

**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL DIRECCIONAMIENTO  
COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA JACOB´S PRODUCTS SA**

**MARIA MARGARITA DIAZ GORDILLO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING  
BUCARAMANGA**

**2008**

**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL DIRECCIONAMIENTO  
COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA JACOB´S PRODUCTS SA**

**MARIA MARGARITA DIAZ GORDILLO**

**Monografía como requisito para optar el título de  
Especialista en Gerencia Estratégica de Marketing**

**Director:**

**GUILLERMO ARENAS SELECY**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING  
BUCARAMANGA**

**2008**

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	1
OBJETIVOS	3
JUSTIFICACION	4
1. FORMULACION DEL PROBLEMA	5
1.2 ESQUEMA DEL PROBLEMA	7
2. ALCANCE Y LIMITACIONES	9
3. MARCOS REFERENCIALES	10
3.1 MARCO CONTEXTUAL	10
3.1.1 Misión	11
3.1.2 Visión	11
3.1.3 Valores	11
3.1.4 Productos y Servicios	12
3.1.5 Estado actual del sector	12
3.2 MARCO TEORICO	14
3.2.1 Hipótesis	15
3.3 MARCO CONCEPTUAL	15
3.4 MARCO LEGAL	18
4. METODOLOGIA	21

	<b>pág.</b>
5. FASE INICIAL	21
5.1 ANALISIS DE RESULTADOS	21
6. PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING	26
6.1 ANALISIS ESTRATEGICO	26
6.2 MATRIZ DE PLANIFICACION DE PRODUCTOS	30
6.3 VALORACION DE CLIENTES	33
6.4 DIAGNOSTICO DOFA POR PERSPECTIVAS	34
6.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	37
6.6 MAPA ESTRATEGICO	39
6.7 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	41
6.8 PROPUESTA DE VALOR	41
6.9 ANALISIS DE LA COMPETENCIA	42
6.10 MEGA ESTRATEGIA	44
6.11 MERCADO NACIONAL Y DE ENSAMBLADORAS	45
6.11.1 Estrategias	45
6.11.2 Políticas comerciales	50
6.11.3 Tácticas comerciales	52
6.12 MERCADO DE EXPORTACION	55
6.12.1 Estrategias	55
6.12.2 Políticas Comerciales	56
7. CONCLUSIONES	58
8. RECOMENDACIONES	64

BIBLIOGRAFIA

67

ANEXOS

68

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Esquema del Problema	7
Figura 2. Diagrama del resumen de las encuestas	25
Figura 3. Matriz de portafolio de productos	32
Figura 4. Mapa Estratégico	40

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Resultados encuestas zona norte	21
Tabla 2. Resultados encuestas zona occidente	22
Tabla 3. Resultados encuestas zona oriente	24
Tabla 4. Matriz de planificación de portafolio de productos	31
Tabla 5. Categorización de Clientes	34
Tabla 6. Diagnóstico DOFA por perspectivas	34
Tabla 7. Estrategia de crecimiento y desarrollo	41
Tabla 8. Análisis de la competencia	43

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A: Encuesta aplicada a los clientes	68

## RESUMEN

### TITULO

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL DIRECCIONAMIENTO COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA JACOB'S PRODUCTS SA. \*

### AUTOR

MARIA MARGARITA DIAZ GORDILLO \*\*

### PALABRAS CLAVES

Sillín de motocicleta; Estrategia; Política; Táctica; Competencia; Mercado.

### DESCRIPCION

El propósito fundamental de este proyecto es diseñar para la empresa JACOB'S PRODUCTS un Plan estratégico que sea capaz de trazar lineamientos que guíen a la compañía a recuperar las ventas que a la fecha han perdido. Desde el principio su enfoque se dirige a conocer el estado actual interno, la competencia y las posibilidades de nuevos mercados.

Para su desarrollo se categorizaron los clientes bajo los aspectos que para la empresa eran importantes, segmentar el mercado, analizar el grado de importancia de cada uno de los productos del portafolio y plasmar en el documento los deseos de los accionistas.

Dentro de los proyectos líderes de la compañía se diseñaron programas de capacitación al personal en la búsqueda de ofrecer herramientas de apoyo para que los resultados se dieran de acuerdo a lo planteado, ya que el sector en el que la compañía se desarrolla es muy dinámico y exige que todo el talento humano este activo y conciente de la importancia del servicio al cliente.

Con los resultados de estos aspectos se analizan alternativas de mejora, opciones no aplicadas anteriormente, estrategias de mercado comunes, fortalecer las actuales, pero todo en la búsqueda de lograr la gran mega estrategia que consiste en RECUPERAR EL CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DEL MERCADO DE VENTA DE SILLINES Y ACCESORIOS PARA MOTOCICLETAS".

L DIRECCIONAMIENTO COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA JACOB'S PRODUCTS SA. \*

\* Monografía

\*\* Facultad de Ingenieras Fisicomecánicas – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing. – Director: Guillermo Arenas.

## SUMMARY

### TITLE

STRATEGIC PLAN FOR THE MARKETING OF COMMERCIAL MANAGEMENT OF THE COMPANY JACOB'S PRODUCTS S.A. \*

### AUTHOR

MARIA MARGARITA DIAZ GORDILLO\*\*

### KEY WORDS

Saddle of motorcycle; Strategy; Politics; Tactics; Competition; Market.

### DESCRIPTION

The primary purpose of this project was to design for the company JACOB'S PRODUCTS a strategic Plan that would be able to draw lines to guide the company to recover the sales that to the date have lost. From the beginning we focused on knowing the current domestic competition and the potential for new markets.

For their development it was necessary to categorize the clients under the aspects that for the company were important, to segment the market, to analyze the degree of importance of each one of the products of the portfolio and to reflect on the document the desires of the shareholders.

Inside the leading projects of the company, programs of training were designed to the personnel in the search of offering tools to support the result, which were given in agreement to the raised. The marketplace where the company develops is very dynamic and it requires that the whole human talent be active and conscious of the importance of the client service.

With the results of these aspects there were analyzed alternatives of improvement, options not applied previously, common strategies of market, to strengthen the current ones but everything in the search of achieving the great mega strategy that consists of RECOVERING THE GROWTH AND POSITIONING OF THE MARKET OF SALE OF SADDLES AND ACCESSORIES FOR MOTORCYCLES".

\*Monograph of grade

\*\* Faculty of Physical – Mechanical Engineering. School of Industrial and Managerial Studies. Specialization in Top management. The director: Guillermo Arenas Seleey.

## INTRODUCCIÓN

JACOB'S PRODUCTS es una empresa santandereana nacida hace mas de 10 años, sobre las bases de la experiencia familiar en el ramo de la marroquinería y tapicería, diseñada con el firme propósito de hacer algo diferente basado en la evolución y pasión por las motocicletas, es decir con ideas nuevas, propias, crecientes que generan calidad, valor, cambios y exclusividad, e indiscutiblemente la prestación de un servicio adecuado a fin a cada necesidad.

Siendo la motocicleta la base de la economía de la empresa, JACOB'S PRODUCTS aceleró el paso en materia de investigación, alcanzando una fase más dentro de las etapas del proceso de producción, fabricando no solamente los forros para sillines, sino que adicionalmente la elaboración de espumas moldeadas de alta densidad, bases metálicas, y accesorios en fibra, permitiendo así la entrega al mercado de un sillín tipo exportación totalmente elaborado por la empresa.

El reconocimiento, lealtad y pertenencia hacia los productos JACOB'S de todos los clientes externos (proveedores, distribuidores, almacenes y clientes finales) y la dedicación de los clientes internos (empleados y socios accionistas) ha permitido lograr y mantener el éxito como una compañía sólida, dinámica, creativa y líder en la fabricación y comercialización de todos los productos.

Para el año 2.008 ha proyectado un crecimiento del 20% en ventas, cuyos clientes se dividen en dos grandes grupos, mercado nacional con un cubrimiento global desde la guajira hasta Leticia, la venta de los forros a las ensambladoras SUZUKI,

YAHAMA y HONDA y el mercado de exportación con ventas básicamente en centro América.

Todo el proceso productivo es propio contando con 120 empleados distribuidos en la planta principal ubicada en Girón Santander y sus sedes en Medellín y Cali, soportando una producción mensual de más de 10.000 forros.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico de marketing para la empresa JACOB'S PRODUCTS que le permita seguir siendo el líder del mercado enfocándolos hacia el segmento de mayor crecimiento.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diseñar estrategias de marketing dirigidas a recuperar la participación en el mercado nacional.
- Diseñar estrategias de marketing dirigidas a conocer y satisfacer los clientes del mercado de exportación.
- Investigar y analizar los competidores del mercado nacional.
- Fortalecer el posicionamiento de la Marca.
- Optimizar los recursos actuales de la compañía, buscando dar cumplimiento a las estrategias de marketing planteadas.
- Definir el enfoque comercial de la compañía hacia donde debe dirigir su crecimiento para los próximos años.

## JUSTIFICACION

Día a día el mercado nacional debe estar más preparado para la incursión de nuevos competidores. Básicamente porque este es un producto que crece dentro de una economía informal y adicional a esto se encuentra expuesto a la mira de competidores chinos. El producto que maneja la compañía ha tenido pocas transformaciones en un mercado que ha tenido cambios radicales.

Si bien es cierto el mercado del motociclista ha crecido considerablemente, cada día el perfil del motociclista se inclina a tener una moto por trabajo y medio de transporte que por lujo, es por eso que se debe crear MARCA que se encargue de soportar cambios en un producto que debe dirigirse a diversos tipos de clientes.

Construir MARCA no es fácil, requiere de mucho trabajo y debe sincronizar aspectos como mercado, clientes y empresa.

JACOB'S desea diseñar un PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING que le permita que cada trabajo, inversión y decisión que se tome se encuentre encaminada a la construcción y posicionamiento de marca y a su crecimiento en cada uno de los dos segmentos, pues se es conciente que en un mercado con tantos actores, con un consumidor tan diverso, en una sociedad donde cada día el dinero para invertir en la personalización de la moto es menor solo se puede sobrevivir a través del tiempo con la construcción de marca basados en el buen manejo del MERCADEO dirigido a la **SATISFACCION DEL CLIENTE.**

## 1. FORMULACION DEL PROBLEMA

El producto que JACOB´S PRODUCTS ha ofrecido ha sufrido evoluciones a través del tiempo, dada la dinámica de la demanda.

Inicialmente era un producto que se caracterizaba por las diversas texturas, colores y telas, pero todo siempre con una fuente clara de inspiración que les permitía tener un concepto en cada colección pues la base de sus diseños eran las formas y colores de las calcomanías que la moto traía originalmente.

Dentro de las materias primas utilizadas se encontraba el gamuzón, insumo que duro vigente por mucho tiempo en el mercado hasta que la demanda y su crecimiento lo iban exigiendo

Desde hace dos años JACOB´S dio un giro en el mercado con un nuevo producto que trajo crecimiento acelerado y a su vez aceleró el de la competencia quien visualizo rápidamente la oportunidad de negocio.

Su innovación en el mercado se basó en el ofrecimiento de un forro que mezcla no solo colores, texturas y si no que añadió imágenes; de motociclistas, equipos de futbol y especialmente mujeres atractivas. Esta pauta de cambio, generó un impulso fuerte en el producto creando crecimiento en las ventas, convirtiéndolo en un producto de mayor presencia en la economía informal de accesorios para motos.

El panorama para el año 2.008 ha cambiando considerablemente, JACOB´S Products ha perdido participación en el mercado nacional y ha logrado mantener sus ventas en el mercado de exportación, pero no obtuvo el crecimiento esperado. Cada día la competencia crece más y los costos de la materia prima varían dependiendo sustancialmente de los proveedores.

A estos factores se le deben sumar situaciones internas y del mercado propio tales como:

- Facilidad de acceso a la maquinaria para procesar el producto.
- Situación económica variable de los clientes.
- Problemas de Calidad.
- Demora en los Despachos.
- Desconocimiento por parte de JACOB´S de algunos aspectos del perfil de su cliente, mercado, tendencias, momentos de compra etc.
- Informalidad del departamento comercial.

El producto en este momento es reconocido entre los usuarios de motos, pero desafortunadamente en el mercado nacional esta primando el precio y no la calidad y el diseño que caracterizan a JACOB´S, sin contar que es la única empresa del gremio certificada con la NORMA ISO 9000 vs. 2000.

La pérdida de participación en el mercado nacional es notoria, la falta de crecimiento esperado en el mercado de exportación se esta generando, por lo tanto se considera que es el momento de desarrollar un plan estratégico de Marketing que permita tomar decisiones acertadas y orientar el norte comercial de la compañía. JACOB´S Products ha tenido que cambiar su mentalidad con respecto al diseño de una planeación estratégica. Hasta el año 2.006 eran líderes absolutos del mercado, a pesar de que la competencia estaba presente nunca tuvo peso sobre sus clientes ni afectaba su participación.

Hasta hoy JACOB´S empezó a preocuparse por fidelizar sus clientes y cautivar nuevas posibilidades de mercadeo en el territorio nacional, es decir vive la realidad de toda industria que se desarrolla en un comercio globalizado.

Las estrategias que JACOB´S desea diseñar están enfocadas a:

- Fidelización de clientes
- Posicionamiento de Marca
- Investigación de mercados de sus clientes y usuarios
- Evaluación del canal de distribución
- Manejo Publicitario
- Estrategias de venta por correría
- Categorización de clientes
- Manejo de la Imagen en los puntos de venta de cada Distribuidor
- Fortalecimiento del telemarketing como alternativa de venta
- Ampliación del portafolio de productos

Entonces que se debe hacer?

