor y Adams. La Compañía goza de una muy favorable imagen ante sus clientes; pues estos la consideran una compañía con calidad y tradición, mucho reconocimiento, excelente servicio, líder del mercado, portafolio completo y excelentes sabores, lo que hace que los productos tengan una alta rotación y sean preferidos por los consumidores.

La distribución en este canal es realizada por medio de dos empresas distribuidoras Surtiexpress y Munditiendas; quienes se encargan de contratar el personal necesario para llevar a cabo la labor. El trabajo de campo realizado dejó ver que hay un mercado insatisfecho del 34%, el cual ningún vendedor de los distribuidores esta visitando; este mercado equivale a 1926 negocios de un total de 5350 establecimientos en la categoría. Esto demuestra el porque la participación de la compañía en este mercado presenta una gran diferencia con respecto al mercado nacional; siendo del 23.43% y 50% respectivamente.

Para el buen desarrollo del plan de mercadeo se analizó la empresa internamente así como su entorno de lo que se concluye que la Compañía posee amplias y valiosas fortalezas, entre las que se encuentran: posicionamiento de marca, portafolio de productos amplio y variado, calidad de los productos, constante innovación con una tasa del 30%, a obtenido varias certificaciones de calidad, tiene un alto nivel de satisfacción de los clientes y cuenta con capacidad económica que le permite desarrollarse e implementar estrategias. Sin embargo tiene algunas debilidades como el uso de herramientas tecnológicas aplicado al canal tradicional, el manejo de diferentes políticas de precios entre sus canales de distribución como es el caso del canal mayoristas, precios altos frente a la competencia, baja distribución numérica, administración del talento humano de los distribuidores y en el punto de venta es decir en las tiendas el manejo de la publicidad y la presencia de muebles exhibidores es muy bajo.

El entorno le ofrece una serie de oportunidades como: la tendencia creciente del canal tradicional, desarrollo de tecnologías de punta, capacidad económica de los clientes, disponibilidad de crédito, educación y capacitación, acuerdos de comercio exterior e incentivos gubernamentales como es el caso de generación de nuevos empleos. Así mismo, se observan las siguientes amenazas: El canal autoservicios se está fortaleciendo, el contrabando, la inseguridad, el aumento de vendedores independientes, el rumbo del TLC, las reformas tributarias, el cambio de divisas y la Revaluación.

La matriz de priorización para el establecimiento del plan de mercadeo, permitió identificar el perfil empresarial actual de La Compañía de Galletas Noel S.A y evidenció el listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, plasmadas en la matriz DOFA.

Con base en esta información se realizó el análisis de la situación de la Compañía y se establecieron las siguientes estrategias a seguir: desarrollo de los

distribuidores, con el fin de generar valor a los distribuidores mediante la optimización e implantación de procesos eficientes, controlables, con el mayor seguimiento para consolidar empresarios rentables con cultura de administración de indicadores de gestión; lo que permite que los distribuidores tengan un mayor rendimiento en su negocio, constituyéndose en un incremento de las ventas para la Compañía de Galletas Noel. Como segunda estrategia se plantea la penetración de mercado para buscar contrarrestar una gran debilidad como lo es la baja distribución numérica, es decir el bajo número de tiendas atendidas por la fuerza de ventas con respecto al potencial de mercado. Otra estrategia consiste en el desarrollo de clientes, su fin es afianzar la imagen, confianza y credibilidad que disfruta la Compañía entre los tenderos, y fidelizarlos a los productos y marcas Noel y Dragus, cuyo resultado será el crecimiento en el canal. La cuarta estrategia es de visibilidad, con la cual se busca que interactúen tres elementos básicos del merchandising como lo son las marcas, el punto de venta y el consumidor, con miras a reafirmar la preferencia de los consumidores y tenderos en el mercado objeto de estudio, logrando el reconocimiento de los productos en el punto de venta y el fortalecimiento de la imagen de las marca.

A las estrategias planteadas se les definió los objetivos, las metas anuales, las políticas, los procedimientos y los recursos humanos, físicos, tecnológicos y económicos requeridos para implementar cada estrategia. Los recursos financieros se resumieron en el presupuesto del plan, así; \$9.250.000 para la estrategia desarrollo de distribuidores, \$31.469.600 para la estrategia de penetración en el mercado, \$89.460.000 para la estrategia desarrollo de clientes y \$226.817.600 para la estrategia de visibilidad, estos gastos serán asumidos por la Compañía de galletas Noel sin recurrir a fuentes externas ya que su capacidad económica se lo permite.

Finalmente se presentaron los criterios de evaluación del plan de mercadeo, que comprende el análisis de las ventas teniendo en cuenta el antes, durante y el

después de la ejecución del plan de mercadeo, esto a través de la postinvestigación. Otra forma de seguimiento y evaluación es a través de la investigación y medición del mercado que efectúa la firma Nielsen, resultados que demostraran el comportamiento y las tendencias del mercado, la participación de la empresa tanto en volumen de ventas como en marcas posicionadas con respecto a la competencia, indicando así el impacto del plan de mercadeo.

El plan propuesto en este documento estará sometido a las políticas internas de La Compañía de Galletas Noel S.A.; por esta razón, el manejo que se dé en este caso será clave para obtener o no beneficios para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

GARCÍA DÍAZ, Joaquín. Estadística Aplicada a los Negocios. Primera edición. Bucaramanga. UIS/INSED.1994. 228 p.

GÓMEZ RUEDA, Alfredo. El comportamiento humano en las organizaciones. Primera edición. Bucaramanga. UIS/INSED. 2000. 288 p.

GUILTINAM, Joseph. Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas. Bogotá, Mc Graw Hill. 1998.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN - ICONTEC. Normas Colombianas para la presentación de tesis y otros trabajos de grado. Quinta actualización. Bogotá. 2004. 23 p. NTC 1486.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Segunda edición. Santa fe de Bogotá. Mc Graw Hill. 2001.170 p.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos. Quinta edición. Santa fe de Bogotá. MM Editores. 2005. 436 p.

NIELSEN. Cartilla Universo 2004 de establecimientos Detallistas. 2004.

NIÑO LÓPEZ, Myriam Leonor. Estrategias de mercadeo. Primera edición. Bucaramanga. UIS/INSED. 1995. 283 p.

PRADILLA ARDILA, Humberto. Investigación de Mercados. Primera edición. Bucaramanga. UIS/INSED. 1994. 131 p.

-----, Humberto. Ventas y Publicidad. Primera edición. Bucaramanga. UIS/INSED. 1992. 133 p.

STANTON, William, Fundamentos de Marketing. Quinta Edición. Bogotá. Mcgraw Hill. 1997.

Cámara de Comercio de Cúcuta

www.banrep.gov.co

www.dane.gov.co

www.dragus.com.co

www.elprisma.com.co

www.fenalco.com.co

www.inveralimenticias.com.co

www.monografias.com

www.noel.com.co

www.presidencia.gov.co

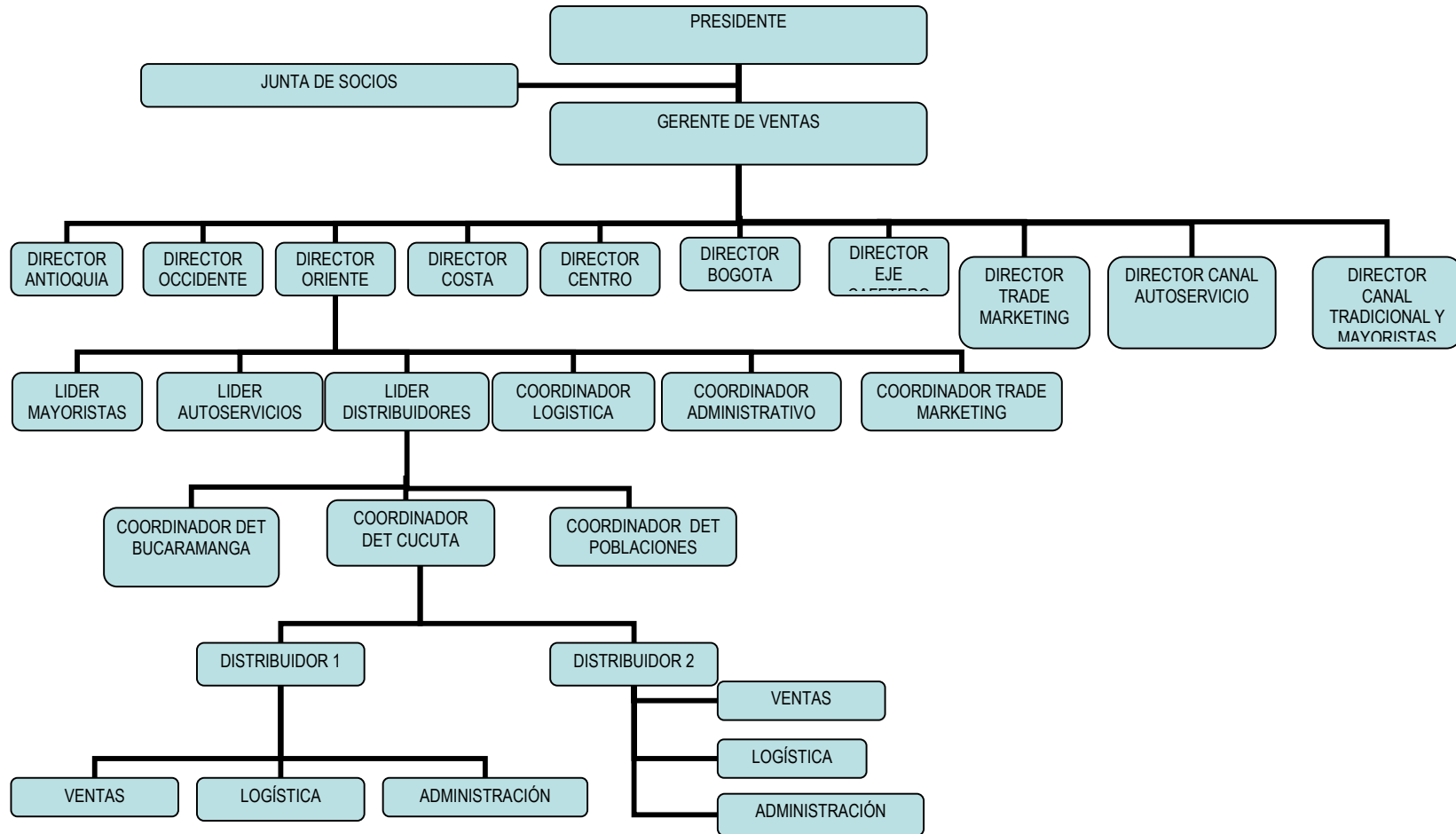
www.supersociedades.gov.co

Dr. Jaime Alberto Rojas. Director Trade Marketing. Compañía de Galletas Noel S.A.

Empresarios distribuidores de Munditiendas y Surtiexpress

ANEXOS

Anexo A. Organigrama área de mercadeo



Anexo B. Formato de la encuesta

Somos estudiante de gestión empresarial de la Universidad Industrial de Santander Bucaramanga y estamos realizando una investigación de mercados sobre el canal tradicional y los productos de galletas y golosinas; con el fin de determinar estrategias de mercado que lo beneficiaran a usted como cliente. Su información es muy importante para el cumplimiento del propósito de este estudio, le agradezco la atención que me pueda prestar.

Nombre: _____
Dirección: _____ Barrio: _____
Teléfono: _____ Ciudad: _____
Tipo de Negocio: A: _____ B: _____ C: _____ (De acuerdo con la siguiente clasificación:)

Tiendas tipo A: Son aquellas tiendas que venden abarrotes, bebidas carnes, vegetales.

Tiendas tipo B: Son aquellas tiendas que venden abarrotes, bebidas y panadería.

