

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	10
RESUMEN	12
1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR.....	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1.1 Formulación del problema.....	27
1.2 FORMULACION DE OBJETIVOS	28
1.2.1 Objetivo General	28
1.2.2 Objetivos Específicos.....	28
1.3 DELIMITACION DEL TEMA	29
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	30
1.4.1 Justificación Practica.....	30
2. MARCOS DE REFERENCIA Y SISTEMAS DE HIPOTESIS	32
2.1 MARCO DE REFERENCIA.....	32
2.1.1 Marco filosófico antropológico.....	32
2.1.2 Marco teórico.	33
2.1.3 Marco legal.	35
2.1.4 Marco conceptual.....	37

2.1.5	Marco histórico.....	39
2.1.6	Marco contextual.....	40
2.1.7	Características del mercado.	43
2.1.8	Competencia.....	46
2.2	SISTEMAS DE HIPÓTESIS	48
2.2.1	Formulación de hipótesis	48
2.2.2	Operalización de las hipótesis	49
2.3	DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO	52
3.	DISEÑO METODOLOGICO	54
3.1	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54
3.1.1	Población.....	54
3.1.2	Muestra.....	54
3.2	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACION	55
3.2.1	Fuentes primarias.....	55
3.2.2	Fuentes secundarias.....	56
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	56
3.3.1	Codificación.....	56
3.3.2	Tabulación.....	60
3.4	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	87
3.4.1	Clientes.....	87

3.4.2	Vendedores.....	88
3.4.3	Competencia.....	89
4.	DIAGNOSTICO DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL.....	92
5.	PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL.....	97
5.1	REESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL.....	97
5.1.1	Justificación.....	97
5.1.2	Objetivos.....	98
5.1.3	Procedimiento.....	99
5.2	DESARROLLO DE UNA INVESTIGACION DE MERCADOS.....	107
5.2.1	Justificación.....	107
5.2.2	Objetivos.....	107
5.2.3	Procedimiento.....	107
6.	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	111
6.1	ASPECTOS INSTITUCIONALES.....	111
6.2	ASPECTOS FINANCIEROS Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES E INVERSIÓN.....	111
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
	BIBLIOGRAFÍA.....	115
	ANEXOS.....	117

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro No 1. Balance General Comparativo SUPRA S.A.....	17
Cuadro No 2. Estado de Resultados Comparativo SUPRA S.A.....	19
Cuadro No 3. Medición de Afluencia por mes en Bogotá	23
Cuadro No 4. Distribución del Recurso Humano en Supra S.A.....	41
Cuadro No 5. Distribución de ventas por almacén en Supra S.A.....	44
Cuadro No 6. Productos distribuidos por Supra S.A.....	45
Cuadro No 7. Matriz de Competencia.....	47
Cuadro No 8. Hipótesis General.....	49
Cuadro No 9. Hipótesis de Trabajo No.1.....	49
Cuadro No 10. Hipótesis de Trabajo No.2.....	50
Cuadro No 11. Hipótesis de Trabajo No.3.....	50
Cuadro No 12. Hipótesis de Nula No.4.....	51
Cuadro No 13. Encuesta aplicada a clientes.....	59
Cuadro No.14. Comparación Precios SUPRA S.A. Vs Competencia.....	91
Cuadro No.15. Comparación Precios SUPRA S.A. Vs Cadenas y distribuidor.....	91
Cuadro No 16. Matriz DOFA.....	95
Cuadro No 17. “MATRIZ DOFA” ESTRATEGIAS FA, FO, DA, DO.....	97

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Organigrama Administrativo SUPRA S.A.....	117
Anexo B. Encuesta de Clientes.....	118
Anexo C. Tabla de Observación (para aplicar a vendedores).....	119
Anexo D. Encuesta a Vendedores.....	120
Anexo E. Presupuesto Proyecto de Investigación.....	121
Anexo F. Cronograma de Actividades Proyecto de Investigación	122

INTRODUCCION

El objetivo primordial del presente trabajo de investigación es realizar un análisis al departamento comercial de la empresa SUPRA S.A. distribuidora de colchones Spring, evaluando la influencia de la toma de decisiones por parte de la gerencia general, la competencia, los consumidores y los recursos disponibles.

Inicialmente se realizo el planteamiento del problema con la elaboración de la formulación del problema, los objetivos, la delimitación y justificación, elementos que permitieron exponer las características o rasgos del tema de interés objeto del presente estudio.

Como segundo punto se elaboro el marco de referencia y sistema de hipótesis donde se pueden encontrar los conceptos y la teoría que enmarcaran la investigación, es decir, los conocimientos previos que orientan el desarrollo del trabajo investigativo y que permiten la definición del tipo de estudio.