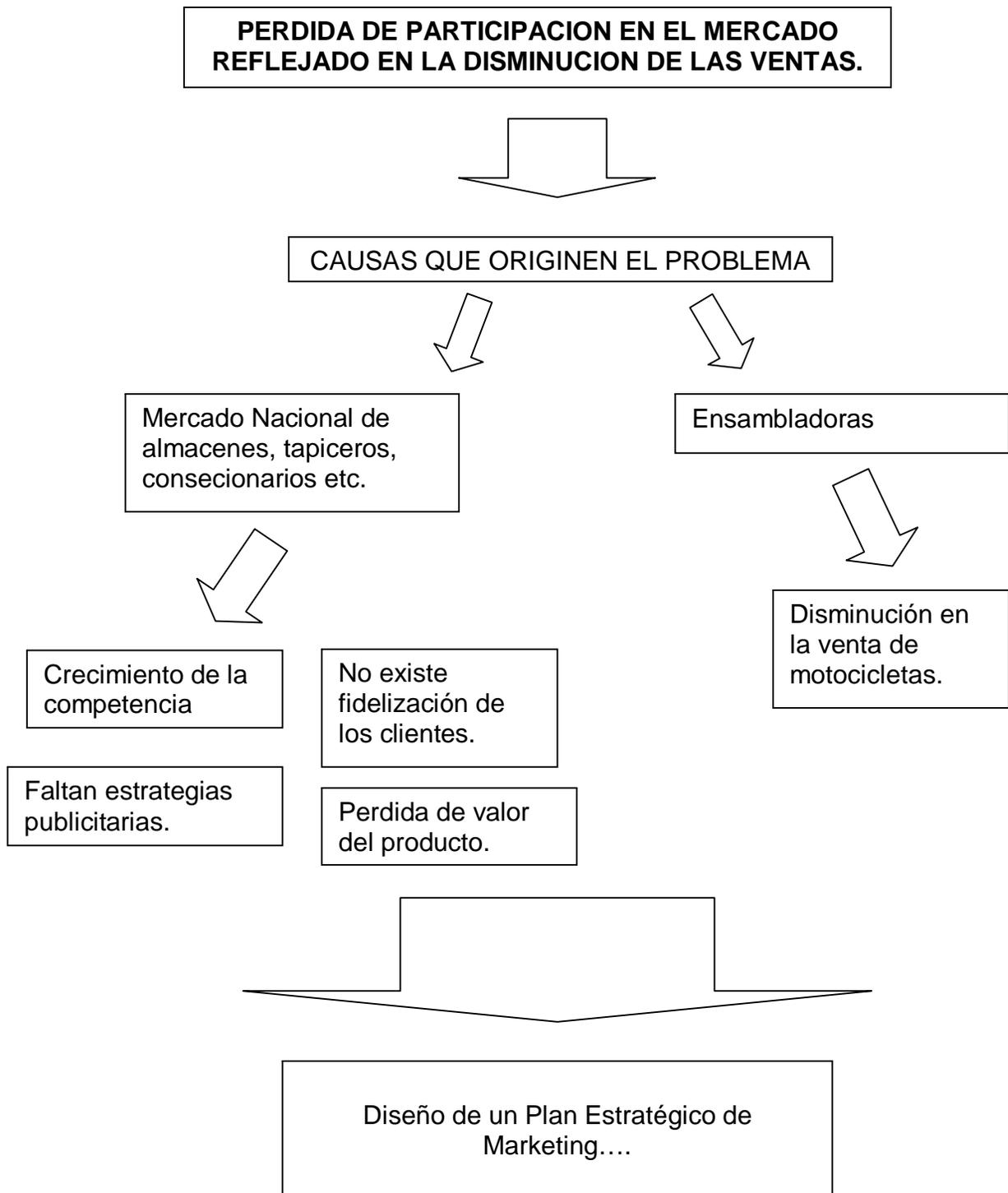
Establecer Estrategias de Marketing que permitan guiar la compañía, manteniendo la marca como líder en el mercado e incrementando las ventas de los productos, garantizando el crecimiento escalonado y proyectado que los accionistas esperan de la compañía.

Bloquear el ingreso de la competencia al mercado nacional mediante estrategias que permitan fidelizar a los clientes fortaleciendo cada uno de los atributos importantes: Estrategias de marca, distribución, publicidad, precio, etc. Así mismo crecer su participación en el mercado de exportación y de las ensambladoras.

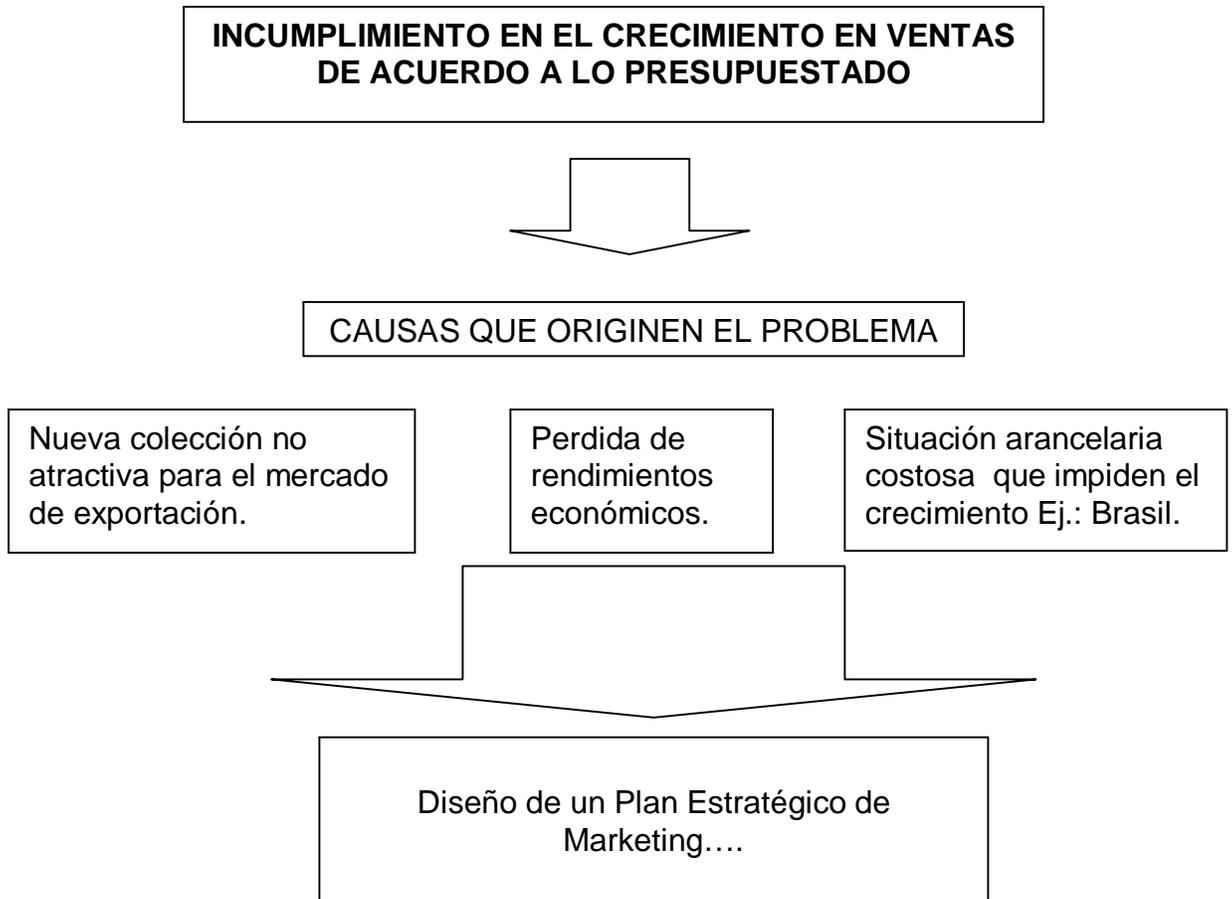
## 1.1 ESQUEMA

Figura 1: Esquema del problema

## MERCADO NACIONAL



## MERCADO DE EXPORTACION



## 2. ALCANCE Y LIMITACIONES

Por medio de esta investigación se diseñara para JACOB'S PRODUCTS estrategias de mercadeo que le permitan mantenerse y seguir liderando su segmento, en medio del ingreso de tantos competidores.

*Limitaciones:*

- **Medir competidores:** Dado el tipo de producto que maneja la compañía existen demasiados actores informales que participan de la gran torta de comercio de accesorios para motocicletas. El tipo de canal no está claramente definido encontramos tapiceros, grandes mayoristas, almacenes de repuestos y hasta aquel que tiene maquina impresora con buena capacidad se ha convertido en actor del gremio, ganando parte del mercado.
- **Comunicación Interna:** No es fácil dado el tamaño y la cultura organizacional sincronizar cada departamento, este trabajo de sensibilización y concientización va a tener una gran inversión dentro del plan pues se es conciente que cada uno de ellos debe hacer parte activa en el cumplimiento de cada una de las estrategias.
- **Capacidad de producción instalada vs. utilizada:** La planta de producción está dada para producir las unidades de acuerdo al crecimiento presupuestado, desafortunadamente no se ha podido utilizar porque durante los procesos son muchos los inconvenientes de fuerza mayor que se presentan y no se les puede dar solución efectivamente ocasionando retrasos, incumplimiento en los clientes y por lo tanto perdiendo más participación del mercado.
- **Cobertura:** El mercado nacional que maneja JACOB'S PRODUCTS abarca desde la Guajira hasta Leticia y llegar a cada uno de los posibles clientes que en este momento son más de 600 (entre tapiceros, distribuidores, almacenes de repuestos y mercado informal); no es fácil. Así mismo la cobertura de los clientes de exportación exige conocer los comportamientos de compra de culturas muy diversas y eso es tedioso y complicado.

### 3. MARCOS REFERENCIALES

#### 3.1 MARCO CONTEXTUAL

### **3.1.1 Misión**

Nuestra misión es producir y comercializar a través de distribuidores, forros, sillines y accesorios para motocicletas con el objeto de brindar productos innovadores y exclusivos, para llegar a los clientes finales a través de nuestra red de ventas. Para esto cuenta con una capacidad de investigación y producción adecuada a estos requerimientos y con un personal capacitado y comprometido con un sistema de calidad integral en nuestra organización.

### **3.1.2 Visión**

Buscamos un crecimiento continuo y una mayor eficiencia para continuar siendo líderes en el mercado nacional, ampliando permanentemente nuestros canales de distribución y a su vez lograr un mayor posicionamiento en el mercado internacional a través de la innovación continua y una sólida política de expansión.

### **3.1.3 Valores**

JACOB'S posee un gran equipo humano, con sentido de pertenencia y ética, en el que se fundamenta el respeto y conocimiento a la dignidad de las personas, con visión hacia el futuro; con el compromiso hacia nuestros clientes, aplicando los correctivos requeridos con rapidez y eficiencia, alcanzando un nivel de productividad que se ve reflejado, en las necesidades de nuestros clientes, empleados y propietarios.

Nuestros principales pilares se fundamentan en:

- Calidad
- Servicio Post-Venta
- Compromiso

- Respaldo
- Innovación
- Apoyo al deporte nacional

### **3.1.4 Productos y Servicios**

Dentro del portafolio de productos de la compañía encontramos:

- Forros para sillines
- Bases para sillines
- Espumas
- Sillines completos para motocicletas
- Accesorios en fibra para motocicletas

### **3.1.5 Estado actual del sector**

Según las estadísticas, las cuatro empresas fuertes en el mercado (Auteco, Fanalca, Incolmotos y Suzuki) produjeron en el primer semestre de este año 169.000 unidades, lo cual representó para ellas un crecimiento del 10,8% frente al mismo periodo del año anterior.

Esta dinámica, unida a la de las exportaciones, que aumentaron un 36,8% el primer semestre del año respecto al mismo periodo del año anterior, obligó a las ensambladoras a realizar importantes inversiones en sus plantas de producción.

“El total de estos recursos ascendió a más de 28.000 millones de pesos y se calcula para este año en 10.500 millones”.

Radiografía de la industria pero no solo las ventas de las diferentes marcas son el reflejo del crecimiento del sector de las motos. Otros subsectores, como los de repuestos, proveedores y distribuidores, se han visto beneficiados con el boom de las dos ruedas, beneficio directo para la compañía JACOB´S PRODUCTS.

Se calcula que la industria de las motos genera un total de 61.500 puestos de trabajo, “de los cuales, cerca de 32 mil corresponden a personas que laboran en los talleres de servicio en todo el país, en tanto que 6.200 trabajan directamente en las cuatro ensambladoras”.

Al respecto hay otras cifras dicientes: 3.000 almacenes de repuestos y accesorios, 1.204 almacenes, 8.000 talleres, 100 proveedores de partes y ocho ensambladoras hablan de la dinámica del mercado local (segundo en ventas, después de Brasil).

Paralelo a estos subsectores, los mismos usuarios se han visto beneficiados, toda vez que, según datos el Comité, el uso de la moto ha generado alrededor de 600.000 nuevos empleos informales, en oficios como mensajería, domicilios y hasta el cuestionado mototaxismo, cuya reglamentación se tuvo en cuenta en el proyecto de ley 104 del 2006 sobre servicio de transporte terrestre alternativo, en curso en el Senado.

Toda esta dinámica se inicia, pues, desde el momento de ensamblaje de las motos, que genera empleo no solamente desde las plantas de producción, sino también a lo largo de la cadena de producción, distribución y servicio posventa.