Tiendas tipo C: Son aquellas tiendas que venden Confeitería, cigarrillos, snack, bebidas y bebidas calientes.

1. ¿Hace cuanto tiempo tiene este negocio?

1 a 3 meses _____ 4 a 8 meses _____
9 a 12 meses _____ 1 a 3 años _____
Más 4 años _____

2. Usted(es) hace compras en la sexta o cenabastos?

Si _____ No _____

3. Usted(es) hacen compras en Venezuela para su negocio?

Si _____ No _____

4. ¿Cual es la marca que viene a su mente cuando oye las siguientes palabras?

Golosinas _____
Galletas _____

5. ¿Con que frecuencia compra usted(es) galletas y golosinas?

Todos los días _____ Cada tres días _____
Semanalmente _____ Quincenal _____ Mensual _____

6. ¿Cuánto compra usted(es) entre galletas y golosinas?

\$5.000 _____ \$10.000 _____
\$15.000 _____ \$20.000 _____
\$25.000 _____ \$30.000 _____
\$35.000 _____ \$50.000 _____
\$70.000 _____ \$100.000 _____ Más de \$100.000 _____ Cuanto? _____

7. ¿Cuando usted compra que variables son importantes en la decisión de compra? (Enumerar del 1 al 6 en orden de Jerarquía)

EL precio _____ La calidad _____ Amistad con el vendedor _____ El servicio _____
La rotación del producto _____ Otros _____

8. ¿Qué marca de galletas y golosinas compra usted(es)?

Colombina _____ Nestlé _____ Confitocol _____ Aldor _____ Adams _____ Nabisco _____ Súper _____
Noel _____ (si esta opción no es señalada pase a la pregunta 9 de lo contrario pase a la pregunta 11)
Dragus _____ (si esta opción no es señalada pase a la pregunta 10 de lo contrario pase a la pregunta 11)

Otras _____ Cuales _____

9. ¿Por qué no compra galletas Noel?

No conoce el producto _____
 Los precios _____
 No lo visitan _____
 Calidad del producto _____
 Condiciones de Pago _____
 Servicio _____
 Otra _____

10. ¿Porque no compra Dulces Dragus?

No conoce el producto _____
 Los precios _____
 No lo visitan _____
 Calidad del producto _____
 Condiciones de Pago _____
 Servicio _____
 Otra _____

11. ¿Cual de estas empresas lo visitan directamente, con que frecuencia y como califica el servicio?

EMPRESA	LO VISITAN		FRECUENCIA DE VISITA			CALIFICACION DEL SERVICIO		
	SI	NO	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Colombina								
Nestlé								
Confitecol								
Noel								
Aldor								
Adams								
Nabisco								
Súper Alimentos								
Dragus								
Otras								

12. ¿Aproximadamente cual es el valor semanal de compra entre galletas y dulces para cada empresa?

EMPRESA	VALOR DE COMPRA POR EMPRESA								
	\$5000	\$10000	\$15000	\$20000	\$25000	\$30000	\$50000	\$100000	MÁS \$100000
Colombina									
Nestlé									
Confitecol									
Noel									
Aldor									
Adams									
Nabisco									
Súper Alimentos									
Dragus									
Otras									

(Nota: De aquí en adelante se hablara de galletas Noel y golosinas Dragus como una sola empresa. Para los que han dado como respuesta en la pregunta 8 que no compran galletas Noel ni dulces Dragus aquí termina la encuesta)

13. Para usted que imagen refleja la compañía Noel y sus productos _____

14. De acuerdo con el conocimiento que usted tiene de las galletas Noel y dulces Dragus comente:
 Que es lo que mas le gusta de los productos o del servicio _____
 Que es lo que menos le gusta de los productos o servicios _____

15. Donde compra usted los productos Noel y Dragus?

- En las bodegas (cenabastos, la sexta) _____
- A vendedores independientes _____
- En Venezuela _____
- En Supermercados _____
- Al distribuidor autorizado _____ (si esta opción es escogida pase a la pregunta 17)
- Otro _____ cual? _____

16. ¿Por qué prefiere esta opción para comprar sus productos y no al distribuidor directo?

Crédito _____ Precio _____ Servicio _____ Facilidad de Compra _____
 Promociones _____ No me visita el vendedor _____
 Otros _____ ¿Cuáles? _____

17. ¿El distribuidor autorizado de Galletas Noel y Golosinas Dragus lo esta visitando?

Si _____ ¿Cuál? SURTIEXPRESS _____ MUNDITIENDAS _____ (si la respuesta es si pase a la pregunta 19)
 No _____

18. ¿Esta interesado (a) en que lo visite el distribuidor autorizado de Galletas Noel y Dulces Dragus?

Si _____
 No _____ ¿Por qué? _____ (si la respuesta es negativa termina la encuesta)

19. Con que frecuencia lo visita el vendedor del distribuidor de Noel y Dragus?

Todos los días _____ Cada tres días _____ Semanalmente _____
 Quincenalmente _____ Mensualmente _____ Otra _____

20. Como califica a la empresa distribidora de acuerdo con los siguientes parámetros:

PREGUNTA	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
FRECUENCIA VISITA				
SERVICIO				
VENDEDOR				
SUPERVISOR				
ENTREGADOR				
EMPRESA				

21. ¿Como es la presentación personal de vendedores y entregadores del distribuidor de Noel y Dragus que lo visitan a usted?

PRESENTACIÓN	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
ENTREGADORES				
VENEDORES				

22. ¿Ha tenido alguna queja o reclamo con respecto a los productos o al servicio de galletas Noel y dulces Dragus?
 Si _____ Cúal? _____
 No _____ (si la respuesta es negativa pase la a la pregunta 24)

23. ¿Como ha sido la agilidad para solucionar su queja o reclamo?
 Buena _____
 Regular _____
 Mala _____
 Nunca le solucionaron _____

24. ¿Con qué frecuencia le ofrece el vendedor del distribuidor de galletas Noel y Dulces Dragus ofertas y promociones?
 Semanalmente _____
 Quincenalmente _____
 Mensualmente _____
 Ocasionalmente _____
 Nunca _____

25. ¿Con qué frecuencia le ofrece el vendedor del distribuidor de galletas Noel y Dulces Dragus degustaciones de productos?
 Semanalmente _____
 Quincenalmente _____
 Mensualmente _____
 Ocasionalmente _____
 Nunca _____

26. ¿Con qué frecuencia le ofrece el vendedor del distribuidor de galletas Noel y Dulces Dragus publicidad para su negocio?
 Semanalmente _____
 Quincenalmente _____
 Mensualmente _____
 Ocasionalmente _____
 Nunca _____

27. ¿Como califica el apoyo publicitario de Noel y dulces Dragus en su negocio?
 Malo _____
 Regular _____
 Bueno _____
 Excelente _____

28. ¿Posee en su negocio algún medio de exhibición de galletas Noel y dulces Dragus?
 Si _____ (si la respuesta es positiva pase a la pregunta 30)
 No _____

29. ¿Le gustaría tener algún exhibidor de galletas Noel y dulces Dragus?
 Si _____
 No _____ ¿Por qué? _____

Qué propone: _____

30. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación de parte de la compañía Noel y dulces Dragus?
 Si _____ En qué _____
 No _____ Sobre que tema le gustaría recibir capacitación _____

31. ¿Como califica los precios de las galletas Noel y los Dulces Dragus con respecto a la competencia?

PRECIOS	ALTOS	NORMALES	BAJOS
GALLETAS NOEL			
DULCES DRAGUS			

Firma Encuestado _____

Muchas gracias por su tiempo
Feliz día y buenas ventas

Anexo C. Análisis de las encuestas

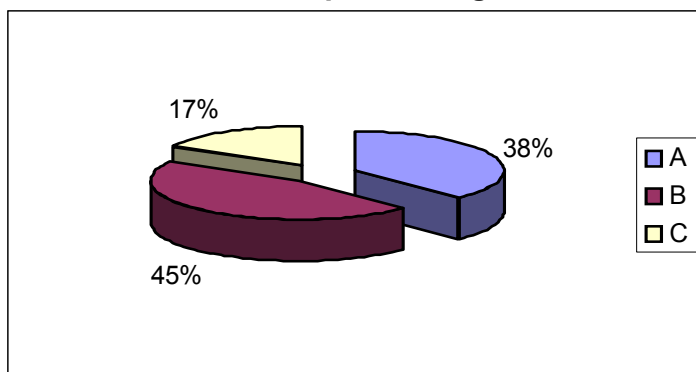
Al tabular las encuestas realizadas al mercado meta de las ciudades de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios se concluye que el número de encuestados totales fue de 335 tenderos, se realizaron dos encuestas mas teniendo en cuenta que el tamaño de la muestra es de 333 encuestados.

Con respecto a la clasificación de los negocios, la encuesta muestra que de 335 tiendas, 127 negocios son tipo A o sea venden abarrotes, bebidas, carnes y vegetales y equivalen al 38% de los negocios, 152 establecimientos son tipo B, sus actividad y ventas esta representada en abarrotes, bebidas y panadería y representan el 45% de las tiendas encuestadas; 57 tiendas son tipo C que venden confitería, cigarrillos snack, y bebidas y son el 17% del total de los negocios a los cuales se les realizo las encuestas. (Véase tabla 1 y Grafico 1)

Tabla 1. Tipos de negocios

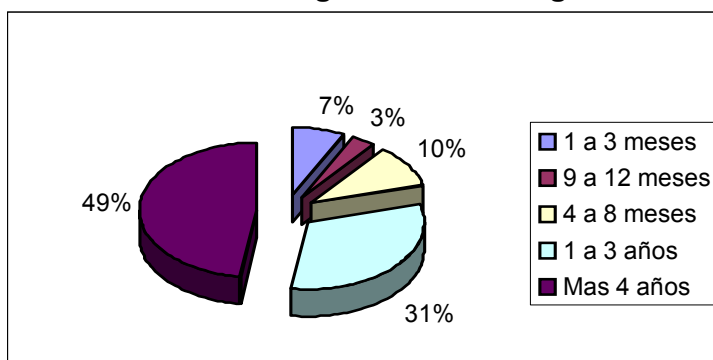
TIPO DE TIENDAS	NUMERO	PORCENTAJE
TIPO A	127	38%
TIPO B	152	45%
TIPO C	57	17%
TOTAL	335	100%

Grafico 1. Tipos de negocios



1. ¿Hace cuanto tiempo tiene este negocio?

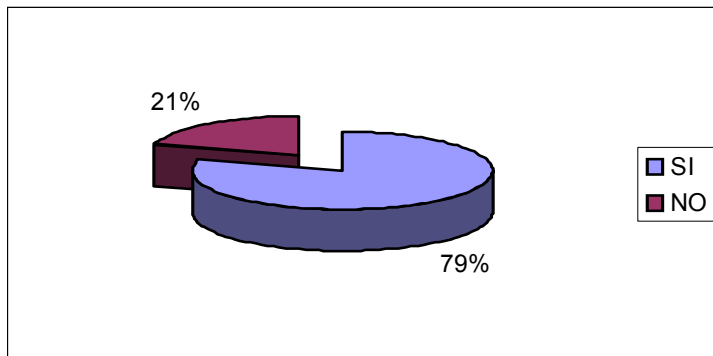
Grafico 2. Antigüedad en el negocio



De los 335 tendedores encuestados el 49% dicen tener sus negocios hace mas de cuatro años y el 31% de encuestados tienen su negocio desde hace 1 a 3 años en funcionamiento; si se suman las tiendas de mas de 4 años y las que tienen de 1 a 3 años en funcionamiento, se puede observar que representan el 80% de los encuestados y un 20% está representado en las tiendas que no tiene mas un año en la actividad comercial. Esto demuestra que los datos aportados por los encuestados tienen gran veracidad, pues los encuestados en su mayoría son conocedores de su actividad comercial que realizan, al igual que de sus proveedores y en general de su entorno.