En la tercera parte se encuentra el diseño metodológico empleado para el desarrollo de la investigación, es así como se definió la población y muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de la información así como su análisis.

La cuarta parte se obtiene del desarrollo de los procesos anteriores, donde se elaboró un diagnóstico general del área comercial de la compañía SUPRA S.A. con el fin de obtener la información necesaria y una visión genérica del estado de los elementos que conforman el objeto de estudio.

En el quinto punto se desarrolló una propuesta de un modelo estratégico para el departamento comercial de SUPRA S.A. que consta de una reestructuración y el desarrollo de una investigación de mercados, con su respectiva justificación, definición de objetivos y procedimiento a ejecutar.

Para el sexto punto se especificaron los aspectos administrativos y financieros que constituyeron el desarrollo de la investigación, basado en el cronograma de actividades que se ejecutaron y con la correspondiente inversión.

Finalmente y luego del desarrollo de la investigación se logró obtener como resultado una serie de conclusiones y recomendaciones que permiten dar una visión general de la situación actual de la comercializadora de colchones Spring SUPRA S.A. y sus posibles consecuencias de no llegar a tomar las medidas pertinentes al caso objeto de la investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrollará en la empresa SUPRA S.A. comercializadora de colchones SPRING cuyo centro administrativo se encuentra localizado en la ciudad de Bogotá D.C., y cuenta con 23 puntos de venta a nivel nacional, de los cuales once se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá, y se tomarán como base para la presente investigación.

Esta es una empresa que a presentado durante los años 1999, 2000, 2001 y 2002 cifras negativas en su estado de resultados (P y G) y adicionalmente ha tenido en su dirección gerencial cuatro gerentes en dos años, es decir un gerente por semestre, quienes han dirigido la compañía con diferentes enfoques administrativos, realizando diagnósticos y tratando de hallar soluciones inmediatas a los problemas financieros, debido al bajo nivel de ventas en dichos años.

Durante el año 2002, el gerente realizo una reestructuración de personal mediante un análisis objetivo, de cada una de los cargos de las áreas administrativas como de la fuerza de ventas, se realizo capacitación para reforzar las técnicas de ventas, igualmente se evaluó cada uno de los puntos de ventas de acuerdo a la ubicación y a sus ventas, tomando la decisión de

cerrar algunos almacenes, debido a que estos no cumplían con los objetivos y abriendo otros, con nuevas proyecciones.

De la misma forma se reestructuro la misión como la visión de la empresa donde se inicia el proceso de transformación de simples almacenes de colchones a almacenes DREAM CENTER, es decir almacenes no solo de comercializar colchones sino de productos para el buen dormir, como almohadas, juegos de cama, edredones, cobijas y camas eléctricas, para dar mayor categoría cada uno de los puntos de venta, dando menor importancia a tres referencias de gama baja o económica y trabaja con las seis restantes de gama media y gama alta para llegar a un tipo de cliente exclusivo en los estratos cuatro, cinco y seis.

A pesar de todos los cambios realizados, en el ultimo semestre, la empresa alcanzo el punto de equilibrio, pero sus ventas son bajas de acuerdo con los objetivos propuestos por la empresa.

El objeto de esta investigación es analizar las causas de la disminución de las ventas de los últimos tres años, diagnosticar el entorno comercial, evaluar las tendencias del consumidor de la Comercializadora Supra S.A., para realizar una propuesta de un modelo estratégico para el departamento comercial, generando un proceso administrativo y comercial eficiente, proponiendo

estrategias para el mejoramiento y competitividad de la organización frente a un mundo de cambios continuos del mercado.

Al realizar esta investigación podremos encontrar que el mundo del consumidor presenta cambios no susceptibles, debido a el nacimiento de nuevas necesidades y la limitación de información sobre el consumidor durante los años anteriores.

1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se realiza el diagnostico selectivo al departamento comercial de la empresa SUPRA S.A., comercializadora de colchones Spring, con el fin de evaluar la gestión comercial y obtener los factores que afectan la consecución de los objetivos asociados con la consolidación de la imagen corporativa, ya que esta dependencia es la gestora de los ingresos de la compañía y es liderada en la actualidad por el Gerente Comercial Frank Rubiano.