Frente a la accidentalidad Bajo el título de ‘Responsabilidad social’, el Comité de ensambladoras de motocicletas japonesas viene desarrollando la campaña ‘Calles seguras’ junto con el Fondo de Prevención Vial, desde febrero hasta agosto de este año.

‘Calles seguras’ llegó a Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Barranquilla, Cartagena, Montería, Villavicencio, Sincelejo, Pereira, Santa Marta y Cúcuta, en donde se repartieron más de 4.000 volantes y se atendieron las inquietudes de más de 12.000 motociclistas.

Como se puede observar el mercado al que va anexo el desarrollo de los productos fabricados por la compañía, va en absoluto crecimiento y de una

manera positiva, lo que genera mayores posibilidades de progreso pero basados en un muy buen proceso de Investigación y Desarrollo.

La compañía tiene una gran ventaja y es que es proveedor de la cadena productiva de estas cuatro ensambladoras Japonesas que se han preocupado por su consumidor y obliga a sus proveedores a buscar día a día el mejoramiento de las industrias adecuándose a los estándares exigidos por ellos.

### **3.2. MARCO TEORICO**

Así como el automóvil tuvo sus orígenes en carruajes a los que les añadieron motores de vapor o de explosión, las primeras motocicletas surgieron de bicicletas y triciclos con motor y es sorprendente observar en donde estamos hoy y para donde nos dirigimos, como nos hemos vuelto mas analíticos y exitosos Intercambiando el conocimiento acerca del mercado y de las necesidades de los usuarios.

Muchos motociclistas que practican y son propietarios de motocicletas, los fines de semana se sienten tentados a competir y poner a prueba sus habilidades y a mostrar su moto como una trascendencia de su personalidad.

El sector de motocicletas ha tenido un desarrollo muy dinámico, este mercado siempre ha mostrado muy eficiente en diseño y actualización de sus modelos sin dejar de lado la identidad de la ensambladora que lo diseña, es decir cada una de ellas evoluciona dentro de una línea específica que las caracteriza.

JACOB´S Productos, observa, analiza y plasma en sus productos tendencias del mercado, y va de la mano con toda su transformación siendo conciente que debe organizar sus ideas, y diseñar un norte que le permita de manera organizada alcanzar sus objetivos.

La empresa identifica claramente como ventajas de la moto, que el costo de adquisición es más bajo, se reduce el costo de operación por tributar menos impuestos y por menor consumo de combustible, los repuestos son más baratos, siempre se consigue parqueo, se obvia el problema de los embotellamientos de tráfico y se optimiza el transporte porque en carro se ocupa más área de vía por el mismo número de ocupantes, pero no olvida que esta, su herramienta de trabajo debe estar en perfecto estado de presentación pues es un objeto personalizado, propio y con todas las características para imponer el ego y posicionamiento ante la sociedad.

### **3.2.1 Hipótesis**

Recuperación, crecimiento y posicionamiento del mercado nacional y de exportaciones mediante el diseño de un PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING que permitan orientar el rumbo estratégico y comercial de la compañía JACOB'S PRODUCTS.

### **3.3 MARCO CONCEPTUAL:**

- **Motocicleta:**

Comúnmente conocida en castellano con la abreviatura moto, es un vehículo de dos ruedas impulsado por un motor de combustión interna a gasolina. El cuadro y las ruedas constituyen la estructura fundamental del vehículo. La rueda directriz es la delantera y la rueda motriz es la trasera. Pueden transportar hasta dos personas.

- **Sillín:**

Silla especial para motocicletas, cuya composición requiere una base sea plástica o metálica, espuma y forro.

- Mayorista:

Es un componente de la cadena de distribución, en que la empresa no se pone en contacto directo con los consumidores o usuarios finales de sus productos, sino que entrega esta tarea a un especialista. El mayorista es un intermediario entre fabricante (o productor) y usuario final que:

COMPRA a un productor (independiente o asociado en cooperativa), a un fabricante, a otro mayorista o intermediario.

VENDE a un fabricante, otro mayorista, un minorista, pero nunca al consumidor o usuario final.

- Minorista:

El distribuidor minorista, minorista o detallista es la empresa comercial que vende productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado.

Son importantes porque pueden alterar, frenando o potenciando, las acciones de marketing y merchandising de los fabricantes y mayoristas. Son capaces de influir en las ventas y resultados finales de los artículos que comercializan. El comercio minorista compra productos en grandes cantidades a fabricantes o importadores, bien directamente o a través de un mayorista. Sin embargo, vende unidades individuales o pequeñas cantidades al público en general, normalmente, en un espacio físico llamado tienda.

- Plan de Marketing:

Consiste en la elaboración de la planificación estratégica orientada al mercado. El contenido central del mismo define los objetivos que la empresa desea conseguir en cada unidad estratégica del negocio. De igual manera, crea la

bitácora en el ámbito estratégico y operativo de la dirección de los procesos de ventas, costos, competidores, servicio, distribución, producto, precio, comunicación y promoción.

- Venta:

El proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador).

- Compra:

Las compras son operaciones que se realizan para satisfacer una determinada necesidad". En la actualidad, las compras deben considerarse como una función vital para el éxito de cualquier empresa, cuyo objetivo será adquirir las materias primas y los artículos indispensables para la fabricación de los bienes a que se dedica, o bien de productos terminados para su venta o brindar los servicios adecuados poniendo en juego todos los elementos necesarios para conseguirlo.

- Mix de producto:

Es el conjunto total de productos y otros elementos relacionados (una diversidad de productos – líneas de productos) que un vendedor ofrece a sus compradores. Cada línea o sublínea contiene productos específicos. Las características generales de un mix de productos son: la amplitud, la longitud, la profundidad y la consistencia.

- Competitividad:

La capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúa. Por otra parte, es posible definir la competitividad tanto para una empresa, una industria y un país. En el ámbito de la empresa, entendemos la competitividad como "la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores". La competitividad de una industria es "la capacidad que tienen las empresas nacionales de un sector particular para alcanzar un éxito sostenido contra sus competidores foráneos.

- Globalización.

Supone una interacción funcional de actividades económicas y culturales dispersas, bienes y servicios generados por un sistema con muchos centros, en el que importa más la velocidad para recorrer el mundo que las posiciones geográficas desde las cuales se actúa.

- Ventajas Competitivas.

Se entiende por ventaja competitiva aquel conjunto de atributos que posee una empresa que la distinguen de sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de éstos, los cuales son además reconocibles por sus clientes.

### **3.4 MARCO LEGAL**

- Ley 769 para ciclistas y motociclistas: Diario Oficial número 44.893 del 7 de agosto de 2002 del Código Nacional de Tránsito Terrestre.

Normas generales para bicicletas, triciclos, motocicletas, motociclos y moto triciclos. Los conductores de esto, estarán sujetos a las siguientes normas:

- Deben transitar por la derecha de las vías a distancia no mayor de un (1) metro de la acera u orilla y nunca utilizar las vías exclusivas para servicio público colectivo.
- Los conductores de estos tipos de vehículos y sus acompañantes deben vestir chalecos o chaqueta reflectivas de identificación que deben ser visibles cuando se conduzca entre las 18:00 y las 6:00 horas del día siguiente, y siempre que la visibilidad sea escasa.
- Los conductores que transiten en grupo lo harán uno detrás de otro.
- No deben sujetarse de otro vehículo o viajar cerca de otro carruaje de mayor tamaño que lo oculte de la vista de los conductores que transiten en sentido contrario.
- No deben transitar sobre las aceras, lugares destinados al tránsito de peatones y por aquellas vías en donde las autoridades competentes lo prohíban. Deben conducir en las vías públicas permitidas o, donde existan, en aquellas especialmente diseñadas para ello.
- Deben respetar las señales, normas de tránsito y límites de velocidad.
- No deben adelantar a otros vehículos por la derecha o entre vehículos que transiten por sus respectivos carriles. Siempre utilizarán el carril libre a la izquierda del vehículo a sobrepasar.
- Deben usar las señales manuales detalladas en el artículo 69 de este código.
- Los conductores y los acompañantes cuando hubieren, deberán utilizar casco de seguridad, de acuerdo como fije el Ministerio de Transporte.
- La no utilización del casco de seguridad cuando corresponda dará lugar a la inmovilización del vehículo.

Conclusiones: De esta norma podemos observar que se tiene una oportunidad de negocio para la compañía pues los motociclistas cada día están más expuestos a

normatividades como el chaleco o casco que hace que adquieran más accesorios. En estos momentos la compañía tiene la intención de ampliar su portafolio de productos en la búsqueda de nuevos ingresos y el crecimiento del gremio y a su vez las exigencias marcan una pauta para nuevos desarrollos.

- ASOMOCOL: Asociación de Motociclistas de Colombia: entidad conformada por distribuidores de 22 marcas de motos, almacenes de repuestos, empresas de mensajería, talleres de mecánica y dueños de motos que trabaja por defender los derechos y obligaciones de los motociclistas. Esta asociación promueve cursos para educar a los motociclistas con campañas de capacitación que logre resultados y así impedir el surgimiento de normas que restrinjan la circulación.



- Directorio del Motociclista: El contacto directo más efectivo con proveedores, fabricantes, distribuidores, importadores y mayoristas de todo lo relacionado con el comercio de motocicletas, es muy importante para el gremio pautar en el directorio pues es un canal publicitario efectivo y directo con el personal del gremio y los clientes potenciales y actuales.



- Decreto 0046 de 2.008: Decreto por el cual el Alcalde con el uso de sus facultades incrementan las tarifas de los Parqueaderos Públicos de las categorías B, C, D del Municipio de Bucaramanga. Este decreto afecta directamente el producto de JACOB'S pues al reducirle cada vez mas el presupuesto al usuario de moto, menos posibilidades habrán de que

compre un accesorio de lujo para la moto como el que comercializa la compañía.

#### 4. METODOLOGIA

De acuerdo al objetivo de este proyecto su desarrollo estará apoyado en dos tipos de investigaciones, la cualitativa y cuantitativa, a fin de analizar la situación actual y de acuerdo a una información que se ha recolectado proponer estrategias que permitan dar una solución y respuesta a la investigación. Se aplicara una encuesta a todos los clientes del mercado nacional distribuidos por zonas, se realizará un diagnóstico interno y se categorizarán a los clientes actuales. Estos tres procesos marcarán la pauta para definir las estrategias, tácticas y políticas.

Allí se evaluaran aspectos tales como: servicio post venta, publicidad, telemercadeo, despachos, procesos internos etc.

#### 5. FASE INICIAL

##### 5.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez revisadas las encuestas aplicadas a los clientes podemos percibir los siguientes resultados analizados por cada una de las zonas:

Tabla 1: Resultados encuesta zona norte

TABULACION MONITOREO DE SATISFACCION DEL CLIENTE

ZONA: NORTE

ASESOR COMERCIAL: HENRY POLANCO

CLIENTE	CIUDAD	DE	SC	SPV	CP	DÑ	INN	PUBL	TM	VR	\$
MOTOLIDER	BARRANQUILLA	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4
AXAMOTOR	CARTAGENA	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4

MOTO RAMAYSE	CARTAGENA	3	4	4	4	4	4	1	2	5	3
BICIMOTOS Y REPUESTOS	BARRANQUILLA	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4
SURTIMOTOS LA TRONCAL	CARTAGENA	2	4	4	4	4	4	1	2	4	2
MUNDILLANTAS	CAUCACIA	3	4	4	4	4	4	1	3	4	3
KAWAMOTOS	MONTERIA	3	4	4	4	4	4	1	4	5	3
MOTO FACIL	MONTERIA	2	4	4	4	4	4	1	3	4	3
YAMACOSTA	PLATO MAGDALENA	3	3	3	4	4	4	1	3		
MOTO REPUESTOS NANDO	PLATO	4	4	4	4	4	4	1	3	4	3
AGROYAMAHA	SINCELEJO	1	5	4	5	4	4	1	3	4	4
MOTOSUR		1	4	4	4	4	4	1	4	4	4
MOTOTECA BERNARDO FRANCO	SINCELEJO	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3
JIUPAR MOTOR	VALLEDUPAR	2	4	4	4	4	4	1	3	4	3
MOTOCENTRO No 1	VALLEDUPAR	3	4	4	4	4	4	1	2	4	3
MOTO JAPAN No 1	MAICAO	3	4	4	4	4	4	1	4	4	3
CICLO MOTOR LIDER	MAICAO	3	4	4	4	4	4	1	2	4	3
MOTO JAPAN No 2	MAICAO	4	4	4	4	4	4	1	2	4	3
TALLER CHA MOTOR	MAICAO	3	4	4	4	4	4	1	4	4	3
EUGENIO CASTAÑEDA CUELLO	VALLEDUPAR	2	4	5	5	3	2	1	1	5	2
AGROYAMAHA S.A.	VALLEDUPAR	3	5	3	5	5	4	1	3	4	3
MOTO REPUESTOS	VALLEDUPAR	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4

TOTALES 2,86 4,05 3,95 4,14 4,05 3,95 1,18 3,05 3,95 3,05

RESUMEN

DESPACHOS	2,9
SERVICIO AL CLIENTE	4,0
SERVICIO POST VENTA	4,0
CALIDAD PRODUCTO	4,1
DISEÑO DEL PRODUCTO	4,0
INNOVACION DEL PRODUCTO	4,0
MATERIAL PUBLICITARIO	1,2
TELEMERCADERO	3,0
VISITA DEL REPRESENTANTE	4,0
PRECIO	3,0