2. ¿Usted (es) hace compras en la sexta o cenabastos?

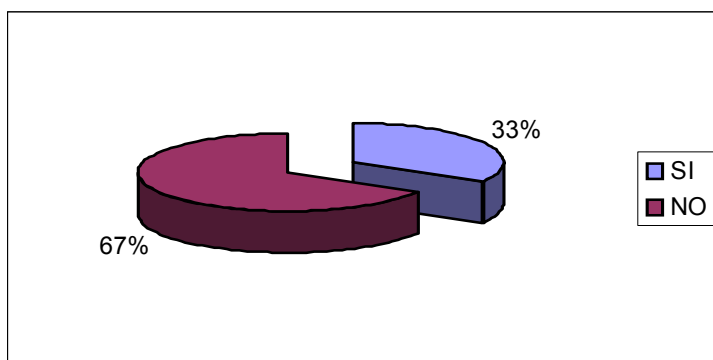
Grafico 3. Compras en la sexta y cenabastos



Se puede decir que el 79% de los encuestados respondieron afirmativamente a la pregunta de que si realiza compras en los mayoristas de la sexta y cenabastos y el 21% dice no comprar en estos lugares (Véase gráfica 3). Lo que refleja una gran oportunidad para captar este 79% de los clientes que están comprando en estos lugares, o volverlos exclusivos de los distribuidores si además de comprar en las bodegas de la sexta y Cenabastos también le compra al distribuidor.

3. ¿Usted(es) hacen compras en Venezuela para su negocio?

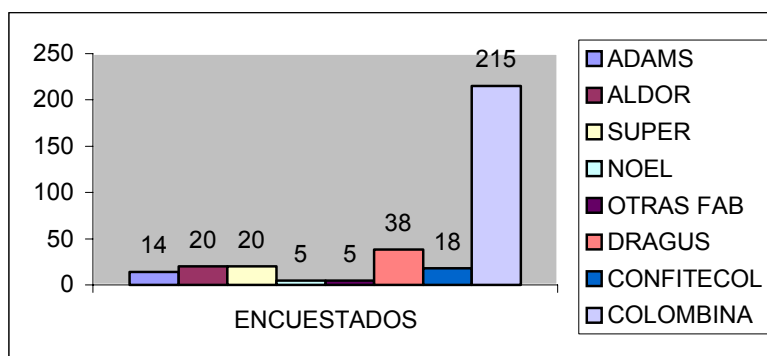
Grafico 4. Compras en Venezuela



A la pregunta si hace compras en Venezuela los encuestados respondieron que no en un 67% y el 33% si va a Venezuela y compra productos en es país. La mayor razón que los motiva a hacer las compras en el vecino país es por el precio de los productos que son más bajos debido al cambio de la divisa.

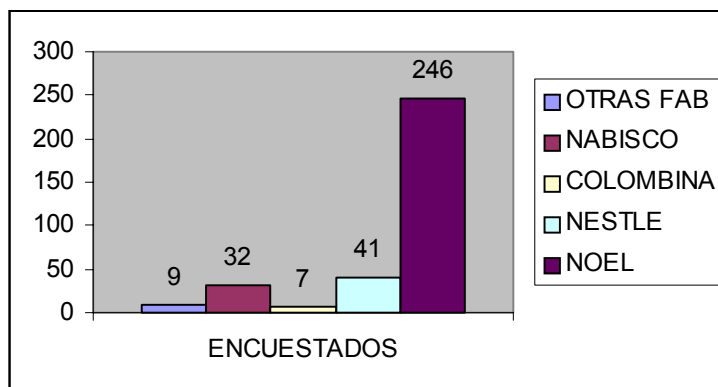
4. ¿Cuál es la marca que viene a su mente cuando oye las siguientes palabras?
Golosinas y galletas.

Grafico 5. Conocimiento de marca golosinas



Con respecto a las golosinas los clientes tienen posicionado en su mente a Colombina, esto representado en el 64.18% de los tenderos y sólo el 11.34% lo primero que dicen cuando se les habla de golosinas es Dragus. Esto evidencia el fuerte posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.

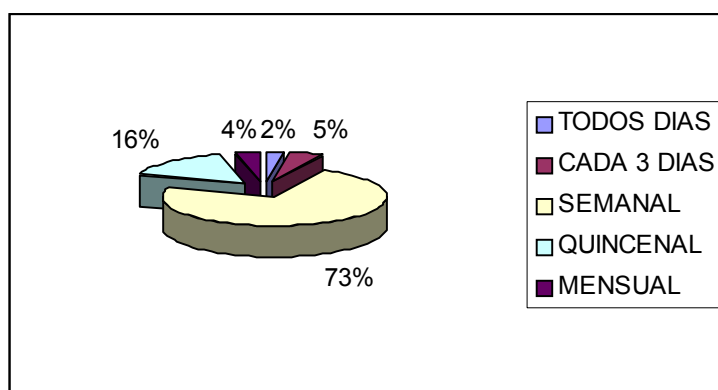
Grafico 6. Conocimiento de marca galletas



Cuando los encuestados piensan en galletas lo primero que esta en su mente es Noel, representado en el 73.43% de los encuestados; es un posicionamiento bastante significativo en la mente de los tenderos, seguido por Nestlé que solo tiene recordación en un 12.24%. Una vez más se confirma que Noel es el nombre de las galletas; éste slogan la compañía lo institucionalizó cuando en un estudio de mercados a nivel nacional arrojó como resultado que Noel era la marca que mas relacionaban los consumidores con galletas.

5. ¿Con que frecuencia compra usted(es) galletas y golosinas?

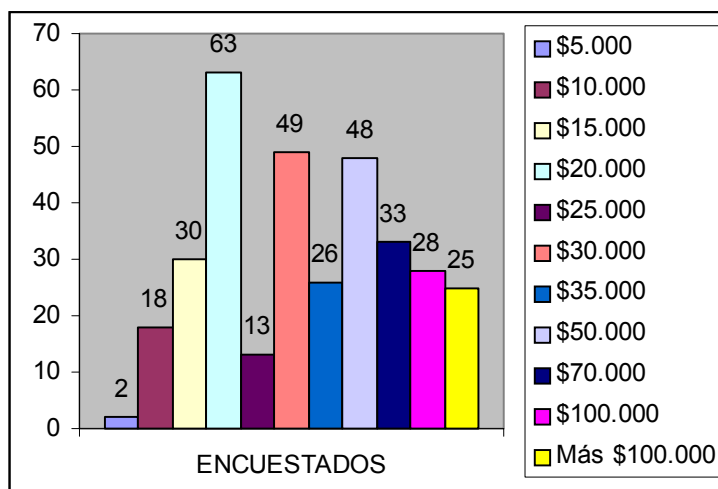
Gráfico 7. Frecuencia de compra



Analizando el gráfico No. 7 en donde se relaciona la frecuencia de compra de los tenderos encuestados de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios; se puede decir que el 73% de ellos hace sus compras de galletas y golosinas cada semana y que el 16% lo hace cada quince días un 5% compra cada tres días y 2% realiza compras diariamente.

6. ¿Cuánto compra usted(es) entre galletas y golosinas?

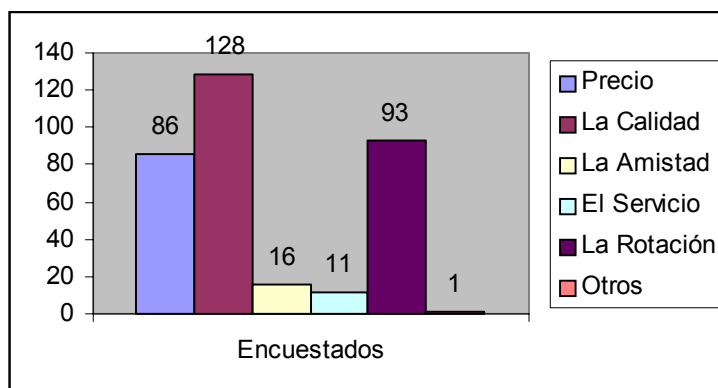
Grafico 8. Valor de compra



Los resultados a la pregunta de cuanto dinero invierten los tenderos en sus negocios en golosinas y galletas, se tiene que el 18.81% de ellos tiene un promedio de compra de \$20.000 seguido por 14.63% de los encuestados que invierte \$30.000 y 14.33% compra \$50.000 en promedio, si se toma un rango mas grande se concluye que el 33.73% de los tenderos tiene un promedio de compra de galletas y golosinas de \$5.000 a \$20.000, el 40.6% compra en promedio de \$20.001 a \$50.000 y el 25.67% de los encuestados dice comprar de \$50.001 en adelante.

7. ¿Cuando usted compra que variables son importantes en la decisión de compra?

Grafico 9. Hábitos de compra



Para los tenderos encuestados lo más importante a la hora de decidir la compra de galletas y golosinas es sin lugar a dudas la calidad, esta variable es la principal para el 38.21% de los clientes, también se observa que la rotación de los productos es la segunda prioridad en orden de importancia y en tercer lugar el precio del producto representado por el 25.67%. En menor relevancia tienen en cuenta las variables de servicio y la amistad con el vendedor.

Se concluye que las variables de mayor relevancia para los tenderos cuando compran galletas y golosinas son la calidad, la rotación y el precio del producto.

8. ¿Qué marca de galletas y golosinas compra usted(es)?

Tabla 2. Compras por marca

EMPRESA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Colombina	326	97.31%
Nestlé	284	84.79%
Confitecol	308	91.94%
Aldor	270	80.60%
Adams	278	82.99%
Nabisco	305	91.04%
Súper Alimentos	280	83.58%
Noel	329	98.21%
Dragus	281	83.88%
Otros	87	25.97%

Los resultados obtenidos en la pregunta numero 8 sobre las marcas de galletas y golosinas que los clientes compra; Noel es la marca preferida por los tenderos ya que de 335 encuestados, 329 dicen comprar galletas Noel y representa el 98.21%, en segundo lugar Colombina es la marca elegida por los encuestados, de 335 encuestados 326 compran productos de Colombina esto equivale al 97.31%, la otra marca de mayor aceptación por los tenderos es Confitecol pues del total de la muestra 308 encuestados dicen comprar productos de esta marca.

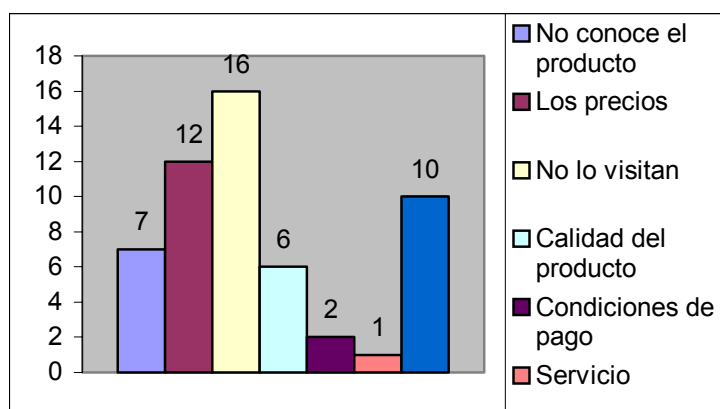
Las otras marcas en orden de preferencia por los tenderos del canal tradicional son: Nabisco, Nestlé, Dragus, Súper de Alimentos, Adams, Aldor y otras marcas menos reconocidas y con mínimo porcentaje de participación.

9. ¿Por qué no compra galletas Noel?

Del total de encuestados que no están comprando galletas Noel son solo seis clientes que representa el 1.79%, de este total cuatro no compran porque no los visita el vendedor, un cliente no le gusta el sistema de pago de contado y un tendero argumenta no tener mucha venta con estos productos.