Motivo que nos lleva inicialmente a realizar un análisis de los estados financieros de los últimos cuatro años (1999, 2000, 2001 y 2002), comparando los Balances Generales (Cuadro No.1) y los Estados de Resultados (Cuadro No.2), donde se puede evidenciar que se presentan pérdidas desde el año 1998 ya que se tiene un valor negativo de **\$-653.039.811.00** en el rublo de pérdidas acumuladas para el año 1999, en el mismo año la pérdida del ejercicio tiene un estimado negativo de **\$-187.785.312.00** representando el **-3.14%** del total de las ventas brutas y para el 2000 igualmente las pérdidas acumuladas arrojan un valor negativo de **\$-41.752.588.00** cuyo porcentaje de las ventas brutas representa el **-0.50%**. En el año 2001 se logro una utilidad de **\$743.393.060.00** siendo el **6.75%** del total de las ventas brutas, este resultado obedece a un incremento en las ventas netas de **\$1.910.900.002.00** respecto al año anterior, además la

disminución de los gastos pagados por anticipado en \$432.709.199.00 y adicionalmente se obtuvieron unos ingresos no operacionales financieros por valor de \$864.369.699.00, que es el rublo mas representativo, obtenido a través de un descuento en cuentas por pagar realizado por los acreedores principalmente Industrias Spring, ya que para el cierre del año 2000 eran \$1.343.749.288.00 disminuyendo esta cuenta en \$1.122.898.876, dando como resultado un saldo de \$200.422.829.00 para el año 2001, lo cual permitió lograr dicha utilidad. Para el 2002 se obtuvo una utilidad por distribuir de **\$133.640.994.00** la cual representa el 1% del total de las ventas brutas, las utilidades obtenidas durante el año 2001 superan las perdidas acumuladas de los años 1999 y 2000, puesto que para el año 2002 se reportan como utilidades acumuladas el valor de **\$208.091.306.00**, teniendo en cuenta estos valores, las utilidades acumuladas para el año 2003 son de **\$341.732.300.00** valor poco representativo respecto a los rublos de los ingresos anuales.