Tabla 2: Resultados encuesta zona Occidente

**TABULACION MONITOREO DE SATISFACCION DEL CLIENTE**

**ZONA: OCCIDENTE**

## ASESOR COMERCIAL: JOSE BERNARDO

CLIENTE	CIUDAD	DE	SC	SPV	CP	DÑ	INN	PUBL	TM	VR	\$
CALI CASCOS	CALI	4	5		4	4	4	2		5	2
FORRO MOTOS CALI	CALI	3	4	5	5	5	5	2	1	5	2
JHON FREDDY OSORIO	CALI	3	3		4	4	4	4	4	5	1
SERVIHONDA	CALI	2	5		5	4		2		4	4
MULTICASCOS	CALI	4	5	5	4	4	4	3	4	5	3
FABIAN ERAZO SALAZAR	CALI	3	4	4	5	5	4	1	3	5	3
LA FERIA DE LAS MOTOS	POPAYAN	2	2	3	4	4	4	1	2	5	3
SOLO MOTOS 2 ( PRIMOTOS)	POPAYAN	5	5	5	5	5	5	2	4	5	3
MOTO JAPON	IPIALES	3	4	3	4	4	4	1	2	5	3
COLMOTOS	PASTO	2	4		4	4		2	2	4	2
ALMACEN GERMOTOS	PASTO	3	4		4	4	4	1	1	5	2
DAVID MOTOS	SANDONA	5	5		5	5	5	5		5	4
ANDINA MOTOS	NARIÑO	3	4		4	5	5	1		5	3
MOTO REPUESTOS RACING	PASTO	2	3	4	4	4	4	2		5	3
MOTO ANDINA	PASTO	3	3	3	4	4	4	1		5	3
CLINICA DE MOTOS EL BORDO	EL BORDO	3	3	4	5	5	5	5	3	4	2
MOTO REPUESTOS SUZUKI	POPAYAN	2	4	5	5	5	5	2	2	5	4
REMO	POPAYAN	4	3	3	4	4	3		4	4	2
MOTO PITS	POPAYAN	2	4		4	4	4	2		5	3
MOTO MANIA RACING	POPAYAN	3	4		4	4	4	1	1	5	4
MOTO LASSER	POPAYAN	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3
SOLO MOTOS	SANTANDER DE QUILICHAO	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2
EL PALACIO DEL CASCO Y EL CHALECO	SANTANDER DE QUILICHAO	2	4	4	5	4	4	2	4	4	2
USSA MOTOS	JAMUNDI	3	5		4	4	4	1	2	5	2
ELECTROMOTOS	SANDONA	3	5		4	4	4	2	1	5	2
MOTO LUJOS HARLEY	IPIALES	3	5		4	5	4	2	1	5	2
FORRO MOTOS USSA	PASTO	3	3	3	4	4	4	1		5	2

TOTALES 3,04 4,07 2,22 4,37 4,37 3,93 2,15 1,85 4,81 2,63

### RESUMEN

DESPACHOS 3,0  
SERVICIO AL CLIENTE 4,1  
SERVICIO POST VENTA 2,2  
CALIDAD PRODUCTO 4,4

DISEÑO DEL PRODUCTO	4,4
INNOVACION DEL PRODUCTO	3,9
MATERIAL PUBLICITARIO	2,1
TELEMERCADEO	1,9
VISITA DEL REPRESENTANTE	4,8
PRECIO	2,6

Tabla 3: Resultados encuesta zona oriente

**TABULACION MONITOREO DE SATISFACCION DEL  
CLIENTE**

**ZONA: ORIENTE**

**ASESOR COMERCIAL: FRANCISCO TORRES**

CLIENTE	CIUDAD	DE	SC	SPV	CP	DÑ	INN	PUBL	TM	VR	\$
RUTA 47 SUPERBIKE	RIONEGRO	4	4	5	5	5	5	2	2	5	3
SUROMOTOS	BOLIVAR	5	5	5	5	5	5	5		5	5
COMERCIALIZADORA JARDIN	BOLIVAR	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
MOTOS DEL DANEN	TURBO	3	4	5	5	5	5	1	5	5	5
TAME MOTOS	APARTADO	4	5	3	4	4	5	3	4	5	3
DISMOTOS LTDA	APARTADO	4	5	5	5	5	5	2	2	5	4
ENELDA LAZARO	SABANA DE TORRES	2	4	4	5	5	5	1	2	5	2
ALMACEN JOTA MOTOS	CIMITARRA	4	5	4	5	5	4	1	1	5	2
ZONA DE PITS	SAN ALBERTO	2	4	4	5	4	4	1	1	5	3
MOTO REPUESTOS BOGOTA	BOGOTA	5	5								
RIOMOTO LTDA	FUSAGASUGA	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
KARMOTOS YMV	BOGOTA	4	4	4	5	5	5	4	4	5	1
ANGELA XIOMARA TELLEZ	SOGAMOSO	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
JAMMOTOR	SOGAMOSO	3	4		5	5	5	3	3	5	2
SOLO MOTOS	SOGAMOSO	2	5	1	4	4	4	4	4	5	1
ANMOTOS	DUITAMA	3	4	4	5	5	5	3	4	5	2
CENTRO MOTORS	DUITAMA	2	4	4	4	4	4	2	2	4	3
MOTO REPUESTOS DUITAMA	DUITAMA		4	4	4	4	4	1	4	4	4
CENTRO MOTOS DUITAMA	DUITAMA	2	3	5	5	5	5	1	2	5	3
CEPIMOTOS	MONIQUIRA	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5
SAMACA BOY		4	5		4	5	5	2	4	4	3
MOTO CENTRO	SAMACA	4	4	4	4	4	5	1	4	5	2
MARTHA CECILIA GALEANO	CHIQUINQUIRA	3	5	4	5	5	4	3	4	5	3

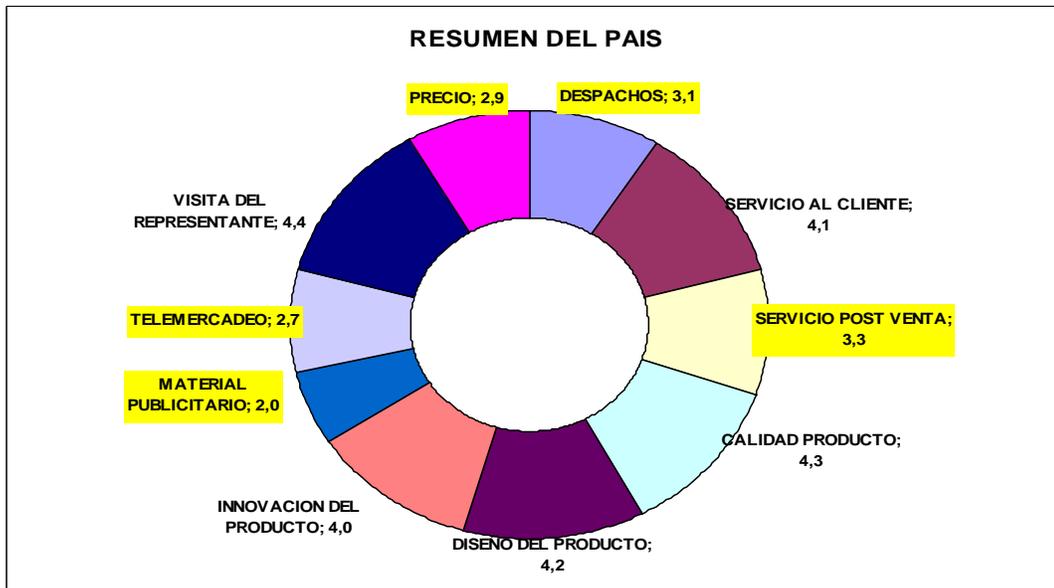
HEBERT AMADO	BARBOSA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
REYNALDO TORRES	BARBOSA	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3
NESTOR ALONSO BARRAGAN	SAN GIL	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
EDILBERTO HERNANDEZ PARD	VELEZ	4	5	4	5	5	5	3	3	4	3
MARIA EUGENIA VELANDIA	VELEZ	4	4	4	4	4	4	1	4	5	4
YAMAHA	SAN GIL	4	4	4	4	3	3	2	3	5	4
MOTO VELOCIDAD	SAN GIL	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
JESUS ALBERTO VILLAREAL	SAN GIL	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3
P&M MOTOR	SOCORRO	4	4	4	3	4	4	1	2	4	3
EDILMA VILLAREAL	SOCORRO	2	3	5	3	4	3	3	3	5	3

TOTALES 3,48 4,27 3,76 4,27 4,27 4,24 2,58 3,06 4,52 3,03

RESUMEN

DESPACHOS	3,5
SERVICIO AL CLIENTE	4,3
SERVICIO POST VENTA	3,8
CALIDAD PRODUCTO	4,3
DISEÑO DEL PRODUCTO	4,3
INNOVACION DEL PRODUCTO	4,2
MATERIAL PUBLICITARIO	2,6
TELEMERCATEO	3,1
VISITA DEL REPRESENTANTE	4,5
PRECIO	3,0

Figura 2: Diagrama del resumen de las encuestas



De acuerdo a los resultados arrojados en cada una de las zonas observamos que existen ciertos parámetros que exigen la atención de la compañía y que requieren actividades de mejora:

- Precio
- Despachos
- Servicio Post venta
- Material Publicitario
- Telemercadeo

En el canal de exportación y de ensambladoras no se aplicaron las encuestas, es recomendable no dar por hecho la total satisfacción y diseñar una encuesta que permita medir la percepción del cliente y que actividades de mejora se pueden desarrollar.

## **6. PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING**

### **6.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores / Barreras de Entrada:**

En el mercado nacional desafortunadamente es muy permisivo, la inversión en tecnología es mínima y la producción no requiere especialización por lo tanto es una oportunidad atractiva en el mercado informal de Colombia que día a día va creciendo.

En cuanto al mercado de exportación y de las ensambladoras el panorama es todo lo contrario pues este tipo de clientes exigen que sus proveedores cumplan ciertos criterios de infraestructura, experiencia, calidad etc. Que limita a que otros competidores entren a participar y por eso JACOB´S cuenta con la producción de las marcas más importantes del país. Por otro lado el mercado de exportación

requiere capacidad de producción y en el país no hay una empresa productora de forros que cuenta con la capacidad que JACOBS tiene, creando la barrera mas grande y difícil de superar, pues los competidores no cuentan con el capital para una inversión de este tamaño y poderlos considerar competencia en este segmento del mercado.

### **Capacidad de negociación con los proveedores:**

JACOB´S Products maneja diferentes líneas de productos de acuerdo al segmento que atiende; En el mercado nacional maneja todas las líneas actuales forros de lujo y originales, bases, cojines, fibra y espumas. En el mercado de exportación forros de lujo, cojines de lujo y fibra; y en el segmento de las ensambladoras solamente forros originales y espumas.

Para que un nuevo competidor ingrese al mercado de forros no es complicado que consiga quien lo provea de materias primas, es más, dado el crecimiento en el sector del motociclista día a día crecen los productores. En el caso de las bases son muy pocos los productores de las mismas, hay modelos de motos nuevas que la compañía aun no tiene acceso a las bases y dado el dinamismo del mercado es una constante la ausencia de referencias. En el caso de la fibra, no son muchos los productores de estos accesorios por lo tanto no se encuentran fácilmente algunos insumos como la laca y en momentos del incremento de las ventas se generan cuellos de botella por falta de materias primas.

Para Jacobs el panorama no ha sido fácil y a eso se le debe adicionar el echo de que los productos de la compañía cuentan con cierto grado de calidad que exige que sus materias primas sean de características especiales por lo tanto no todos los proveedores son aptos. Hay un factor que no se puede olvidar y es que la compañía lleva una gran cantidad de tiempo invertido en la búsqueda de materias primas sustitutas para evitar la dependencia de proveedores y contar con más alternativas.

### **Poder de negociación con los compradores:**

Los clientes del mercado nacional del gremio de accesorios de motociclista son muy permisivos a comprar cualquier producto de la competencia sin tener en cuenta en muchas ocasiones los atributos, se basan simplemente en el precio.

En el caso del mercado de exportación los buenos clientes se fijan y valoran la calidad, el diseño del producto y la capacidad de la compañía para despachar, es decir le dan peso a aquellos factores en los que JACOB`S ha trabajado. En el caso del segmento de las ensambladoras, básicamente ha tenido importancia la certificación de calidad de la compañía que es una carta de presentación del tipo de producto que se procesa.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:**

El producto sustituto para el caso de los forros de lujo que es el producto de mayor rotación en la compañía, son los productos de menor precio, sus características generales son las mismas e igual visten la moto. Estos productos no cuentan con un buen diseño pero fácilmente sustituye la compra de un usuario que se inclinaba por un producto JACOB`S.

Otro producto sería el forro original, JACOB`S también lo produce solamente que a un precio mas elevado que el Standard del mercado.

- **Economías de Escala**

En el caso de JACOB`S Products si existen producciones a grandes escalas, pues los volúmenes son considerablemente altos en comparación con la competencia, pero esto a su vez hace que la compañía invierta altos costos en personal y otros costos fijos que no le permiten variar fácilmente su precio de venta. Sus economías de escala le otorgan poder de negociación con los proveedores.

- **Diferenciación del Producto**

En el mercado de forros de lujo para motocicleta la competencia no invierte en desarrollo, investigación y por lo tanto innovación de producto, por lo que hace de Jacobs la empresa que marca la pauta en la moda. Acá la copia hace parte del desarrollo de los competidores, el día a día de ellos se convierte en investigar que desarrollo realiza el pionero del mercado JACOBS para ellos fusilarlo y tratar de mejorarlo, confundiendo al cliente final y dejando atrás aquel diferenciador que a Jacobs le costo mucho trabajo realizar. Prácticamente este es el factor decisivo para calcular el ciclo de vida del producto JACOB`S, ya que se es innovador hasta que la competencia lo copia.