10. ¿Porque no compra Dulces Dragus?

Grafico 10. No compran Dragus



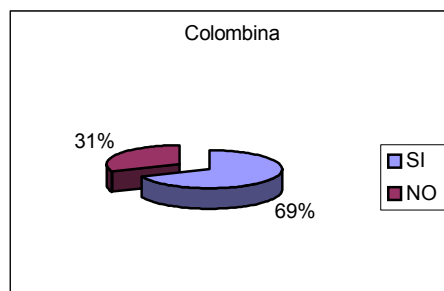
No compran golosinas Dragus 54 encuestados lo que constituye el 16.11% de los clientes, 16 de ellos argumentan que no los visita el vendedor de la empresa distribuidora, esto corresponde al 29.63% de los encuestados que en la actualidad no venden dulces Dragus, otro grupo de tenderos dice no compran esta marca de producto porque los precios no les favorece para su negocio esto representa el 22.22% , el restante 18.52% de encuestados que no compran dulces Dragus comentan que su razón es porque los productos no tienen buena rotación, porque no consiguen el producto.

11. ¿Cual de estas empresas lo visitan directamente, con que frecuencia y como califica el servicio?

Tabla 3. Análisis por empresas

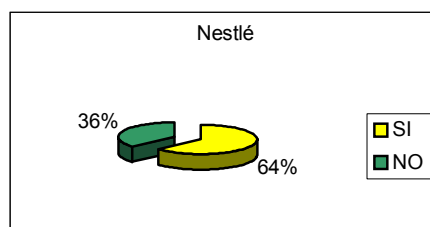
EMPRESA	LO VISITAN		FRECUENCIA DE VISITA			CALIFICACION DEL SERVICIO		
	SI	NO	SEMANTAL	QUINCENAL	MENSUAL	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Colombina	231	104	205	23	3	4	210	17
Nestlé	213	122	180	32	1	10	189	14
Confitecol	247	88	226	20	1	9	228	10
Noel	221	114	205	14	2	6	198	17
Aldor	169	166	159	10	0	5	152	12
Adams	178	157	151	27	0	7	158	13
Nabisco	147	188	129	13	5	3	137	9
Súper Alimentos	144	191	134	9	1	5	130	9
Dragus	220	115	204	14	2	5	200	15
Otras	38	297	27	6	5	2	33	3

Gráfico 11. Distribución de Colombina



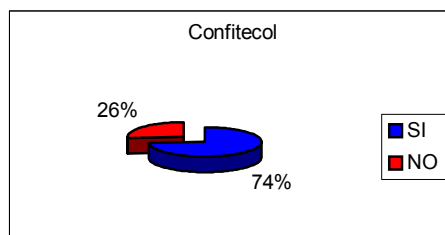
La grafica 11 muestra la distribución que tiene Colombina en el canal tradicional, del total de la muestra es decir 335 negocios atiende directamente a 231 lo que corresponde al 69% de la población encuestada, la frecuencia de visita es semanal y en cuanto al nivel de servicio es bueno porque el 90.9% de los clientes de Colombina así lo señalan en las encuestas y el 7.36% califica el servicio como excelente.

Gráfico 12. Distribución de Nestlé



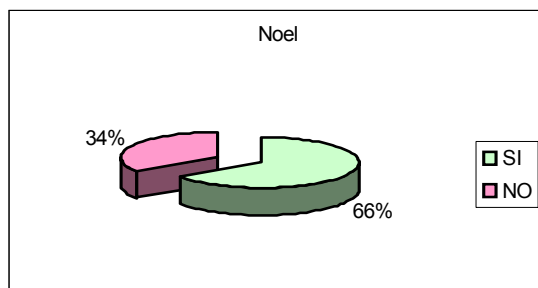
Nestlé por su parte tiene distribución de sus productos en el 64% de las tiendas encuestadas y el 36% de las tiendas no las está visitando por consiguiente no les vende. Tiene una frecuencia de visita a sus clientes de parte de la fuerza de ventas semanalmente, con un servicio bueno en 88.67% y excelente en un 6.57% como se observa en la tabla 3.

Grafico 13. Distribución de Confitecol



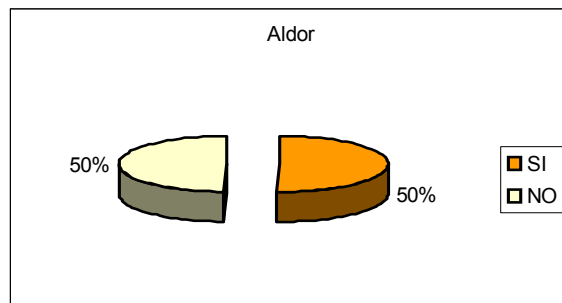
El mercado en el que tiene presencia Confitecol es en el 74% del canal tradicional, esta cifra es la mas alta entre todas las empresas objeto de este estudio. La frecuencia de visita es semanal y el nivel del servicio que conserva es bueno simbolizado en el 92.3% del total de las tiendas que son visitadas por Confitecol.

Grafico 14. Distribución de Noel



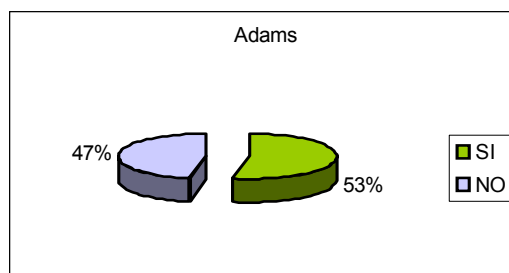
De acuerdo con la gráfica 13 la Compañía de Galletas Noel S.A. tiene presencia directa tan solo en el 66% de los tenderos encuestados y al 34% restante no los está visitando los distribuidores. Esto quiere decir que del total de la muestra 221 son atendidos y 114 no visitados por el personal de los distribuidores, los tenderos tienen una visita semanal, el nivel del servicio es del 89.6% considerado como bueno y el 7.69% de los clientes dice que el servicio que presta Noel es excelente.

Grafico 15. Distribución de Aldor



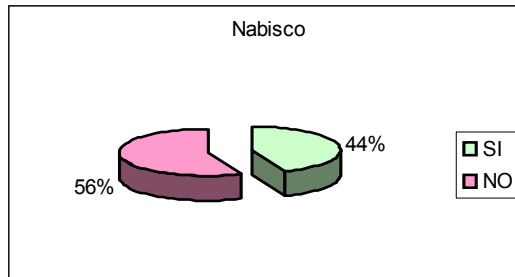
El mercado que posee Aldor es solo del 50% de las personas encuestadas que dicen estar siendo visitadas por esta empresa y la frecuencia de visita es semanal; sus clientes expresan tener un buen servicio esto representado en el 89.9% de las tiendas en las que tiene presencia en el momento.

Grafico 16. Distribución de Adams



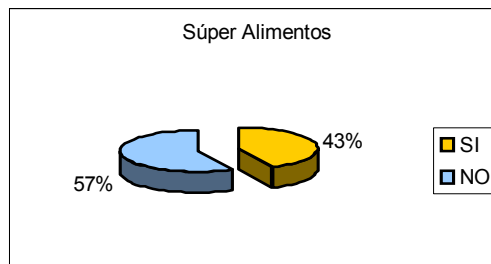
Adams otra de la empresa que su participación directa es baja con respecto a Colombina, Noel, Nestlé y Confitecol solo conserva el 53% de los clientes que contestaron las encuestas, con una frecuencia de visita semanal y su servicio es calificado como bueno en 88.8%.

Grafico 17. Distribución de Nabisco



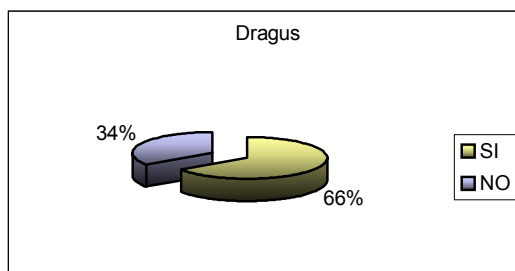
Nabisco presenta a través de las encuestas que su red de clientes es del 44% de los tenderos a quienes se les practicó la encuesta; su visita es semanal y su servicio es calificado como bueno con una aceptación del 93.2%.

Grafico 18. Distribución de Súper Alimentos



El mercado de clientes atendidos por Súper de Alimentos no supera el 43% de las tiendas encuestadas, la frecuencia de visita es semanal y el servicio es calificado por los tenderos como bueno, esto lo aseveraron el 90.3% de sus clientes.

Grafico 19. Distribución de Dragus



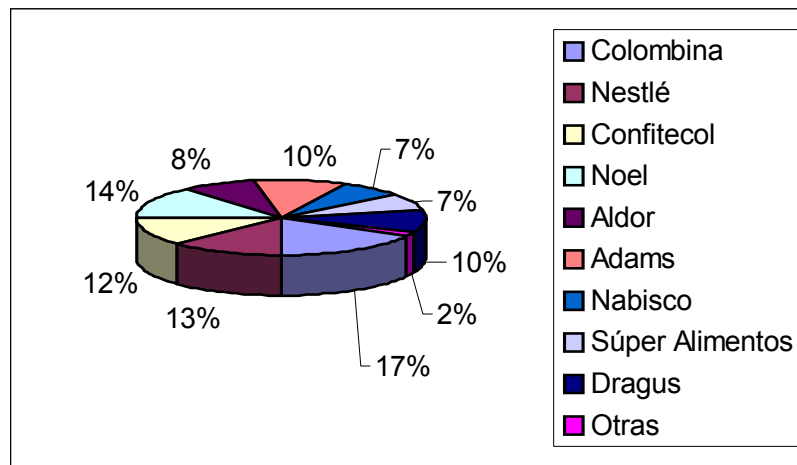
La participación que goza dulces Dragus entre las personas encuestadas es del 66% de las tiendas visitadas por esta empresa; la frecuencia de visita a los negocios de los clientes se hace semanal con una calificación buena en 91% y excelente en un 6.8%.

12. ¿Aproximadamente cual es el valor semanal de compra entre galletas y dulces para cada empresa?

Tabla 4. Valor de Compra

Empresa	Valor de la Compra
Colombina	\$4'930.000
Nestlé	\$3'695.000
Confitecol	\$3'670.000
Noel	\$4'005.000
Aldor	\$2'425.000
Adams	\$3'000.000
Nabisco	\$2'180.000
Súper Alimentos	\$2'060.000
Dragus	\$2'890.000
Otras	\$575.000
Total	\$29'430.000

Grafico 20. Valor de compra



Como se puede observar en la tabla 4 los clientes encuestados y visitados por las diferentes compañías tienen una compra promedio de \$29'430.000 semanales entre todas las empresas.

En esta tabla se puede calcular el tamaño del mercado y la participación de cada una de las empresas en escena de acuerdo con sus ventas. Por ejemplo Colombina tiene el 16.8% de participación y vende aproximadamente \$4'930.000 semanales entre los clientes que visita que de acuerdo a la muestra de 335 encuestados son visitados 231 tenderos. Colombina es el de mayor participación en el mercado de los golosinas, Nestlé tiene una participación en volumen de las ventas de 12.6% con ventas semanales entre los clientes que visita de \$3'695.000, es el segundo que mas vende galletas, Confitecol tiene una participación del 12.5% y sus ventas están alrededor de \$3'670.000 semanalmente entre la muestra encuestada.

La Compañía de Galletas Noel en las tiendas que esta visitando es decir 221 con respecto a la muestra de 335 vende \$4'005.000 y representa el 13.6% del total de las ventas del mercado de galletas; además es la compañía que mas vende

galletas seguida por Nestlé el promedio que existe de compra entre las tiendas que visita Noel es de \$18.000, Aldor por su parte factura entre sus clientes \$2'425.000 semanales y equivale a 8.2% del total del mercado del canal tradicional encuestado, Adams tiene ventas de \$3'000.000 semanales dentro de sus clientes visitados y posee el 10.2% del total de las ventas del mercado visitado por las empresas de galletas y golosinas.