Cuadro No.1 Balance General Comparativo SUPRA S.A.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO SUPRA S.A								
	1999		2000		2001		2002	
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
CAJA	\$71.160.241	2,55%	\$79.612.906	2,66%	\$95.416.484	3,49%	\$51.420.205	1,64%
Caja General		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Cajas menores		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
BANCOS	\$50.821.201	1,82%	\$162.932.642	5,43%	\$186.083.120	6,81%	\$158.806.865	5,05%
Moneda Nacional		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
CUENTAS DE AHORRO	\$17.219.217	0,62%	\$13.815.382	0,46%	\$1.925.589	0,07%	\$1.777.916	0,06%
Corporaciones de Ahorro y vivienda		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
DEUDORES								
Nacionales	\$117.261.224	4,21%	\$119.343.433	3,98%	\$191.494.226	7,01%	\$269.347.171	8,56%
Deudas Difícil Cobro	\$8.266.830	0,30%	\$23.204.165	0,77%	\$14.156.113	0,52%	\$3.946.057	0,13%
Provisión Deudas Difícil Cobro	\$0	0,00%	(\$1.837.120)	-0,06%	(\$1.837.120)	-0,07%	\$0	0,00%
ANTICIPOS								
Anticipos y Avances	\$1.575.104	0,06%	\$627.141	0,02%	5026065	0,18%	\$2.899.144	0,09%
Anticipos, Impuestos, Saldos a favor	\$50.714.807	1,82%	\$67.817.854	2,26%	83308317	3,05%	\$70.949.549	2,26%
Reclamaciones	\$0	0,00%	\$16.141.727	0,54%	6777061	0,25%	\$2.419.755	0,08%
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	\$5.952.443	0,21%	\$3.437.922	0,11%	8965406	0,33%	\$16.132.624	0,51%
Deudores Varios	\$13.885.682	0,50%	\$5.316.440	0,18%	4915938	0,18%	\$40.833.255	1,30%
INVENTARIOS								
Mercancías No Fabricadas por la Empresa	\$282.294.106	10,13%	\$401.706.309	13,40%	\$412.601.987	15,09%	\$852.910.810	27,12%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$619.150.855	22,22%	\$892.118.801	29,75%	\$1.008.833.186	36,90%	\$1.471.443.351	46,79%
ACTIVO NO CORRIENTE								
TERRENOS								
Urbanos	\$72.000.000	2,58%	\$72.000.000	2,40%	\$72.000.000	2,63%	\$72.000.000	2,29%
Ajustes por Inflación	\$124.096.645	4,45%	\$141.309.870	4,71%	\$157.893.675	5,78%	\$174.030.745	5,53%
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES								
Edificios	\$168.000.000	6,03%	\$262.335.767	8,75%	\$262.335.767	9,60%	\$336.218.164	10,69%
Ajustes por Inflación	\$289.556.023	10,39%	\$417.421.842	13,92%	\$470.269.691	17,20%	\$447.811.527	14,24%
EQUIPO DE OFICINA								
Muebles y Enseres	\$16.766.134	0,60%	\$17.374.134	0,58%	\$17.374.134	0,64%	\$32.169.029	1,02%
Equipo Electrónico	\$19.570.006	0,70%	\$26.483.323	0,88%	\$26.483.323	0,97%	\$31.931.749	1,02%
Ajuste por Inflación Muebles y Enseres	\$12.112.511	0,43%	\$14.658.911	0,49%	\$17.149.324	0,63%	\$20.216.076	0,64%
Ajuste por Inflación Epo. Electrónico	\$6.335.178	0,23%	\$8.977.498	0,30%	\$11.734.404	0,43%	\$14.779.732	0,47%
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN								
Equipos de Procesamiento	\$110.365.699	3,96%	\$126.651.906	4,22%	\$137.013.844	5,01%	\$164.631.149	5,23%
Líneas Telefónicas	\$5.563.068	0,20%	\$5.563.068	0,19%	\$5.563.068	0,20%	\$5.563.068	0,18%
Equipo de Telecomunicaciones	\$17.909.235	0,64%	\$17.909.235	0,60%	\$17.909.235	0,66%	\$23.296.435	0,74%
Ajuste por Inflación	\$50.366.753	1,81%	\$61.412.887	2,05%	\$69.951.995	2,56%	\$84.231.447	2,68%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE								
Autos Camionetas y Camperos	\$31.240.828	1,12%	\$29.913.740	1,00%	\$29.913.740	1,09%	\$29.913.740	0,95%
Ajustes por Inflación	\$15.870.982	0,57%	\$17.948.459	0,60%	\$21.669.512	0,79%	\$25.290.327	0,80%
DEPRECIACION ACUMULADA								
Construcciones y Edificaciones	(\$52.500.000)	-1,88%	(\$84.840.086)	-2,83%	(\$120.700.057)	-4,42%	(\$158.877.328)	-5,05%
Equipo de Oficina	(\$16.633.291)	-0,60%	(\$26.058.623)	-0,87%	(\$36.690.498)	-1,34%	(\$51.925.651)	-1,65%
Equipo de Computación y Comunicaci	(\$56.978.359)	-2,04%	(\$107.843.608)	-3,60%	(\$144.491.912)	-5,29%	(\$164.215.913)	-5,22%
Flota y Equipo de Transporte	(\$18.022.390)	-0,65%	(\$23.557.251)	-0,79%	(\$25.882.353)	-0,95%	(\$28.171.091)	-0,90%
Ajustes por Inflación	(\$144.519.085)	-5,19%	(\$168.799.877)	-5,63%	(\$194.797.806)	-7,13%	(\$231.126.763)	-7,35%
INVERSIONES								
Obligatorias	\$4.472.000	0,16%	\$4.472.000	0,15%	\$6.137.000	0,22%	\$3.183.000	0,10%
Permanentes	\$394.778.056	14,16%	\$429.431.395	14,32%	\$462.817.598	16,93%	\$461.820.443	14,68%
DIFERIDOS								
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO								
Seguros y Finanzas	\$2.431.546	0,09%	\$1.470.037	0,05%	\$4.213.252	0,15%	\$207.543	0,01%
Papelería	\$492.398	0,02%	\$2.399.405	0,08%	\$3.020.647	0,11%	\$1.933.165	0,06%
Mantenimiento	\$175.149	0,01%	\$612.855	0,02%	\$3.035.728	0,11%	\$6.714.650	0,21%
Servicios	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$1.375.973	0,05%	\$115.175	0,00%
Otros	\$22.494.763	0,81%	\$488.168.227	16,28%	\$55.459.028	2,03%	\$59.077.067	1,88%
CARGOS DIFERIDOS								
Remodelaciones	\$94.335.767	3,38%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%
Cableado logística	\$67.017.109	2,40%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%
Cargos Corrección Monetaria Diferida	\$40.638.687	1,46%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%
Material P.O.P.	\$399.872.128	14,35%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%
Ajustes por inflación	\$123.887.219	4,45%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%
Impuesto para la Seguridad	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$8.248.500	0,26%
OTROS ACTIVOS								
Diversos	\$28.616.307	1,03%	\$28.616.307	0,95%	\$43.548.307	1,59%	\$49.580.307	1,58%
Ajustes por Inflación	\$22.885.984	0,82%	\$27.406.819	0,91%	\$32.300.492	1,18%	\$37.849.982	1,20%
VALORIZACIONES								
Acciones	\$133.038.194	4,77%	\$133.038.194	4,44%	\$136.549.441	5,00%	\$217.014.469	6,90%
Terrenos	\$181.628.314	6,52%	\$181.628.314	6,06%	\$181.628.314	6,64%	\$181.628.314	6,00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$2.167.863.559	77,78%	\$2.106.104.748	70,25%	\$1.724.784.866	63,10%	\$1.673.510.743	53,21%