- **Inversiones de Capital**

En este caso Jacobs Products tiene un buen músculo financiero que le permite asumir financiación para las diferentes inversiones que el mercado requiera. Este respaldo financiero es mas útil especialmente en el mercado de exportaciones y ensambladoras, pues ellos necesitan contar con una compañía que garantice el cumplimiento de los pedidos que realizan y para ello necesitan un considerable capital de trabajo.

- **Desventaja en Costos independientemente de la Escala**

En este caso no existe en el sector ninguna compañía que tenga ventajas tales como patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno. El único factor que hace de Jacobs atractivo en el mercado es su curva de experiencia.

- **Acceso a los Canales de Distribución**

Jacobs Products por la antigüedad que tiene en el mercado ha tenido la oportunidad de estrechar lazos con la mayoría de sus clientes garantizando que sus canales de distribución estén bien atendidos generando que los nuevos competidores convenzan a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante limitándolos un poco.

- **Política Gubernamental**

Las políticas gubernamentales no son un factor que afecte directamente el sector, el informalismo prevalece. A la fecha tenemos dificultades porque algunos competidores omiten el pago del IMPUESTO DE VALOR AGREGADO, IVA, manejando un mejor precio al canal.

## **6.2 MATRIZ DE PLANIFICACION DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

Teniendo en cuenta que conocemos como fuerza competitiva y atracción del mercado:

- **Fuerza Competitiva:** Participación actual del mercado, tecnología disponible, preparación del talento humano, estructura de costos, tamaño de la empresa, etc.
- **Atracción del Mercado:** Tamaño del mercado, tasa de crecimiento, grado y tipo de competencia, estabilidad del mercado, necesidad del producto, etc.

## PRODUCTOS

Bases metálicas, Espumas, Sillines, Forros de lujo, forros originales y accesorios en Fibra.

Tabla 4: Matriz de planificación de portafolio de productos

### MATRIZ DE PLANIFICACION DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

		ATRACCION DE MERCADO		
		ALTA	MEDIA	BAJA
FUERZA COMPETITIVA	ALTA	Forros de lujo		
	MEDIA	Fibra		Espumas Sillines
	BAJA	Forros originales		Bases Metálicas

Figura 3: Matriz de Portafolio



Con la elaboración de esta matriz podemos observar que los productos estrellas son los forros y la fibra, en dilema encontramos los sillines y las espumas, como vaca lechera los forros originales y producto perro las bases metálicas

*Estrellas:* Los productos estrellas son aquellos que tienen participación importante en el portafolio, con alta tasa de crecimiento. Generan altas ventas y utilidades, consecuentemente un flujo importante de efectivo. Los productos estrellas, como están en crecimiento, requieren de gran cuidado e inversiones grandes en ellos.

*Vacas lecheras:* Estos también tienen alto volumen de ventas y dan utilidades fuertes. Son un recurso, como su nombre lo indica, muy importante para la empresa para la generación de efectivo.

*Dilema:* Estos productos, según el modelo, poseen gran potencial, pero requieren gran atención, para que tengan una participación importante en la mezcla de productos.

*Perros:* Son productos de baja participación en mercados de crecimiento bajo. Reciben poca o ninguna inversión de recursos de mercadeo.

Con esta clasificación la compañía puede como lo dice su nombre valorar los productos que actualmente tiene en el portafolio y le da una guía para saber cuales son los productos de mayor aceptación y hacia donde invertir sus fuerzas y su presupuesto para garantizar el crecimiento.

### **6.3 VALORACION DE CLIENTES**

En JACOB'S Products el portafolio de clientes esta conformado por un listado de más de 500 mayoristas, tiendas especializadas en ventas de accesorios para motocicletas, concesionarios de motos, distribuidores y tapiceros.

Para hacer su análisis la compañía ha destacado dos variables que para su criterio son las más importantes y relevantes que son las ventas y la cartera. Hay otras que durante el desarrollo del proceso comercial definen actividades y autorizan descuentos como lo son la antigüedad, la ubicación, la periodicidad, pero estas dos mencionadas anteriormente reúnen y definen su posición estratégica dentro de la compañía.

En ese orden de ideas la compañía cuenta con la siguiente categorización global de sus clientes:

Tabla 5: Categorización de Clientes

<b>CATEGORIA</b>	<b>Cantidad</b>	<b>COMPRAS</b>	<b>PESO</b>
PUNTOS			
BUCARAMANGA	5	\$ 68,224,060	1%
GERENCIA	17	\$ 4,387,858,394	72%
PREMIUM	12	\$ 302,018,047	5%
GOLD	22	\$ 663,381,425	11%
PLATINO	61	\$ 430,770,426	7%
BRONCE	54	\$ 228,126,192	4%
	171	<b>\$ 6,080,378,544</b>	100%

De acuerdo a este análisis podemos observar como el mercado se encuentra concentrado y dependiente de los clientes en el canal de exportaciones y ensambladoras con un 72% de participación del total de las ventas.

Esta categorización de clientes nos ha permitido observar hacia donde se ha mantenido y ha crecido la compañía y se ha evaluado si es realmente significativa la inversión en aquellos pequeños clientes para obtener un 27% de participación. El camino de la compañía esta dirigido a este canal de exportaciones y ensambladoras pues allí valoran el diseño y calidad del producto, y el mercado nacional no se debe descuidar simplemente las mayores inversiones se deben realizar en el otro segmento.

#### **6.4 DIAGNOSTICO DOFA POR PERSPECTIVAS**

Tabla 6: Diagnóstico DOFA por perspectivas

#### **APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO – POTENCIALES**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1. Fortalecer la venta en Bucaramanga, Girón y Floridablanca.</p>	<p>1. Diversificación cultural de las zonas.</p> <p>2. Inseguridad vial en el país que no permite que el asesor visite personalmente a algunos clientes fuertes en regiones apartadas.</p> <p>3. Falta de moldes de sillines en la cadena productiva que impide el crecimiento del portafolio. (AUTECO).</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>1. Capacidad de la planta de producción respecto a la competencia.</p> <p>2. Continúa investigación de mejoras dentro del proceso productivo.</p>	<p>1. Demora en la entrega de pedidos, más de 10 días hábiles.</p> <p>2. Falta de publicidad de la marca a nivel local y nacional.</p> <p>3. Falta de aprovechamiento de la capacidad real de la planta de producción.</p>

#### PROCESOS INTERNOS – CADENA DE VALOR

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1. Capacitación al equipo de ventas, actualizándolos en temas comerciales de acuerdo a los cambios en el mercado.</p> <p>2. Ampliación del portafolio</p>	<p>1. Zonas de los vendedores muy dispersas. No se visitan todos los clientes.</p>

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal capacitado en cada uno de los departamentos.</li> <li>2. Amplia gama de imágenes en el portafolio de productos.</li> <li>3. Página Web.</li> <li>4. Investigación y desarrollo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de definición en los colores.</li> <li>2. Falta de comunicación interna entre departamentos.</li> <li>3. Fortalecimiento del slogan.</li> <li>4. Falta de cultura por parte de la fuerza de ventas de la recuperación de la cartera.</li> <li>5. No existe flexibilidad al cambio en los procesos. Cualquier novedad genera traumatismos.</li> </ol>

#### CLIENTES - STAKEHOLDERS

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renovación y creación de nuevas imágenes acorde a los gustos de los clientes.</li> <li>2. Conocer correos electrónicos de todos los clientes para manejar la información en línea.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto OUTLET en el mercado.</li> <li>2. Dependencia a algunos proveedores.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Activaciones de marca en los puntos de venta.</li> <li>2. Seguimiento post venta a los pedidos de los clientes.</li> <li>3. Garantías a todos los clientes en todos los productos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perdida de credibilidad ante el cliente por un problema puntual de calidad.</li> <li>2. Correrías van corridas en fechas.</li> <li>3. Catálogo no definido al inicio</li> </ol>

	<p>de cada correría.</p> <p>4. Falta de prioridad del servicio al cliente.</p> <p>5. Conocimientos empíricos no registrados que ocasiona pérdida de información y fallas en la producción.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## FINANCIERA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1. Sugerir precio de venta al público. Este precio esta dado por la zona y su comportamiento.</p> <p>2. Impulsar aquel producto que a la compañía le genere mayor rentabilidad.</p>	<p>1. Precio.</p> <p>2. Costos de las materias primas con mucha variabilidad de precios.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>1. Empresa financieramente sostenible.</p>	<p>1. Precio de venta más alto respecto a la competencia.</p>

## 6.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

### APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO – POTENCIALES

- Establecer alianzas estratégicas con empresas que produzcan las materias primas que nos hacen falta o acondicionar la planta de producción para poderlas fabricar directamente.

- Conocer los gustos y tendencias de los usuarios del producto apoyados en una investigación de mercados.
- Apoyar el canal de venta de telemercadeo como una alternativa para cumplir las ventas, especialmente en aquellas zonas donde el vendedor no puede llegar.
- Revisión de los tiempos en los puestos de trabajo en la búsqueda de optimizar el ciclo total de producción y poder despachar más rápidamente los pedidos.
- Fortalecer el posicionamiento de la marca a nivel nacional apoyados en nuestro canal de distribución.
- Crear actividades de mercadeo que le permitan al canal evacuar el producto.

#### PROCESOS INTERNOS – CADENA DE VALOR

- Motivar y capacitar al equipo de ventas en la búsqueda de dar cumplimiento al presupuesto de ventas.
- Revisión de las zonas de los vendedores en la búsqueda de una mayor cobertura a nivel nacional, ya sea creciendo su radio de acción o reasignándoles ciudades.
- Investigar y analizar el comportamiento del mercado para crear nuevas líneas de productos que permitan ampliar el portafolio aprovechando el mismo canal de distribución y la fuerza de ventas.
- Lograr la integración operacional y de gestión de todas las interdependencias de la compañía por medio de comités semanales.
- Definir parámetros claros y estrictos en el manejo de la cartera de tal manera que se cree la cultura de recuperación.

#### CLIENTES – STAKEHOLDERS

- Investigar las tendencias de las imágenes de acuerdo a los históricos arrojados en las ventas del año.
- Diseñar un programa de mercadeo relacional que permita el conocimiento y el fácil acceso a la base de datos de los clientes.

- Ampliar y profundizar la base de datos de proveedores que permitan abastecer el proceso productivo omitiendo la dependencia por los mismos.
- Revisar los puntos de control de calidad dentro del proceso productivo evitando la producción de producto no conforme.
- Definir clientes estratégicos en cada una de las zonas para ubicar el producto outlet que se genere.
- Definir políticas claras de publicidad hacia los clientes que les permita contar durante todo el año con herramientas para la ayuda de la rotación del producto.
- Crear hojas de vida de productos, captación de colores en forros y fibras y documentar aquellos procesos críticos en la búsqueda de evitar dependencia del personal.

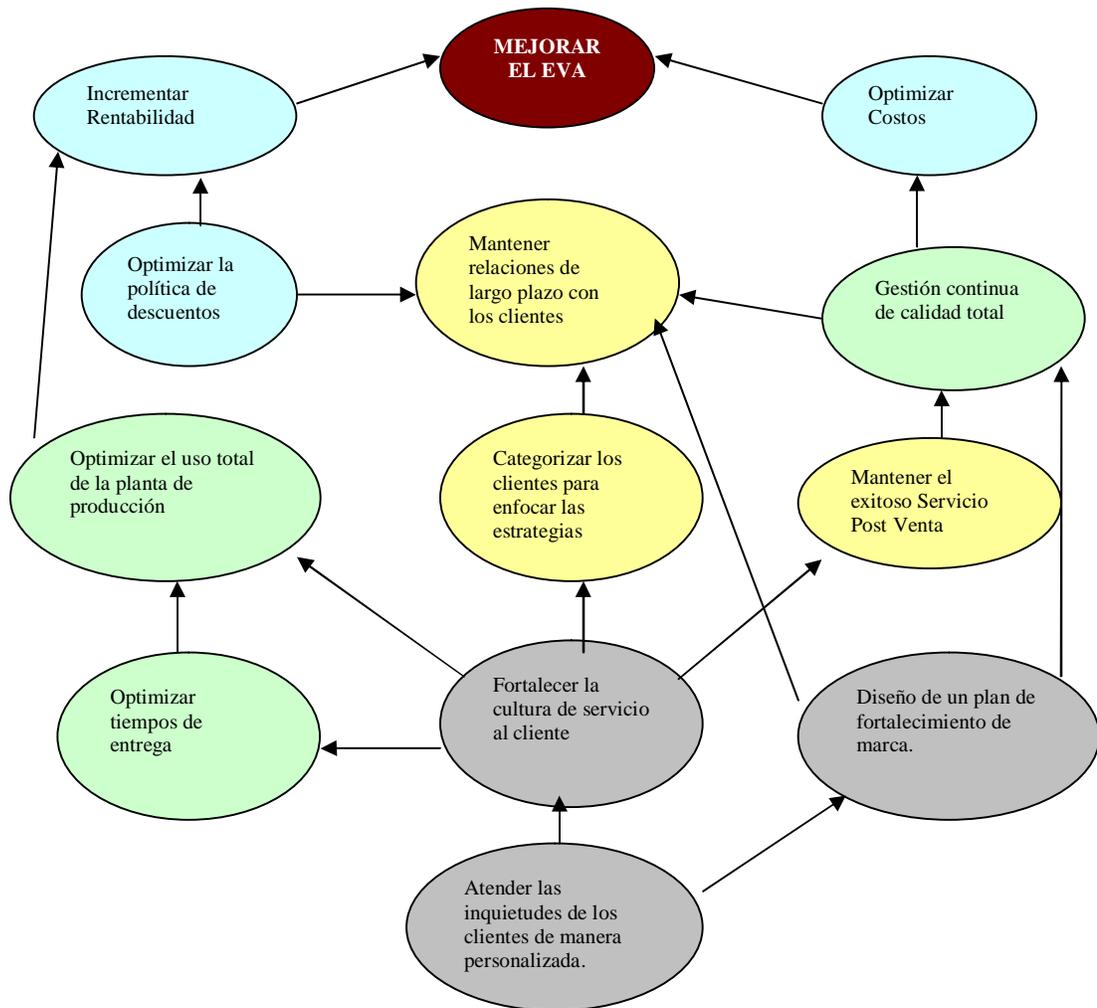
#### FINANCIERA

- Optimizar los costos de producción de la compañía.
- Realizar un estudio de precios de producto en el mercado para conocer detalladamente bajo que atributos mis competidores asignan sus precios de venta.
- Manejar políticas de descuentos en las correrías que así lo requieran.