Nabisco vende a sus clientes \$2'180.000 semanales a los negocios que en la encuesta aceptaron ser visitados por esta empresa, cuenta con el 7.4% de este mercado, Súper de Alimentos obtiene ingresos de \$2'060.000 por ventas a los clientes que visita de la muestra y su participación es del 7% del total de las ventas del sector, Dragus vende \$2'890.000 semanales a los clientes que visita directamente y su participación es del 9.8% con respecto al total de aquellas empresas que hacen visitas directa a las tiendas.

Como este es un estudio de Compañía de Galletas Noel y Dulces de Colombia bajo su marca Dragus entonces, se puede decir que las ventas de las dos marcas tanto galletas Noel y golosinas Dragus suman \$6'895.000 semanales entre los clientes que visita directamente y su participación es de 23.43% del total del mercado de las galletas y golosinas en la ciudades de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios. De las encuestas realizadas a 335 tiendas de estas ciudades, se ratifica que la Compañía de Galletas Noel es el líder del mercado de las golosinas y galletas en el canal tradicional.

13. ¿Para usted que imagen refleja la compañía Noel y sus productos?

Las respuestas fueron muy variadas entre aquellos tenderos que se les practicó la encuesta, pero todas fueron muy positivas, estas son algunas de las respuestas de los tenderos: compañía con calidad y tradición, empresa con mucho reconocimiento, excelente servicio y rotación de los productos, sabor y variedad de galletas, empresa nacional, líder en el mercado, preferencia del consumidor final. En general los tenderos dan buena fe tanto de la empresa como de los productos fabricados por esta, la imagen es altamente positiva para ellos lo cual facilita el estudio y las conclusiones de este cuando se diseñe la estrategia a seguir para conseguir el objetivo de aumentar las ventas en el canal tradicional en las ciudades de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios.

14. De acuerdo con el conocimiento que usted tiene de las galletas Noel y dulces Dragus comente:

¿Que es lo que más le gusta de los productos o del servicio?

¿Que es lo que menos le gusta de los productos o servicios?

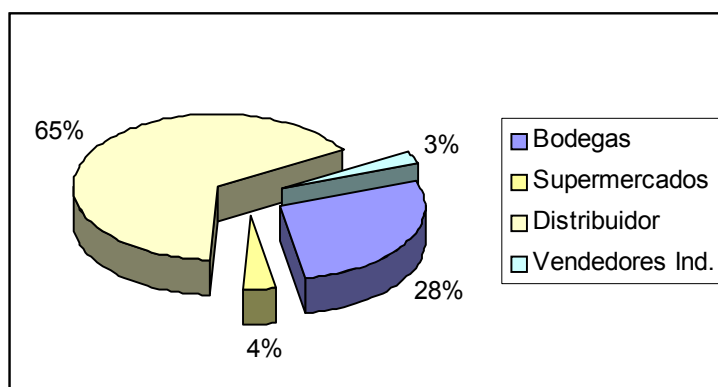
En esta pregunta los encuestados revalidan lo dicho en la anterior pregunta sobre la calidad de los productos, la alta rotación, la responsabilidad, la frecuencia de la visita, la fuerza de ventas, la puntualidad en la entrega de los pedidos.

Las respuestas de los encuestados sobre que no les gusta fueron muy pocas y variadas: algunos comentaron que los precios son muy altos, la falta de créditos, la ausencia de publicidad, faltan promociones y algunas quejas referente al personal que labora para los distribuidores pero son casos aislados y pequeños con respecto a las bondades y a la imagen que tienen de la empresa, que mas sin embargo no se pueden dejar de lado.

En términos generales se puede concluir que la Compañía de Galletas Noel goza de una excelente imagen ante sus clientes, además se sienten respaldados por una gran empresa nacional.

15. Donde compra usted los productos Noel y Dragus?

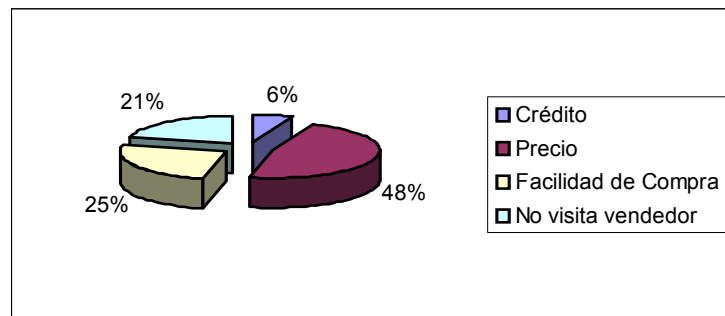
Grafico 21. Lugar de compra



De las personas encuestadas que afirmaron que no les están visitando de Noel que corresponden a 114 clientes, el 81% dice hacer sus compras de galletas Noel y golosinas Dragus en las bodegas mayoristas de la avenida sexta y en cenabastos, el 11% va a los supermercados y el 8% compra los productos a vendedores independientes que los visitan en sus negocios directamente, los otras 221 tenderos son visitados por los distribuidores autorizados de galletas Noel y Golosinas Dragus.

16. ¿Por qué prefiere esta opción para comprar sus productos y no al distribuidor directo?

Grafico 22. Razones para no comprar al distribuidor



Los tenderos que no compra directamente a la Compañía de Galletas Noel por medio de los distribuidores, es básicamente por cuatro factores: ya que en la encuesta las opciones dadas de servicio y promociones no fueron seleccionadas por los encuestados. Uno de los motivos por los cuales no compra directamente es por que los distribuidores no dan crédito, representado en el 6% del los 114 clientes, otro de los factores es que los vendedores de los distribuidores autorizados no lo visitan en sus negocios, el 25% de estos clientes dice no comprar porque se le facilita la compra en otros lugares, y 48% casi la mitad de los que no compran directamente argumentan que los precios es el motivo por el cual ellos no quieren comprar al distribuidor autorizado y prefieren comprar en otros proveedores como por ejemplo en las bodegas mayoristas.

17. ¿El distribuidor autorizado de Galletas Noel y Golosinas Dragus lo esta visitando?

Grafico 23. Visita de el Distribuidor autorizado

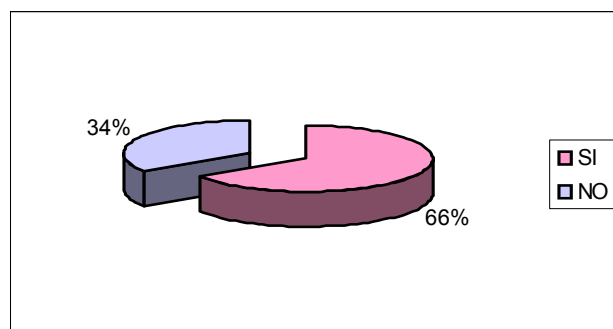
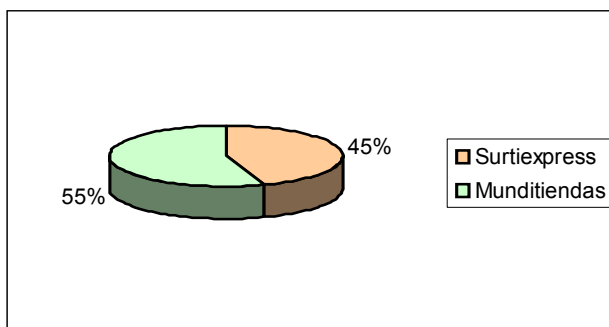


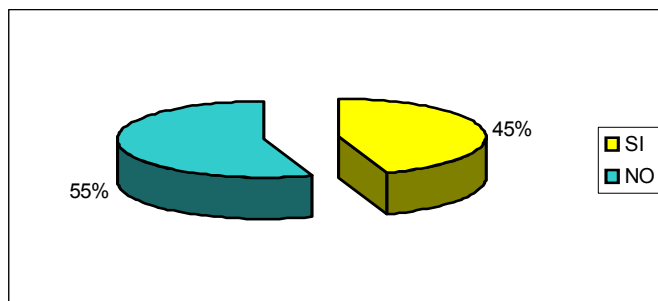
Grafico 24. Cobertura de los Distribuidores



Esta pregunta hecha con el fin de tener veracidad en las respuestas que están suministrando los encuestados, ya que en la pregunta 11 se indaga si lo visitan directamente de la Compañía de Galletas Noel y de acuerdo con la tabla 3 se confirma que los encuestados que respondieron que eran visitados por Noel coincide con las respuestas dadas en esta ultima pregunta, es decir son los mismos 221 clientes de los cuales 45% de ellos son visitados por Surtiexpress y el 55% de los tiendas son visitados por Munditiendas, esto indica que Munditiendas tiene mejor cobertura con respecto a Surtiexpress debido a que las encuestas fueron elaboradas en partes iguales en los territorios asignados para cada distribuidor.

18. ¿Esta interesado (a) en que lo visite el distribuidor autorizado de Galletas Noel y Dulces Dragus?

Grafico 25. Deseo de visita de los distribuidores

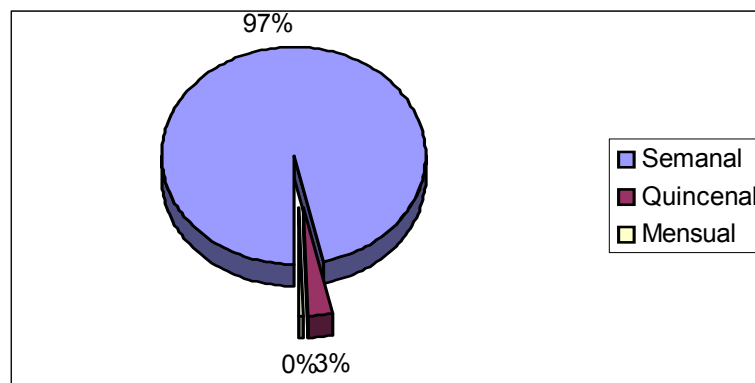


A los 114 encuestados que expresaron que no son visitados por el distribuidor autorizado se les preguntó si están interesados en tener el servicio y la visita del personal de los distribuidores autorizados por Compañía de Galletas Noel para la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios. El 45% expresa su interés en que lo visiten de parte de los distribuidores autorizados de Noel, y el 55% de los clientes no están interesados en que los visiten los distribuidores, sus razones obedecen a que consideran los precios muy altos, porque tiene facilidad de comprar en los otros lugares donde están comprando actualmente y por los créditos que les ofrecen las bodegas.

A partir de la pregunta 19 se hace referencia sólo a la compañía de galletas Noel y sus distribuidores Munditiendas y Surtiexpress, obteniendo respuestas de 221 encuestados o clientes que manifestaron estar siendo visitados por la Compañía.

19. Con que frecuencia lo visita el vendedor del distribuidor de Noel y Dragus?

Grafico 26. Frecuencia de visita



Aunque ya se conoce que la frecuencia de visita implantada por la Compañía es semanal, este interrogante permite verificar si la fuerza de ventas está realizando la labor de forma correcta. De los 221 clientes visitados por los distribuidores

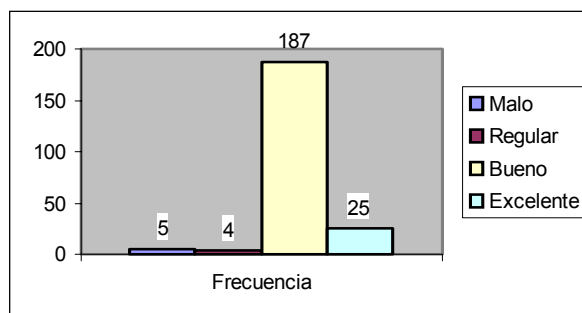
autorizados el 97% está siendo visitado semanalmente, y el 3% de los clientes no está recibiendo el servicio cada semana sino cada quince días.

20. Como califica a la empresa distribuidora de acuerdo con los siguientes parámetros:

Tabla 5. Calificación de los distribuidores

PREGUNTA	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
FRECUENCIA VISITA	5	4	187	25
SERVICIO	1	4	189	27
VENDEDOR	7	3	198	13
SUPERVISOR	48	62	106	5
ENTREGADOR	1	15	193	12
EMPRESA	0	6	201	14

Grafico 27. Calificación de la frecuencia visita

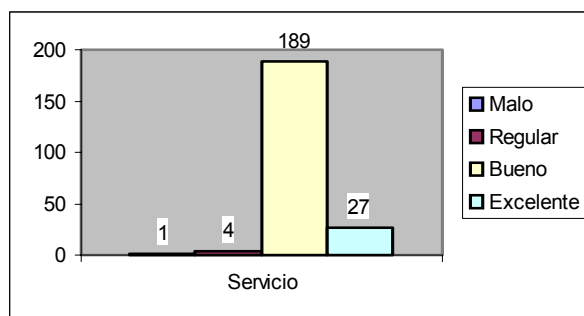


A los clientes que están siendo visitados por los distribuidores autorizados de Galletas Noel S.A. para las ciudades de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios se les pregunto sobre lo que piensan y como califica a las empresas distribuidoras y su personal que labora para estas.

Por ejemplo se le pide a los clientes que califiquen la frecuencia de visita y el 84.6% de los tenderos opinan que la frecuencia de visita es buena, el 11.3%

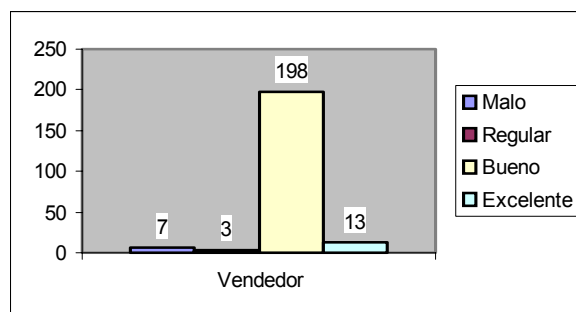
afirma que la frecuencia es excelente y solo un 2.2% considera la frecuencia entre mala y regular.

Grafico 28. Calificación del servicio



El servicio que prestan los distribuidores también fue calificado por los aquellos tenderos visitados por Noel y el 85.5% de ellos piensa que el servicio es bueno, el 12.2% dicen estar satisfechos con el servicio y lo califican como excelente y una mínima parte esta población indica que el servicio esta entre malo y regular.

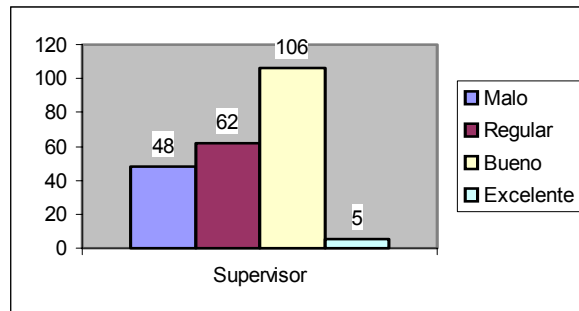
Grafico 29. Calificación de la fuerza de ventas



La fuerza de ventas de los distribuidores que visita a los 221 tiendas encuestadas fue calificada como buena por el 89.5% de los encuestados, el 5.8% asevera que los vendedores son excelentes pero el 4.5% de los clientes visitados confirma que la fuerza de ventas de los distribuidores son malos y regulares, aquí se presenta

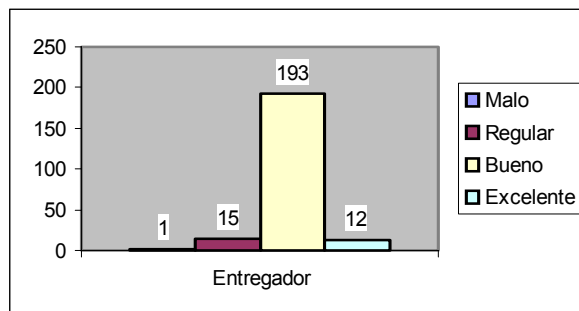
una oportunidad de mejorar tanto en la fuerza de ventas como del servicio en general.

Gráfico 30. Calificación del supervisor



El supervisor es un apoyo para los distribuidores, vendedores, y es el interlocutor entre los empresarios y Compañía de Galletas Noel, se tiene un supervisor que el 50% de los clientes que son atendidos por los distribuidores tienen una mala imagen de él, y el otro 50% de los tenderos dicen que el supervisor es bueno.

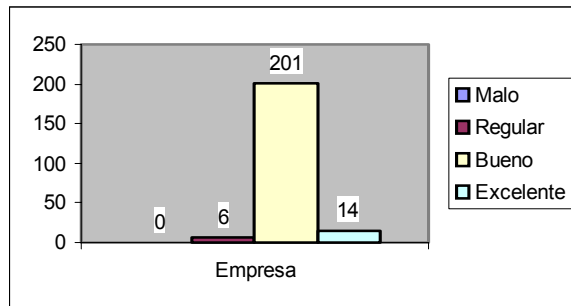
Gráfico 31. Calificación de los entregadores



El 87.3 % los tenderos atendidos por los distribuidores argumentan que los entregadores que entrega los pedidos en sus negocios son buenos, el 5.43% de los encuestados dice que los entregadores son excelentes y el 7.2% de los

clientes no esta satisfechos con el trabajo que realizan los entregadores y los consideran como malos y regulares.

Grafico 32. Calificación de los distribuidores



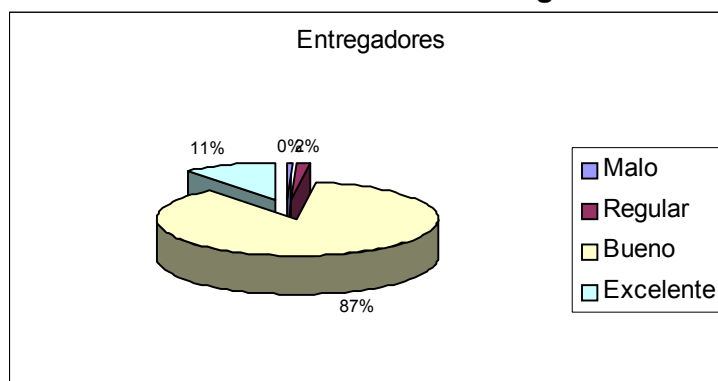
Los encuestados en un 90.9% tienen una buena imagen de las empresas distribuidoras de Noel que los visitan en sus establecimientos, el 6.3% dice que son empresas excelentes y 6.7% de los clientes comenta que son empresas regulares, aquí no hay clientes que consideren a las empresas como malas.

21. ¿Como es la presentación personal de vendedores y entregadores del distribuidor de Noel y Dragus que lo visitan a usted?

Tabla 6. Presentación personal de los distribuidores

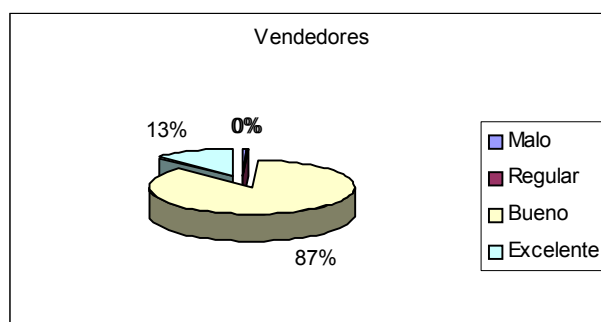
PRESENTACIÓN	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
ENTREGADORES	1	4	192	24
VENDEDORES	1	1	191	28

Grafico 33. Presentación entregadores



Al indagar a los clientes atendidos por los distribuidores autorizados de la Compañía de Galletas Noel sobre la presentación personal de las personas que les entregan el pedido en sus establecimientos. El 87% de los encuestados dice que los entregadores tienen una buena presentación, el 11% de los tenderos opina que los entregadores tienen una excelente presentación personal, y el 2% piensa que los entregadores tienen una mala o regular presentación.

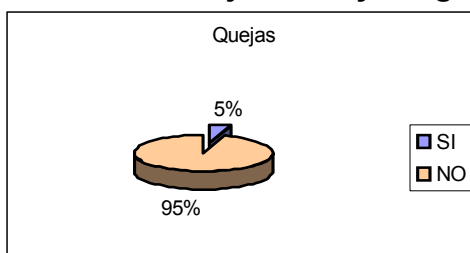
Grafico 34. Presentación vendedores



Sobre los vendedores el 87% de los tenderos atendidos por los distribuidores piensan que estos tienen una buena presentación personal y 13% los encuestados argumenta que los vendedores son excelentes en su presentación personal.

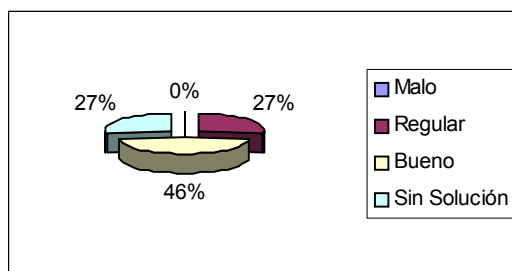
22. ¿Ha tenido alguna queja o reclamo con respecto a los productos o al servicio de galletas Noel y dulces Dragus?

Grafico 35. Quejas Noel y Dragus



23. ¿Como ha sido la agilidad para solucionar su queja o reclamo?

Grafico 36. Agilidad solución de quejas

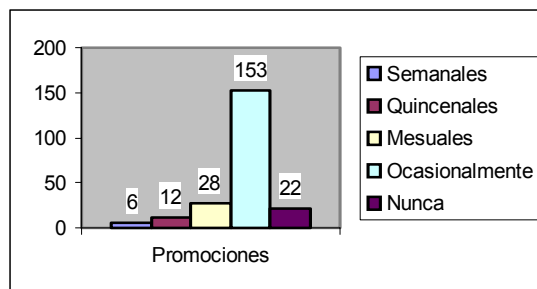


Del total de clientes encuestados que le compran a los distribuidores 11 clientes han tenido quejas es decir el 4.97%; a este total de quejas se le dio solución con una agilidad buena al 45.45%, con una agilidad regular al 27.27% y a otro 27.27% nunca se le solucionaron sus quejas, lo que representa una gran falencia en la prestación del servicio pues por lo menos a todas las quejas se les debería dar una solución o una respuesta.

Algunas de las quejas presentadas por los tenderos son: que les llegan productos vencidos, les facturan productos que no han solicitado en el pedido, les entregan las galletas partidas y no cumplen con las promociones.

24. ¿Con qué frecuencia le ofrece el vendedor del distribuidor de galletas Noel y Dulces Dragus ofertas y promociones?

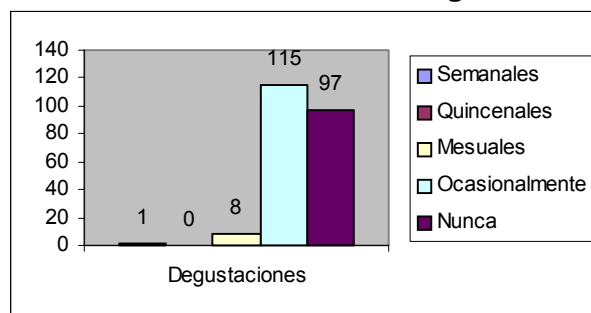
Gráfico 37. Frecuencia promociones



El 69.2% de los encuestados que son visitados por la fuerza de ventas de los distribuidores de Noel y Dragus afirma que los vendedores en ocasiones les ofrecen promociones, el 9.9% opina que nunca el vendedor le presenta una promoción, el 12.66% de los clientes argumenta de que el vendedor le enseña alguna promoción una vez al mes.