#### **6.6 MAPA ESTRATEGICO**

El mapa estratégico que diseñaremos estará enfocado al objetivo de toda empresa: MEJORAR EL VALOR DE ESTA EN EL MERCADO.

Figura 4: Mapa Estratégico



## 6.7 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Tabla 7: Estrategia de crecimiento y desarrollo

	<b>Productos y servicios ACTUALES</b>	<b>Productos y servicios NUEVOS</b>
	Valor agregado en el producto	Mejorar la calidad de productos que actualmente compren.
<b>Mercados/Clientes ACTUALES</b>	Entrega Oportuna	Aprovechar el crédito otorgado.
	Servicio Post Venta	Rediseñando el producto actual.
	Entrega del producto tal y como el cliente lo pide.	Estrategias de evacuación de productos antiguos impulsando la compra de productos nuevos.
<b>Mercados/Clientes NUEVOS</b>	Desarrollo de los tapiceros como clientes	Producto diferente para el segmento de tapiceros
	Potencialización de las zonas	Producto especial en el mercado de exportación de acuerdo al país.
	Apertura de clientes nuevos en zonas nuevas.	Apoyarse en una investigación de producto previa.
	Fortalecer las exportaciones.	Alianzas Estratégicas.

## 6.8 PROPUESTA DE VALOR

Los clientes de JACOB'S PRODUCTS se dividen en dos: El mercado nacional y el mercado de exportaciones. En el mercado nacional encontramos almacenes de

accesorios para motocicletas, repuestos, grandes mayoristas, concesionarios y algunos tapiceros y en el de exportaciones básicamente almacenes de accesorios para motocicletas. En ambos segmentos del mercado se convierte en usuario final potencial del producto todo aquel propietario de una motocicleta. Básicamente este producto esta dirigido a satisfacer las necesidades de un segmento del mercado de motocicletas que busca personalizarla.

*La diferencia de JACOB'S radica en ser la empresa que impone el estilo en el mercado caracterizándose en la innovación y la calidad de los productos.*

## **6.9 ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

Para la realización del análisis de la competencia es necesario definir quienes son nuestros competidores y los nombraremos a continuación:

- Forros Sánchez Tulúa
- Forros Factory Cali
- Forro Racing Palmira
- Pa'las motos Medellín
- Tapivan Medellín
- Centauros Products Valledupar
- Caballo Negro Florencia
- UFEX Bucaramanga
- TapiSprint Bucaramanga
- R2X Bucaramanga
- Juan Linares Barrancabermeja
- JM Cúcuta
- Rebuja Cali
- Gina Paola Bogotá
- Abersa Cali

- CM Medellín
- Chalecos y Cascos Ibagué
- Fernando Hoyos Montería
- Julio Forros Pereira
- Tapimotos Girardot
- Calcomanías Cali Cali
- Reinaldo USSA Bogotá
- Feibets Tulúa
- GMC Medellín
- Tapiforros Cali
- Seki Medellín

Como se puede observar estamos llenos de alternativas para los clientes y para poder hacer el análisis decidimos dividir la competencia en productores y comercializadores como JACOB`S y tapiceros ( no clientes). Los resultados son los siguientes:

Tabla 8: Análisis de la competencia

CONCEPTO	SU EMPRESA/ LIDER JACOB`S	SEGUIDOR E. PRODUCTORAS	RETADOR TAPICEROS
TARGET GROUP	Estrategias dirigidas a capturar ese nuevo mercado basado en diseño y calidad.	No diseñan estrategias claras, copian el diseño de JACOB`S.	Entrando fuerte en el mercado, productos personalizados para el mercado objetivo.
POSICIONAMIENTO	Posicionamiento nacional, empresa más antigua en el mercado.	Posicionamiento regional de la marca.	No existe posicionamiento, búsqueda continua de mercado.
PRODUCTOS / LINEAS	Monoproducto. Se esta fortaleciendo nuevamente la líneas de fibra. Proyecto de nuevas líneas de productos.	Monoproducto	Forros y cojines. No tienen restricción por el forro porque lo adaptan con facilidad.
MARCAS	Marca reconocida por su calidad, diseño y precio.	La marca es confusa para el cliente pues no tienen una	Casi no manejan marcas propias, adaptan productos de otras

		propuesta clara de valor.	marcas.
PRECIO	El precio más alto del mercado, atado a la calidad.	Precios más bajos, un 70% del precio del líder. Otros por el 50% del líder.	Precio económico, sin valor agregado.
EMPAQUE	Mejor empaque del mercado. Protege realmente el producto. Distribución nacional.	Empaque sencillo. No invierten.	Empaque sencillo o sin empaque.
PUBLICIDAD	Manejo publicitario enfocado a las ayudas visuales; básicamente avisos. Requiere fortalecer la ayuda publicitaria.	No tienen material publicitario. Algunos tienen catálogo.	No manejan material publicitario.
PROMOCION DE VENTAS	Constantes políticas de ventas en las correrías. Clientes con buenos descuentos.	Producto en consignación, casi no manejan descuentos porque el precio es mas bajo.	Combos de venta en instalada generando valor. Precios bajos.
LOGISTICA	Departamento de despacho organizado pero con aspectos por mejorar.	No cuentan con departamento de despachos ni una estructura organizada.	Puntos de venta casi todos, distribución local, no requieren grandes logísticas.
VENTAS	Empresa líder en ventas.	Ganando participación en las ventas, básicamente por que son mas de 25 empresas.	Ganando participación en las ventas mas lenta, especialmente por la personalización.
SERVICIO	Fortalecer el servicio al cliente. Estrategia de servicio post venta estructurada.	No son fuertes en estrategias de servicio sin embargo hay seguimiento telefónico.	Clientes satisfechos a la hora de la prestación del servicio.

El análisis de la competencia permite que la compañía se mida realmente y se compare con respecto a todas las empresas en el gremio. Esta información será de gran utilidad para la compañía.

## 6.10 MEGAESTRATEGIA

De acuerdo a todo el análisis realizado en desarrollo del proyecto somos concientes que la empresa se debe enfocarse en dos grandes estrategias que le permitirán dar el crecimiento esperado y son:

## MERCADO NACIONAL

- “RECUPERAR EL POSICIONAMIENTO DEL MERCADO NACIONAL DE VENTA DE FORROS, SILLINES Y ACCESORIOS PARA MOTOCICLETAS ADAPTANDOSE A LOS CAMBIOS DEL MERCADO”.

## MERCADO DE EXPORTACION Y ENSAMBLADORAS

- “ENFOCARSE EN LA BUSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS INTERNACIONALES Y EMSAMBLADORAS BASADOS EN LA INVESTIGACION DE LOS GUSTOS Y TENDENCIAS DE LOS CLIENTES”.

Para ello a continuación se presentaran una serie de políticas, tácticas y estrategias que se plantean para ejecución con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos y a su vez cumplir con las Mega estrategias planteadas.

### 6.11 MERCADO NACIONAL Y DE ENSAMBLADORAS

#### 6.11.1 Estrategias

**ESTRATEGIA 1:** ACTIVACIONES EN LOS PUNTOS DE VENTA.

**OBJETIVO:**

Acompañar al canal de manera segmentada de acuerdo a la categorización de clientes con el fin de ayudarlos a rotar la mercancía que tienen en bodega.

**DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:**

Diseñar tácticas y estrategias en conjunto con los 12 clientes más importantes de la compañía, visitarlos directamente y por medio de actividades en el punto de venta con la presencia de mercaderistas y publicidad en la ciudad ayudar a que rote el producto en bodega. Previamente se debe conocer el inventario.

Se aprovecharía la visita para llevar a cabo una capacitación al vendedor de mostrador a cerca de los atributos del producto, especialmente por el lanzamiento del nuevo material.

RECURSOS:

- Viajar a la ciudad donde están los clientes.
- Producto para obsequiar a los clientes, de 1 a 2 docenas.

CATEGORIA DIRIGIDA: MERCADO NACIONAL; CATEGORIA PREMIUM

**ESTRATEGIA 2:** PUBLICIDAD EN LOS PUNTOS DE VENTA.

OBJETIVOS:

Posicionar la marca JACOB´S con aquellos clientes importantes para la compañía. Aumentar las barreras de entrada de la competencia. Ayuda con material POP

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:

A los clientes ubicados en esta categoría (siempre y cuando no se les haya dado antes) se les diseñara y entregara el aviso del almacén en Banner para que ellos lo instalen. Se tomara registro fotográfico de la publicidad.

En dos correrías al año entregarle a los vendedores afiches del producto para que ellos durante su visita entreguen esto a los clientes, lo ubiquen y fortalezcamos el posicionamiento de la marca en el punto de venta.

RECURSOS:

- Diseño e impresión del material publicitario.
- Listado de los clientes a los vendedores para que hagan el barrido de la zona-

CATEGORIA DIRIGIDA: MERCADO NACIONAL; CATEGORIAS PREMIUM, GOLD Y PLATINUM.

**ESTRATEGIA 3:** GARANTÍA 100%

OBJETIVO:

Dado el problema de calidad por aspersion se busca otorgar públicamente garantía total a los forros JACOB´S tanto aquellos que estén en poder de los

usuarios finales como a los forros que ingresan a la compañía por devolución directa del distribuidor.

**DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:**

Esta estrategia tendría dos enfoques:

**STICKERS:** La compañía desarrollaría unos sticker que se les enviarían a aquellos clientes que han realizado devoluciones de productos por el problema de aspersion para que hagan un trabajo de campo junto con el asesor de la compañía y motivar a aquellos clientes que aun tienen el forro ubicado que solicite cambio por garantía. Para motivar su recuperación, por cada docena de forros que el distribuidor solicite cambio se le obsequia un forro en perfecto estado. En el sticker aparecerán los espacios para ubicar la información del mayorista en donde el cliente puede hacer uso de su garantía.

**DEVOLUCIONES DIRECTAS:** Cada devolución recibida por calidad, la persona encargada se comunicara con el cliente disculpándose y vía correo físico se le enviará la nota crédito de la devolución, una carta de disculpas por el error y un obsequio.

**CATEGORIA DIRIGIDA:** Todos los distribuidores que hicieron devolución de producto por aspersion.

**ESTRATEGIA 4:** SERVICIO POST VENTA

**OBJETIVO:**

Conocer y retroalimentar el proceso de producción y comercialización de acuerdo al grado de satisfacción de los clientes.

**DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:**

Asignar a una persona exclusiva para el seguimiento post venta de todos los pedidos despachados. Adicional a esto, esta misma persona se encarga de dar solución por escrito al cliente y de hacer seguimiento a las soluciones.

CATEGORIAS DIRIGIDAS: Todas las categorías del mercado nacional. En el caso del segmento de ensambladoras el seguimiento lo puede realizar una persona del departamento de producción.

#### **ESTRATEGIA 5:** EXHIBICIÓN JACOB'S PRODUCTS

OBJETIVO:

Estandarizar las exhibiciones del producto JACOB'S garantizando su correcta presentación al cliente final y el manejo de la marca.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:

La Directora de Mercadeo y Ventas se capacitara en tipos de exhibición teniendo en cuenta el tipo de cliente, la ciudad, y el producto. De manera inmediata se capacitara a los asesores comerciales de cómo exhibir el producto para que sea atractivo al cliente. Así mismo se definirán políticas del manejo de la marca en los puntos de venta para tratar de unificar la presentación de la misma y no confundir al cliente. Dentro de esta estrategia cabe la unificación los letreros entregados a los clientes.

RECURSOS:

- Capacitación Directora y Asesores Comerciales.
- Exhibidores de producto de acuerdo al cliente
- Diseño de Banner, volantes y pendones de los almacenes.

CATEGORIAS DIRIGIDAS: Todas las categorías del mercado nacional.

#### **ESTRATEGIA 6:** TAPICEROS

OBJETIVO:

Atender aquel mercado que por precio no hace parte de nuestro portafolio de clientes.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:

Crear un producto de menor calidad que el actual, con menos procesos productivos, materias primas de otras características que permita manejar menor

costo y por consiguiente menor precio de venta. Este producto se vendería con otra marca que no sea JACOB`S.

CATEGORIAS DIRIGIDAS: Clientes nuevos y los antiguos que hemos perdido porque compran este tipo de producto.

### **ESTRATEGIA 7:** BASES DE DATOS

#### OBJETIVO:

Conocer de cerca a cada uno de los clientes.

#### DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:

Ingresar en el sistema actual de cartera una opción donde mercadeo pueda realizar sus anotaciones del cliente de acuerdo a la experiencia y conservar el histórico del cliente, es decir que tipo de publicidad se le ha otorgado, si tienen fechas especiales a celebrar, si es cliente nuevo, por donde se entero de JACOBS etc.