25. ¿Con qué frecuencia le ofrece el vendedor del distribuidor de galletas Noel y Dulces Dragus degustaciones de productos?

Gráfico 38. Frecuencia de degustación

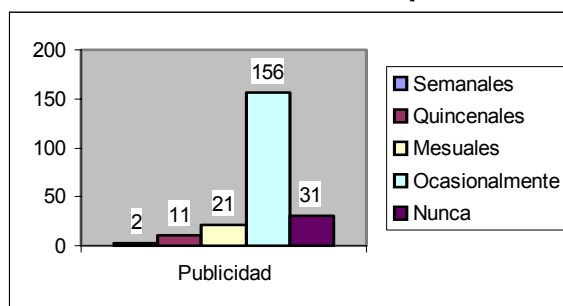


Como se observa en la grafica No. 38, 115 clientes de 221 visitados por Noel certifican que los vendedores ocasionalmente le ofrece degustaciones de

productos nuevos o existentes, además el 43.8% el equivalente a 97 clientes de 221 visitados dicen que nunca han recibido degustación por parte de los vendedores. Esto quiere decir que el 95.9% de los clientes visitados por la fuerza de ventas de los distribuidores no están recibiendo degustación ni siquiera cada quince días.

26. ¿Con qué frecuencia le ofrece el vendedor del distribuidor de galletas Noel y Dulces Dragos publicidad para su negocio?

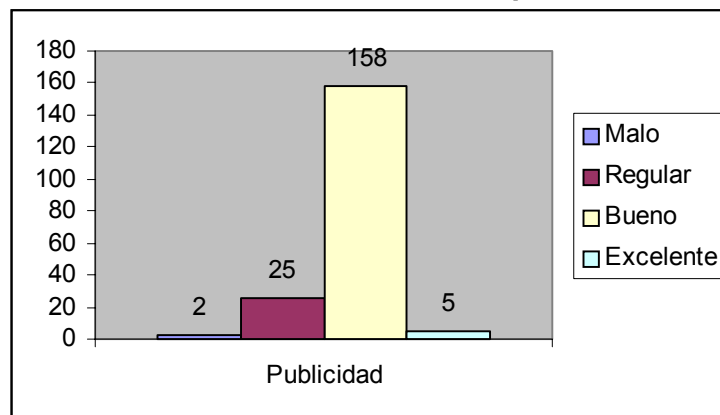
Grafico 39. Frecuencia de publicidad



En el tema de la publicidad los clientes consideran que la frecuencia de colocación de publicidad en sus negocios es ocasional y otra sección de los encuestados opina que el vendedor de Noel y Dragos nunca le ha llevado publicidad para su establecimiento; representado en el 70.58% y 14% respectivamente.

27. ¿Como califica el apoyo publicitario de Noel y dulces Dragos en su negocio?

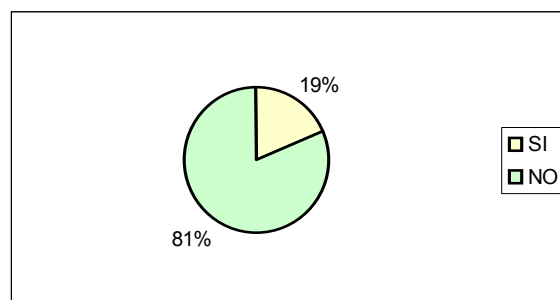
Grafico 40. Calificación de la publicidad



Los tenderos también calificaron la publicidad como buena y efectiva para incrementar las ventas de los productos en su negocio, así lo indicaron el 73.7% de los clientes que si han recibido publicidad directa en su negocio; esto se refiere a afiches, móviles, pendones.

28. ¿Posee en su negocio algún medio de exhibición de galletas Noel y dulces Dragus?

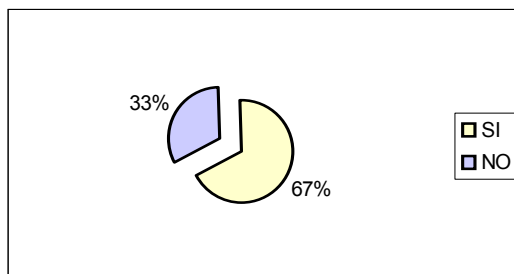
Grafico 41. Presencia de exhibidores



A los tenderos que según la muestra son visitados por los distribuidores directos de la Compañía de Galletas Noel se les preguntó si poseen algún tipo de exhibidor para los productos de la compañía a lo cual 19% de ellos respondieron afirmativamente y el 81% dice no tener exhibidores de esta empresa.

29. ¿Le gustaría tener algún exhibidor de galletas Noel y dulces Dragus?

Grafico 42. Intención de exhibidores

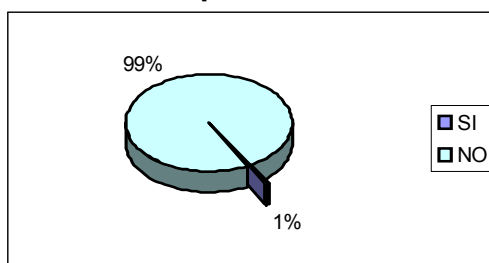


Los clientes que dicen no tener exhibidor, muestran la intención de poseer uno en su negocio, consideran que las ventas se aumentan mas si la mercancía está al alcance del consumidor, de los 179 clientes de la muestra que dicen no tener exhibidores de la Compañía, el 67% desean que Noel les suministre estos medios.

De los clientes que respondieron en la anterior pregunta que no tienen exhibidor, el 33% no esta interesado en tener uno en su negocio, argumentando entre otras cosas de que no tienen espacio en su negocio, que el monto del pedido que les exige la compañía es muy alto, que sus ventas tienden a disminuir etc.

30. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación de parte de la compañía Noel y dulces Dragus?

Grafico 43. Capacitación a tenderos



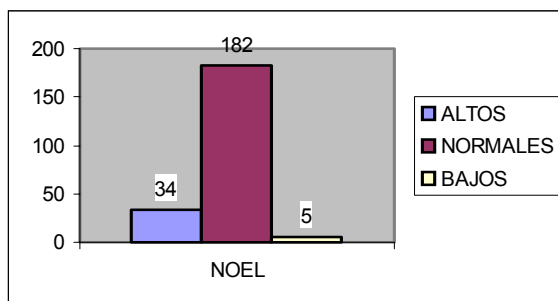
El 99% de los clientes visitados por Noel dice no haber recibido ningún tipo de capacitación para mejorar su desempeño como tenderos y dueños de negocios, además se pregunta en que temas les gustaría recibir capacitación a lo cual respondieron que temas como las ventas, mercadeo, servicio al cliente, manejo de productos, administración, contabilidad etc.

31. ¿Como califica los precios de las galletas Noel y los Dulces Dragus con respecto a la competencia?

Tabla 7. Comparativo de precios

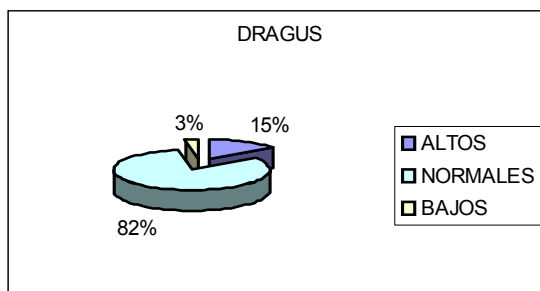
PRECIOS	ALTOS	NORMALES	BAJOS
GALLETAS NOEL	34	182	5
DULCES DRAGUS	34	181	6

Grafico 43. Precios de Noel



Los precios de las galletas Noel son considerados por los tenderos visitados como normales esto los dicen 182 de ellos que representan el 82.3%, 5 opinan que son bajos y 34 clientes piensan de que son altos los precios, lo que representa el 15.38%

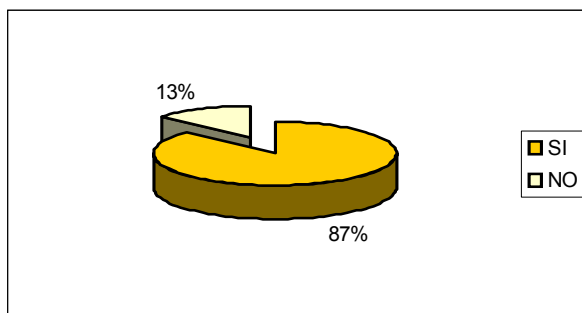
Grafico 44. Precios de Dragus



Los precios de la golosinas Dragus los encuestados en un 82% los consideran normales, el 3% dice que son bajos y el 15% afirma que los dulces Dragus tienen precios altos.

32. ¿Está usted de acuerdo con el sistema de preventa actual en el que están unidos los dos portafolios, o le gustaría que fuera un vendedor para galletas y otro para golosinas?

Grafico 45. Sistema de venta

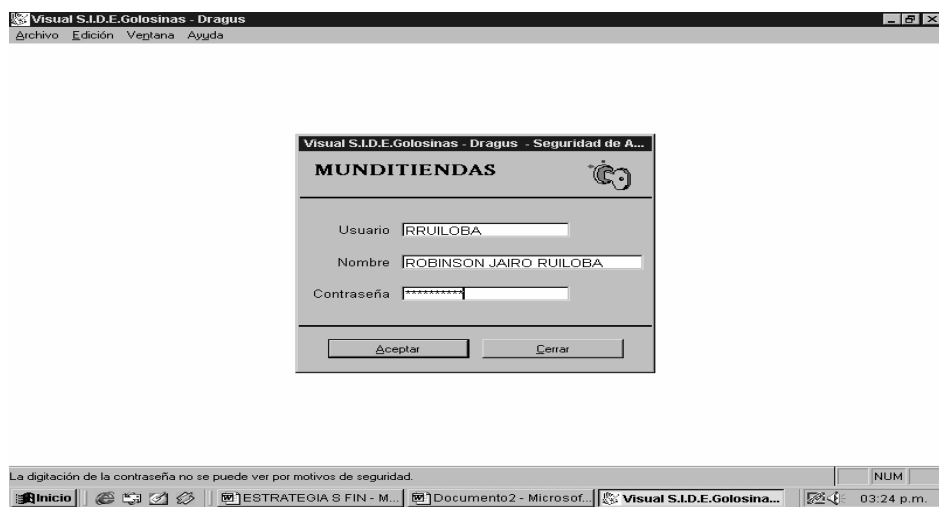


La mayoría de los clientes les parece bien que la preventa se realice como se hace actualmente, solo el 5.8% les gustaría que hubieran dos vendedores una para el portafolio de galletas y otro para el portafolio de golosinas, con el fin de poder aumentar su volumen de compras pues les llegaría el pedido diferente día por tanto el pago se facilitaría más.

Anexo E. Software VISUAL SIDEG

Se presenta una breve descripción de los módulos de donde se puede evaluar, controlar y hacer seguimiento al plan de mercadeo propuesto para la compañía de Galletas Noel S.A. en la ciudad de Cúcuta, Villa del Rosario y Los Patios:

Ventana de ingreso



1. MODULO DE VENTAS

Esta opción permite obtener un reporte de las ventas, en donde el usuario puede consultar todo acerca de la facturación del día o del periodo contable por varias opciones.

Ventas por Proveedor/Línea/Referencia: Este informe muestra los datos con relación a las ventas por proveedor, por línea de producto o por referencia:

- **Intervalo de facturas:** El rango de fechas de facturación que se desea consultar.
- **Agrupación:** Se puede agrupar por Distribuidor, por Zona o por Vendedor.