En las correrías los vendedores recojan tarjetas de los distribuidores para tener actualizados los datos y conocer los correos electrónicos con el fin de manejar publicidad por este medio.

Dentro de las tareas de esta estrategia se encontraría el reconocimiento de todas las revistas o periódicos del gremio en cada una de las ciudades con el fin de posicionar la marca JACOB`S a nivel nacional.

CATEGORIAS DIRIGIDAS: Todas las categorías del mercado nacional.

### **ESTRATEGIA 8:** COMPETENCIA

#### OBJETIVO:

Conocer de cerca a cada uno de los competidores del segmento.

#### DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:

En la encuesta que se aplica anualmente a todos los clientes registrar la participación de los productos JACOB`S con respecto a la competencia y así saber exactamente de que porción del mercado JACOB`S participa. En esta investigación es importante enfatizar el grado de diferencia en el precio respecto a

la competencia y analizar bajo cuales criterios se considera que se basan las diferencias.

CATEGORIAS DIRIGIDAS: Todas las categorías del mercado nacional.

#### **ESTRATEGIA 9: IMPONER MODA A TRAVES DE LAS ENSAMBLADORAS**

##### **OBJETIVO:**

Aprovechar los lazos comerciales como proveedores de las ensambladoras más grandes del país para hacer investigaciones de mercado conjuntas que permitan conocer las tendencias.

##### **DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:**

Dadas las relaciones con las ensambladoras realizar estudios de mercado en conjunto para diseñar nuevos productos y lograr venderlos con la moto nueva imponiendo la moda a través de ellos. Potencializarlos y pasar de venderles espumas y forros a otros accesorios como fibra u otros, de acuerdo a los resultados arrojados en los estudios. Convertirse en un proveedor cada vez mas significativo para ellos aprovechando la plata de producción instalada.

CATEGORIAS DIRIGIDAS: Segmento de ensambladoras.

### **6.11.2 Políticas comerciales**

#### **POLITICA 1: JACOB´S LO CAPACITA**

##### **OBJETIVO:**

Capacitar a los distribuidores en tapicería para que ellos directamente puedan instalarle el forro al cliente.

##### **DESARROLLO:**

Capacitar a los asesores comerciales en tapicería con los forros de la nueva colección fussion de tal manera que el pueda ir ofreciendo a los clientes distribuidores la capacitación. Aquellos clientes que se capaciten se les regalan una bata con el nombre del almacén, del tapicero y con la marca. JACOB`S pondría los forros necesarios para la capacitación.

RECURSOS:

- Forros en mal estado para capacitación
- Batas

CATEGORIA DIRIGIDA: Mercado Nacional; Todas las categorías.

**POLITICA 2:** PRODUCTO PERSONALIZADO

OBJETIVO:

Crear barreras de salida por parte de los clientes actuales.

DESARROLLO:

Todo cliente que realice compras superiores a 7 docenas de forros de la línea cristal le personalizan el producto con el logo de la empresa en sellado (si es fácil en impresión). Estos pedidos deben estar revisados muy bien por parte de los controles dentro del proceso productivo, pues no se reciben devoluciones, se debe garantizar la calidad total.

RECURSOS:

- Para marcar el producto con el logo, el distribuidor debe enviarlo previamente. Esto es requisito para mandar a producción el pedido.

CATEGORIA DIRIGIDA: Mercado Nacional, todo cliente que cumpla esa compra.

**POLITICA 3:** CARTERA Y MERCADEO UN SOLO EQUIPO

OBJETIVO:

Afianzar la venta no solo en la colocación del producto si no en el buen manejo de la cartera.

DESARROLLO:

El departamento de cartera apoya a los asesores comerciales en el trabajo de cartera, llamando a los clientes que tenga la factura a punto de vencerse motivándolos para que realicen el pago aprovechando el descuento mejorando el flujo de caja de la empresa.

El Dpto. de cartera revisara previamente a la producción del pedido, si el cliente se encuentra a paz y salvo o que no tenga facturas a punto de vencerse.

RECURSOS:

- Los asesores comerciales estén en continua comunicación con el jefe de cartera, informando los pagos de los clientes y las novedades que ellos conozcan.

CATEGORIA DIRIGIDA: Todas las categorías del mercado nacional.

**POLITICA 4:** BIENVENIDA A LOS TAPICEROS.

OBJETIVO:

El segmento de los tapiceros están creciendo progresivamente por lo tanto es importante convertirse en su proveedor.

DESARROLLO:

Cada nuevo cliente tapicero que empiece a comprar se le otorgara un único descuento del 20% por pago máximo a 10 días (Lo maneja el vendedor). Adicional a eso si su compra es superior a \$1.000.000 (teniendo en cuenta el descuento) se le regalan 3 gorras y 3 batas. Este cliente debe estar identificado como tapicero al momento de realizar el pedido pues la idea es apoyarlo con material publicitario (pendón del producto con el nombre del almacén).

CATEGORIA DIRIGIDA: Tapiceros.

### **6.11.3 Tácticas Comerciales**

**TACTICA 1:** Obsequio de los fletes de los pedidos realizados entre el mes de Enero y Marzo del 2.009.

OBJETIVOS:

Favorecer a los clientes mas grandes de la compañía.

DESARROLLO:

Se le otorgaría gratis al cliente el flete siempre y cuando cumpla su presupuesto de ventas.

RECURSOS:

Vendedor conozca el presupuesto del cliente para que use esta herramienta de apoyo a la venta.

CATEGORIA DIRIGIDA: MERCADO NACIONAL; CATEGORIA PREMIUM

TACTICA 2: Entrega de un viaje para dos personas al mejor vendedor de mostrador.

OBJETIVOS:

Premiar al vendedor de mostrador motivando a incrementar las ventas del producto JACOB`S. El es el que tiene contacto con el usuario final.

DESARROLLO:

Aquellos clientes que cumplan el presupuesto del año se hacen acreedores a la oportunidad de participar en el viaje para sus empleados. Este viaje será rifado entre los vendedores de mostrador de cada almacén que haya cumplido el presupuesto. Este seria un concurso a desarrollar durante 3 meses.

RECURSOS:

- Todos los empleados deben estar previamente inscritos con una fecha máxima.
- Se debe apoyar con material publicitario del programa y sensibilizado con los vendedores de mostrador.

CATEGORIA DIRIGIDA: PREMIUM Y GOLD

## **INVERSION**

SAN ANDRES ISLAS

HOTEL DECAMERON SAN LUIS O MARYLAND

Plan 3 noches 4 días                      \$ 1.247.000

El plan incluye tiquetes ida y regreso vía Aerorepublica, alojamiento, alimentación completa: Desayuno, almuerzo Buffet y cena en restaurantes especializados; Bar abierto y Snacks. Show, recreación dirigida, traslados Aeropuerto – Hotel – Aeropuerto.

NO INCLUYE: Otros gastos dentro del programa, tarjeta de entrada a la Isla.

**TACTICA 3:** Rifa de una moto AX a todos los compradores de productos JACOB'S.

**OBJETIVOS:**

Motivar a los usuarios a preferir comprar un producto JACOB'S que otra marca. Premiar al usuario y no al canal de distribución.

**DESARROLLO:**

Mandar a los distribuidores 1 boleta numerada por cada unidad de producto comprado.

El canal de distribución a su vez la daría a los clientes finales una boleta por compras mayores a \$50.000, la diligencian y la depositan en un buzón que estaría ubicado en los Puntos de Venta.

Esta es una estrategia que tiene que estar apoyada por publicidad.

**RECURSOS:**

- Moto
- Afiches, rompe tráfico en todos los almacenes de los distribuidores.

MATERIAL POP.

**CATEGORIA DIRIGIDA:** MERCADO NACIONAL; TODAS LAS CATEGORIAS.

**TACTICA 4:** Armoniza tu propia moto.

**OBJETIVO:**

Que los clientes ingresen a la página Web y conozcan el sitio. Conocer los gustos y las tendencias de los clientes.

**DESARROLLO:**

Por medio de la página Web ubicar un link para premiar a las personas que ingresan invitándolos a vestir una moto a su gusto. Al ganador de la mejor moto decorada se le daría un premio de aproximadamente de \$500.000. Con esta información el departamento de diseño tendría pautas a cerca de los gustos y tendencias del mercado.

CATEGORIA DIRIGIDA: Todos los usuarios del producto y aficionados a las motos.

## **6.12 MERCADO DE EXPORTACION**

### **6.12.1 Estrategias**

#### **ESTRATEGIA 1: PUBLICIDAD EN LOS PUNTOS DE VENTA**

##### OBJETIVOS:

Posicionar la marca JACOB´S a nivel internacional apoyándolos en la publicidad del punto de venta.

##### DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:

A los clientes de exportación diseñarles el logo si no lo tienen e imprimirles el banner del letrero del almacén a fin de que conserven el manejo de la marca. Si por costos se dificulta el envío de la publicidad, diseñarlo y que ellos lo costeen y JACOB`S posteriormente lo apoya con entrega de producto.

##### RECURSOS:

- Diseño por parte del departamento encargado dentro de la compañía.

CATEGORIA DIRIGIDA: CLIENTES DEL SEGMENTO DE EXPORTACION.

#### **ESTRATEGIA 2: SERVICIO POST VENTA.**

##### OBJETIVO:

Conocer y retroalimentar el proceso de producción y comercialización de acuerdo al grado de satisfacción de los clientes.

##### DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:

Dado que este segmento es manejado exclusivamente por la gerencia, ella seria la persona encargada de asignar a alguien o si lo desea ella misma lo puede realizar. La idea es hacerle seguimiento a los pedidos e investigar por las tendencias de acuerdo a la aceptación del producto.

CATEGORIAS DIRIGIDAS: Mercado de exportación.

### **ESTRATEGIA 3:** APERTURA DE NUEVOS MERCADOS.

#### **OBJETIVO:**

Ampliar el portafolio de clientes en el segmento de exportación.

#### **DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:**

Apoyados en PROEXPORT, Internet y las cámaras de comercio, hacer una investigación del comportamiento de compra y crecimiento del sector de motos en los diferentes países de América latina y Europa para definir los posibles clientes de la empresa y empezar a hacer los contactos.

**CATEGORIAS DIRIGIDAS:** Mercado de Exportación.

### **ESTRATEGIA 4:** INVERSION EN DISEÑO Y DESARROLLO

#### **OBJETIVOS:**

Diseñar un producto acorde a los gustos y tendencias de los usuarios ubicados en los países a los cuales se exporta.

#### **DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA:**

Direccionar un poco más el departamento de Diseño y Desarrollo a satisfacer los gustos y tendencias del mercado de exportación al igual que del mercado nacional dado el peso en las ventas que tienen estos clientes.

#### **RECURSOS:**

- Departamento de diseño investigando las tendencias de los clientes.
- Encuestas de satisfacción.

**CATEGORIA DIRIGIDA:** CLIENTES DEL SEGMENTO DE EXPORTACION.

## **6.12.2 Políticas Comerciales**

### **POLITICA 1:** PRODUCTO PERSONALIZADO

#### **OBJETIVO:**

Crear barreras de salida por parte de los clientes actuales.

#### **DESARROLLO:**

Todo cliente de este segmento del mercado le personalizan el producto con el logo de la empresa en sellado (si es fácil en impresión). Estos pedidos deben estar revisados muy bien por parte de los controles dentro del proceso productivo, pues no se reciben devoluciones, se debe garantizar la calidad total.

RECURSOS:

- Para marcar el producto con el logo, el distribuidor debe enviarlo previamente. Esto es requisito para mandar a producción el pedido.

CATEGORIA DIRIGIDA: Segmento del mercado de exportación.

## 7. CONCLUSIONES

De acuerdo al trabajo realizado y al planteamiento de los objetivos estratégicos podemos sacar las siguientes conclusiones:

Objetivo: Establecer alianzas estratégicas con empresas que produzcan las materias primas que nos hacen falta o acondicionar la planta de producción para poderlas fabricar directamente.

**Conclusión:** En un mercado como en el que JACOB´S se desenvuelve, donde la competencia es desleal y envidiosa no es fácil que los competidores que cuenten con bases de referencias de alta rotación las comercialicen es por eso que la empresa debe es aprovechar su capacidad instalada, sus conocimientos y experiencia para ellos mismos desarrollar las bases que les hacen falta.

Objetivo: Conocer los gustos y tendencias de los usuarios del producto apoyados en una investigación de mercados.

**Conclusión:** Dado el dinamismo del mercado y los cambios en su comportamiento se hace urgente que la compañía invierta en el desarrollo de una investigación de mercados que vaya mas allá de conocer los gustos y tendencias del canal, que es el cliente directo y vaya hasta el usuario del producto.

Objetivo: Apoyar el canal de venta de telemercadeo como una alternativa para cumplir las ventas, especialmente en aquellas zonas donde el vendedor no puede llegar.

**Conclusión:** La atención personalizada es básica para garantizar gran porcentaje de la compra, pero desafortunadamente el problema social y de seguridad del país en ocasiones impide que esto se pueda desarrollar y de manera telefónica con

una buena atención y seguimiento se pueden mantener los clientes por eso es importante que la compañía invierta en el crecimiento de este canal de venta.

Objetivo: Revisión de los tiempos en los puestos de trabajo en la búsqueda de optimizar el ciclo total de producción y poder despachar más rápidamente los pedidos.

**Conclusión:** Para poder dar rendimiento dentro del mercado es importante tener la casa organizada y estar seguros que la empresa cumple con los requisitos mínimos esperados por los clientes entre los cuales esta incluido el tiempo de despacho, entonces es importante que la empresa busque la manera de poder cumplir este requisito mínimo.

Objetivo: Fortalecer el posicionamiento de la marca a nivel nacional apoyados en nuestro canal de distribución.

**Conclusión:** Todos los clientes tienen un grado de agradecimiento con la compañía porque a través de los años han sido muchos los beneficios propios por la comercialización de los productos, es fácil acceder a los distribuidores y aprovechar su ubicación y mismo renombre para posicionar la marca apoyados en un plan estructurado de exhibición de producto y apoyo visual.

Objetivo: Crear actividades de mercadeo que le permitan al canal evacuar el producto.

**Conclusión:** Anteriormente la compañía se preocupaba solamente por cumplir sus presupuestos de ventas pero en la actualidad tiene que invertir en diseñar estrategias para ayudarle al canal a evacuar el producto, pues de lo contrario estoqueara los distribuidores y sus ventas se verán afectadas como esta pasando actualmente.

Objetivo: Motivar y capacitar al equipo de ventas en la búsqueda de dar cumplimiento al presupuesto de ventas.

**Conclusión:** El equipo de ventas de la compañía se caracteriza por su conocimiento del producto y su sentido de pertenencia por la empresa. Ellos son el eslabón mas importante en el proceso de venta por lo tanto es necesario diseñar estrategias que los mantengan motivados y listos para cada día seguir haciendo su mejor esfuerzo.

Objetivo: Revisión de las zonas de los vendedores en la búsqueda de una mayor cobertura a nivel nacional, ya sea creciendo su radio de acción o reasignándoles ciudades.

**Conclusión:** Colombia es un país muy grande y estamos cortos en la cantidad de asesores comerciales para cubrirla, es necesario hacer una investigación de la oportunidad que existe en las ciudades principales para analizar la posibilidad de asignar un solo asesor por cada una de ellas o reestructurarles las zonas actuales de tal manera que en cada correría vayan ampliando su radio de acción.

Objetivo: Investigar y analizar el comportamiento del mercado para crear nuevas líneas de productos que permitan ampliar el portafolio aprovechando el mismo canal de distribución y la fuerza de ventas.

**Conclusión:** La empresa actualmente esta desaprovechando los clientes atendidos, pues se ha enfocado en la producción de una sola línea como base y ha olvidado la posibilidad de ampliar el portafolio, es necesario investigar a los clientes mas importantes de tal manera que se puedan sacar alternativas de productos para empezar a producir o comercializar.

Objetivo: Lograr la integración operacional y de gestión de todas las interdependencias de la compañía por medio de comités semanales.

**Conclusión:** La compañía debe ofrecer más espacios de capacitación e integración con las áreas principales de la compañía en la búsqueda de afinar metas y lograr efectivamente la Mega Estrategia, obteniendo un mismo lenguaje de comunicación= servicio al cliente.

Objetivo: Definir parámetros claros y estrictos en el manejo de la cartera de tal manera que se cree la cultura de recuperación.

**Conclusión:** Cartera y mercadeo deben ser un solo equipo en la evaluación de los clientes, los asesores deben conocer y manejar muy bien las condiciones de crédito de sus clientes, esto les va a permitir un mejor manejo del flujo de caja y el pago puntual de las comisiones: el beneficio es mutuo.

Objetivo: Investigar las tendencias de las imágenes de acuerdo a los históricos arrojados en las ventas del año.

**Conclusión:** Como apoyo a una futura investigación de mercados el departamento de diseño y desarrollo debe innovar basados en un histórico de compras que lo marca la tendencia de los clientes, es, sacarle provecho a los sistemas de información actuales en la búsqueda de los desarrollos de las futuras colecciones.

Objetivo: Diseñar un programa de mercadeo relacional que permita el conocimiento y el fácil acceso a la base de datos de los clientes.

**Conclusión:** En un mercado tan cambiante y con tantos participantes es necesario afianzar cada día mas las relaciones con los clientes y de la manera más ágil. Se deben conocer para atenderlos de manera personalizada y así lograr relaciones efectivas a largo plazo.

Objetivo: Ampliar y profundizar la base de datos de proveedores que permitan abastecer el proceso productivo omitiendo la dependencia por los mismos.

**Conclusión:** De acuerdo al análisis estratégico se comprobó que es necesario que la empresa opte por tener varias alternativas de proveedores pues su cadena productiva no se puede ver afectada y dependiente de terceros.

Objetivo: Revisar los puntos de control de calidad dentro del proceso productivo evitando la producción de producto no conforme.

**Conclusión:** A la fecha el producto no conforme de la empresa se sigue generando, en algunas ocasiones es inevitable, pero en otras es por falta de control dentro del proceso productivo por parte de los responsables llevando a aumentar costos, incrementar el producto en bodega, o en un peor escenario enviar al cliente el producto por fuera de las condiciones de calidad que se le pacto al momento de la venta. Es necesario revisar el proceso e implementar los controles necesarios.

Objetivo: Definir clientes estratégicos en cada una de las zonas para ubicar el producto de outlet que se genere.

**Conclusión:** Este producto a pesar de no cumplir los estándares de calidad sus características son similares al full enviando a los clientes, sin embargo es estratégico no regarlo en el mercado ya que su precio de venta varía sustancialmente y se puede afectar al resto de clientes de cada una de las zonas.

Objetivo: Definir políticas claras de publicidad hacia los clientes que les permita contar durante todo el año con herramientas para la ayuda de la rotación del producto.

**Conclusión:** Es necesario fortalecer el departamento de mercadeo con estrategias publicitarias y lineamientos claros pues de no ser así sería en vano las estrategias o tácticas que se hayan trazado ya que el cliente final no las reconocería claramente.

Objetivo: Crear hojas de vida de productos, captación de colores en forros y fibras y documentar aquellos procesos críticos en la búsqueda de evitar dependencia del personal.

**Conclusión:** En el momento de la producción existen algunas variaciones sustanciales del producto y se ha comprobado que en algunas circunstancias se

debe a falta de estandarización en procesos, especialmente en lo referente a los colores. La empresa debe definir un proceso claro de almacenamiento de la información de tal manera que los conocimientos empíricos del personal sean aprovechados y documentados para el puesto de trabajo.

Objetivo: Optimizar los costos de producción de la compañía.

**Conclusión:** Con la creación de un nuevo producto apto para el mercado nacional cuyas materias primas serían más económicas, el control de calidad dentro del proceso productivos y la evaluación constante de los proveedores, se podrían optimizar y controlar los costos de producción de la empresa.

Objetivo: Realizar un estudio de precios de producto en el mercado para conocer detalladamente bajo que atributos mis competidores asignan sus precios de venta.

**Conclusión:** El precio es un factor definitivo en la rotación del producto en el punto de venta es por eso que en el análisis de la competencia y del sector se debe enfatizar en la asignación del precio y como estamos con respecto a la competencia, pues esto puede ser un motivo por el cual el producto ha perdido ventas.

Objetivo: Manejar políticas de descuentos en las correrías que así lo requieran.

**Conclusión:** El mercado en cada correría está a la expectativa de que la empresa lo sorprenda con algo novedoso, ya sea en producto o precio, es por esto que se es necesario presupuestar dentro del precio de venta final políticas de descuento constantes que no afecten la rentabilidad pero que sí permitan poner más volumen en el mercado.

## 8. RECOMENDACIONES

- La empresa debe enfocarse en darle mas importancia al mercado de exportación, pues se trata de satisfacer las necesidades con los recursos actuales pero no se ha ido mas allá en una investigación profunda para conocer la tendencia y diseñar, respecto a los resultados de esta información.

**RESPONSABLE:** *Dirección de Mercadeo – Gerencia General*

**INDICADOR:** *Nivel de satisfacción de los clientes. Crecimiento de clientes*

- JACOB`S Products debe sacar mas provecho a sus relaciones comerciales con las ensambladoras y tratar de potencializar mas sus compras, es decir mirar que otro tipo de productos se le pueden comercializar.

**RESPONSABLE:** *Gerencia General*

**INDICADOR:** *Numero de líneas de productos vendidas a ensambladoras vs. Numero de líneas totales del portafolio.*

- Alianzas de mercadeo con las ensambladoras pues muy seguramente ellos invierten una porción significativa de su presupuesto en conocer información del mercado que a JACOB`S le seria de gran utilidad.

**RESPONSABLE:** *Gerencia General y Dirección de Mercadeo*

**INDICADOR:** *Información del mercado*

- La empresa debe sacar al mercado un producto de menor precio con las características similares al de la competencia con el fin de ocupar esa porción del mercado que ellos están ocupando pero apoyados en otra marca.

**RESPONSABLE:** *Departamento de Diseño y Desarrollo*

**INDICADOR:** *Crecimiento en ventas dado el nuevo producto.*

- El departamento de producción debe diseñar y ejecutar un plan de acción respecto al cuello de botella generado en el centro de fabricación de la fibra pues es un producto que supero las ventas esperadas y el no cumplir hace que la compañía no perciba futuros ingresos.

**RESPONSABLE:** *Dirección de Producción*

**INDICADOR:** *Cumplimiento en los despachos*

- Es importante que toda la empresa se comunique y actúe con la mentalidad de cliente. Cumplir despachos, unidades pedidas y calidad de producto porque de no ser así, es en vano cualquier tipo de estrategia si realmente no se le esta cumpliendo al cliente con la promesa de venta.

**RESPONSABLE:** *Gerencia General direccionando toda la empresa.*

**INDICADOR:** *Cumplimiento total de los pedidos.*

- El departamento de diseño debe dividir sus fuerzas de generación de ideas, unas hacia el mercado nacional y otras hacia el mercado de exportación en la búsqueda de nuevos clientes.

**RESPONSABLE:** *Departamento de Diseño y Desarrollo*

**INDICADOR:** *Eficiencia en los procesos, no generación de pendientes.*

- El departamento de mercadeo no puede restar importancia a los materiales de ayudas de venta como catálogos, volantes y demás que permiten que tanto el vendedor como canal ofrezcan el producto.

**RESPONSABLE:** *Dirección de Mercadeo*

**INDICADOR:** *Apoyo de ventas vs. correrías.*

- La compañía debe diseñar un plan integral de capacitación para el personal nuevo de acuerdo a la dependencia donde se vaya a laborar donde se incluyan procesos productivos y comerciales de acuerdo a la necesidad del cargo dándole la importancia real al servicio al cliente.

**RESPONSABLE:** *Dirección de Talento Humano*

**INDICADOR:** *Grado de conocimiento del personal.*

- El departamento de producción debe diseñar un programa de control de materias primas para evitar que se escaseen durante el proceso y no generar por esto demora en los despachos.

**RESPONSABLE:** Dirección de Producción

**INDICADOR:** No vuelven a haber faltantes que retrasen los pedidos.

- Definir claramente el proceso de generación de productos nuevos desde diseño, pasando por producción y terminando en ventas, pues ocurren impases en el proceso cuando el producto ya está vendido y se encuentra en producción.

**RESPONSABLE:** Directores de diseño, producción y mercadeo.

**INDICADOR:** No se vuelven a generar retrasos dentro del proceso de producción por ausencias de moldes de productos que ya se han vendido.

- Dividir el departamento de diseño y desarrollo en una dirección operativa y otra de diseño, dado que la dualidad de funciones está generando ineficiencias e incumplimientos en el proceso.

**RESPONSABLE:** Director de Diseño y Desarrollo

**INDICADOR:** Eficiencia en el proceso, no hay pendientes para producción.

- Trabajar la proactividad en los puestos de trabajos directivos pues se está manejando una cultura de funciones limitadas que en algunas ocasiones genera retrasos o incumplimientos en el servicio al cliente.

**RESPONSABLE:** Directores de cada departamento

**INDICADOR:** Mejora de la eficiencia del proceso total.

## **BIBLIOGRAFIA**

Documentación interna de la compañía

NIAMPIRA, Carlos Alberto (2.008). Modulo de Gerencia en Planeación Estratégica de Marketing. Especialización de Gerencia Estratégica de Marketing. Universidad Industrial de Santander.

SALLENAVE, Jean Paul. (2.004). Gerencia y planeación estratégica. Grupo Editorial Norma.

[www.google.com.co](http://www.google.com.co)

[www.jacobs.com.co](http://www.jacobs.com.co)

[www.publimotos.com.co](http://www.publimotos.com.co)

## ANEXOS

### Anexo A.



#### MONITOREO DE SATISFACCION AL CLIENTE

FECHA \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

CLIENTE \_\_\_\_\_

ENCUESTADO \_\_\_\_\_

CIUDAD \_\_\_\_\_

CALIFIQUE SU GRADO DE SATISFACCION COMO CLIENTE DE LA SIGUIENTE MANERA

	1- MALA	2- REGULAR	3-ACEPTABLE	4-BUENA	5-TOTAL
1- DESPACHOS				1_ 2_ 3_ 4_ 5_	
2- SERVICIO AL CLIENTE				1_ 2_ 3_ 4_ 5_	
3- SERVICIO POST-VENTA				1_ 2_ 3_ 4_ 5_	
4- CALIDAD DEL PRODUCTO				1_ 2_ 3_ 4_ 5_	
5- DISEÑO DEL PRODUCTO				1_ 2_ 3_ 4_ 5_	
6- INNOVACION DE PRODUCTO				1_ 2_ 3_ 4_ 5_	
7- MATERIAL PUBLICITARIO				1_ 2_ 3_ 4_ 5_	
8- TELEMERCADEO				1_ 2_ 3_ 4_ 5_	
9- VISITAS DEL REPRESENTANTE				1_ 2_ 3_ 4_ 5_	
10- PRECIO				1_ 2_ 3_ 4_ 5_	

**OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS**

---

---

---

**FIRMA DEL ENCUESTADO**

**SELLO DEL ALMACEN**