- **Detalle:** Permite realizar la consulta de forma detallada por proveedor, línea o referencia.
- **Unidad de medida para evaluación:** Si se requiere en Kilogramos o en Unidades.
- **Filtros de consulta:** Permite realizar la consulta de un proveedor específico o se puede dejar en blanco para generar la consulta de todos los proveedores.

ESTADISTICAS **DISMAIZ**

PROVEEDOR/LINEA/REFERENCIA

ADMIN deg-vplr

Intervalo de Fechas

Fecha Inicial de Facturación: 2003/10/08

Fecha Final de Facturación: 2003/10/08

Agrupación

Distribuidor

Zona

Vendedor

Detalle

Proveedor

Linea

Referencia

Unidad de medida para evaluación

KILOGRAMOS

Filtros de consulta

Proveedor: [] []

Red: [] []

[Generar] [Cancelar] [Salir]

Ventas por zona: Presenta el informe de ventas por zona, en un rango de fechas determinado, especificando una o varias zonas y el proveedor.

ESTADISTICAS ZONA DISMAIZ

ADMIN deg-ivzo

Fecha Inicial de Facturación 2003/10/08

Fecha Final de Facturación 2003/10/08

Zonas

Proveedor

Generar Cancelar Salir

Ventas por cliente: Presenta un informe de las ventas realizadas cliente por cliente durante el periodo contable:

- **Intervalo de facturas:** El rango de fechas de facturación que se desea consultar.
- **Detalle:** Permite realizar la consulta de forma detallada por proveedor, línea o referencia.
- **Unidad de medida para evaluación:** Si se requiere en kilogramos o en unidades.
- **Filtros de consulta:** Permite realizar la consulta ya sea de un proveedor, cliente, vendedor, zona etc., o se pueden dejar estos campos en blanco para que la consulta sea general.

ESTADISTICAS		DISMAIZ	
VENTAS x CLIENTE			
ADMIN			deg-vcli
Intervalo de Fechas			
Fecha Inicial de Facturación	2003/10/08		
Fecha Final de Facturación	2003/10/08		
Detalle			
<input checked="" type="radio"/> Proveedor	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="radio"/> Línea	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="radio"/> Referencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Unidad de medida para evaluación			
KILOGRAMOS			<input type="button" value="Filtros de Consulta..."/>
<input type="button" value="Generar"/>		<input type="button" value="Cancelar"/>	
<input type="button" value="Salir"/>			

2. MODULO DE CLIENTES

Permite al distribuidor consultar la frecuencia de compra y el movimiento de las referencias por cliente.

Frecuencia de compra: Esta opción genera un listado para analizar la frecuencia de compra de los clientes, indicando el número de veces que se facturó a los clientes enrutados y no enrutados:

- **Intervalo de fechas:** El rango de fechas de facturación que se desea consultar.
- **Detalle:** Permite realizar la consulta **total por distribuidor**, analizando el total de los clientes del distribuidor. **total por zona**, hace la partición de los clientes analizados de acuerdo a la zona en la cual se encuentran registrados. **Clientes con frecuencia** permite visualizar el nit, nombre del cliente, nombre del negocio, dirección y barrio agrupados por zona y dependiendo de la frecuencia que se desea analizar y que se ingresa al

mismo tiempo que los parámetros de consulta. Es de aclarar que si la frecuencia a analizar es cero se visualizaran solo los clientes que se encuentran enrutados y que no han realizado ninguna compra en el periodo a analizar, si la frecuencia es diferente de cero visualizara tanto los clientes enrutados como los no enrutados que cumplan con dicha frecuencia.

- **Filtros de consulta:** Permite filtrar la consulta por un proveedor específico o se puede dejar en blanco para generar la consulta por todos los proveedores. Red, este filtro de consulta es de carácter obligatorio y se debe registrar la red sobre la cual se desea hacer el análisis de frecuencia de compra.

FRECUENCIA DE COMPRA x CLIENTE DISMAIZ

ADMIN deg-vicl

Intervalo de Fechas

Fecha Inicial de Facturación 2003/10/08

Fecha Final de Facturación 2003/10/08

Detalle

Total x Distribuidor

Total x Zona

Clientes con Frecuencia 0

Filtros de consulta

Proveedor

Red

Generar Cancelar Salir

Referencia por cliente: Esta opción genera un informe donde se totalizan los clientes que efectivamente efectuaron compras en un periodo específico, realizando la sumatoria de las referencias compradas por cada uno de los clientes, calculando el promedio entre el total de clientes y la sumatoria de las referencias:

- **Fecha inicial de facturación y fecha final de facturación:** Rango de fechas a consultar
- **Proveedor:** Código del proveedor del cual se desea consultar o dejar en blanco para consultar todos los proveedores.
- **Tipo:** En la actualidad sólo se encuentra habilitado el tipo de consulta por proveedor.

3. MODULO INDICADORES DE GESTION

Informes de indicadores de gestión por zona, por vendedor y por distribuidor:

Indicadores de gestión por zona

Por cada una de las zonas se pueden obtener los siguientes indicadores:

- **Clientes registrados:** Indica el total de clientes que se encuentran enrutados para cada una de las zonas.

- **Clientes diarios:** Promedia los clientes registrados sobre seis días hábiles que posee la semana.
- **Promedio factura día:** Resulta de promediar el total de facturas del mes, sobre los días hábiles del mes.
- **Visita efectiva:** Se obtiene de promediar el total de las facturas del mes sobre el total de clientes registrados de la zona.
- **Porcentaje de cubrimiento:** Se obtiene de dividir el total de facturas del mes por el número de semanas del mes y el anterior resultado, a su vez se divide por los clientes registrados.
- **Referencias por cliente:** se obtiene de la sumatoria de las diferentes referencias que compró cada cliente en el mes, por el número de clientes reales que compraron en el periodo.
- **Referencias día hábil:** Se calcula de dividir la sumatoria de las diferentes referencias de cada día, por el número de días hábiles del mes.
- **Número de referencias por visita efectiva:** Se obtiene de dividir la sumatoria de cada referencia por factura, por el total de facturas del mes.
- **Total de facturas del mes:** Es la sumatoria de cada una de las facturas realizadas en el periodo.
- **Unidades por factura:** Se obtiene de la sumatoria de las cantidades de cada referencia en cada factura por las facturas del mes.

INDICADORES DE GESTIÓN		DISMAIZ	
ADMIN		deg-inge	
Período para procesar			
Abierto			
Año Contable	<input type="text" value="2003"/>	Mes Contable	<input type="text" value="10"/>
Fecha Inicial	<input type="text" value="2003/10/01"/>	Fecha Final	<input type="text" value="2003/10/31"/>
Días Hábiles	<input type="text" value="26"/>	Días Hábiles Acum.	<input type="text" value="251"/>
Días Trabajados	<input type="text" value="26"/>	Nro. Semanas	<input type="text"/>
Proveedor	<input type="text"/>		
Red	<input type="text"/>		
<input type="button" value="Generar"/>		<input type="button" value="Cancelar"/> <input type="button" value="Salir"/>	

Indicadores de gestión por vendedor

Por cada una de los Vendedores se pueden obtener los siguientes indicadores:

- **Ventas del mes:** Es la sumatoria de las ventas de cada uno de los vendedores en el periodo.
- **Ventas promedio día hábil:** Promedia las ventas del mes, sobre los días hábiles del mes.
- **Promedio factura día:** Resulta de promediar el total de facturas del mes, sobre los días hábiles del mes.
- **Referencias por cliente:** se obtiene de la sumatoria de las diferentes referencias que compró cada cliente en el mes, por el número de clientes reales que compraron en el periodo.
- **Referencias día hábil:** Se calcula de dividir la sumatoria de las diferentes referencias de cada día, por el número de días hábiles del mes.

- **Número de referencias por visita efectiva:** Se obtiene de dividir la sumatoria de cada referencia por factura, por el total de facturas del mes.
- **Total de facturas del mes:** Es la sumatoria de cada una de las facturas realizadas en el periodo.
- **Unidades por factura:** Se obtiene de la sumatoria de las cantidades de cada referencia en cada factura por las facturas del mes.

INDICADORES DE GESTIÓN x VENDEDOR **MUNDITIENDAS**

OLGTAV deg-igev

Período para procesar

Abierto

Año Contable	<input type="text" value="2005"/>	Mes Contable	<input type="text" value="12"/>
Fecha Inicial	<input type="text" value="2005/11/29"/>	Fecha Final	<input type="text" value="2005/12/24"/>
Días Hábiles	<input type="text" value="24"/>	Días Hábiles Acum.	<input type="text" value="294"/>
Días Trabajados	<input type="text" value="24"/>	Nro. Semanas	<input type="text"/>
Proveedor	<input type="text"/>		
Red	<input type="text"/>		

Indicadores de gestión por distribuidor

Distribución por factura

ESTADÍSTICAS		DISTRINAL	
DISTRIBUCIÓN/FACTURA			
ACUELLO			deg-difa
Fecha Inicial de Facturación	<input type="text" value="2003/08/01"/>		
Fecha Final de Facturación	<input type="text" value="2003/08/31"/>		
Proveedor	<input type="text" value="01"/>	<input type="text" value="CNCH"/>	
Red	<input type="text" value="001"/>	<input type="text" value="COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATE"/>	
<input type="button" value="Generar"/> <input type="button" value="Cancelar"/> <input type="button" value="Salir"/>			

De acuerdo a un rango de fechas establecido, el sistema calcula la distribución numérica generada a partir de las facturas para cada una de las referencias y de acuerdo al número de clientes enrutados para cada una de las zonas.

Teniendo un objetivo de ventas de cada producto para cada zona, se visualiza el total de clientes registrados (enrutados) en cada una de las zonas, y se calcula el total de clientes que compraron cada una de las referencias del proveedor indicado en los parámetros de consulta, obteniendo así una participación porcentual del total de clientes reales por referencia sobre el total de clientes registrados.

Anexo F. Formato volver a lo básico

AGENCIA BUCARAMANGA - VOLVER A LO BASICO																					
COORDINADOR DE VENTAS: _____					VENDEDOR: _____																
FECHA	CLIENTE	PLANEACION		INGRESE AL NEGOCIO Y EJECUTE			SUGERIDO Y CIERRE DE LA VENTA		ADMON DEL PUNTO DE VENTA			MAXIMISA LA VENTA			PUNTAJE OBTENIDO						
		CONOCE NOMBRE DEL VENDEDOR	SALUDA AL CLIENTE POR SU NOMBRE	VERIFICA ENTREGA ANTERIOR	REVISIA INVENTARIO Y FECHAS DE PRODUCTOS	REALIZA MANTENIMIENTO DE ACTIVOS Y/O VITRINAS	EXHIBE MARCAS EN POSICION DOMINANTE	REALIZA EL SUGERIDO DE ACUERDO AL CANAL	RESALTA NUEVAS REFERENCIAS	REVISIA PUBLICIDAD EXTERIOR	REVISIA Y ACTUALIZA P.O.P INTERIOR	INDAGA ACTIVIDADES DE LA COMPETENCIA	REVISIA MANEJO DE PRECIO SUGERIDO	RESALTA PROMOCIONES DEL MES	RESALTA INSTALACION DE ACTIVOS DE VISIBILIDAD	ENTREGA RECORDATORIO Y FECHA DE ENTREGA	SE DESPIDE Y ANUNCIJA PROXIMA VISITA	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE POSIBLE	TOTAL PUNTAJE	
1																			100		
2																			100		
3																			100		
4																			100		
5																			100		
6																			100		
MAXIMO PUNTAJE DE LA VISITA																			100		
PUNTAJE OBTENIDO																					
PORCENTAJE LOGRADO																					
COMENTARIOS:																					