Continua

Viene

PASIVO								
PASIVO CORRIENTE								
OBLIGACIONES FINANCIERAS								
Sobregiros Bancarios	\$1.683.429	0,06%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%
PROVEEDORES								
Nacionales de M/cias	\$1.098.705.047	39,42%	\$1.323.311.705	44,14%	\$200.412.829	7,33%	\$339.140.865	10,78%
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	\$67.821.845	2,43%	\$0	0,00%	\$97.708.179	3,57%	\$0	0,00%
ACREEDORES OFICIALES	\$0	0,00%	\$20.437.583	0,68%	\$8.665.434	0,32%	\$83.616.000	2,66%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$44.796.441	1,61%	\$200.493.874	6,69%	\$0	0,00%	\$206.025.730	6,55%
RETENCION EN LA FUENTE	\$1.973.000	0,07%	\$4.065.000	0,14%	\$5.633.000	0,21%	\$0	0,00%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	\$10.699.936	0,38%	\$19.368.982	0,65%	\$20.260.628	0,74%	\$30.122.114	0,96%
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$83.620.952	3,00%	\$67.413.081	2,25%	\$121.362.000	4,44%	\$61.874.167	1,97%
OBLIGACIONES LABORALES								
Salarios por pagar	\$928.220	0,03%	\$816.948	0,03%	\$117.784	0,00%	\$0	0,00%
Cesantias Consolidadas	\$24.007.655	0,86%	\$36.934.778	1,23%	\$33.807.213	1,24%	\$48.502.797	1,54%
Vacaciones Consolidadas	\$27.730.379	0,99%	\$29.322.381	0,98%	\$27.925.230	1,02%	\$35.896.436	1,14%
Intereses	\$2.583.102	0,09%	\$4.113.458	0,14%	\$3.379.726	0,12%	\$5.075.306	0,16%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES								
Pasivos Estimados y Provisiones	\$11.400.416	0,41%	\$21.309.584	0,71%	\$86.898.523	3,18%	\$21.372.566	0,68%
PASIVOS DIFERIDOS								
Credito Corrección Monetaria Diferida	\$44.027.454	1,58%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%
OTROS PASIVOS								
Anticipos y Avances	\$145.608.401	5,22%	\$95.367.411	3,18%	\$117.284.322	4,29%	\$144.889.297	4,61%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$1.565.586.277	56,17%	\$1.822.954.785	60,80%	\$723.454.868	26,47%	\$976.515.278	31,05%
PASIVO NO CORRIENTE								
OBLIGACIONES FINANCIERAS								
Hipotecarias	\$351.540.629	12,61%	\$353.274.576	11,78%	\$351.379.576	12,85%	\$338.294.225	10,76%
ACREEDORES VARIOS	\$251.064.236	9,01%	\$214.751.924	7,16%	\$199.086.405	7,28%	\$198.827.855	6,32%
IMPUESTOS DIFERIDOS	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$59.014.436	1,88%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$602.604.865	21,62%	\$568.026.500	18,95%	\$550.465.981	20,14%	\$596.136.516	18,96%
TOTAL PASIVO	\$2.168.191.142	77,80%	\$2.390.981.285	79,75%	\$1.273.920.849	46,60%	\$1.572.651.794	50,01%
PATRIMONIO								
CAPITAL SOCIAL	\$250.000.000	8,97%	\$250.000.000	8,34%	\$250.000.000	9,15%	\$250.000.000	7,95%
RESERVA LEGAL	\$24.000.000	0,86%	\$24.000.000	0,80%	\$106.599.228	3,90%	\$106.599.000	3,39%
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	(\$187.785.312)	-6,74%	(\$41.552.588)	-1,39%	\$743.393.060	27,19%	\$133.640.994	4,25%
UTILIDADES ACUMULADAS	\$347.075.726	12,45%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$208.091.306	6,62%
PERDIDAS ACUMULADAS	(\$653.039.811)	-23,43%	(\$493.749.398)	-16,47%	(\$535.301.984)	-19,58%	\$0	0,00%
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	\$314.666.508	11,29%	\$314.666.508	10,50%	\$318.177.755	11,64%	\$217.014.469	6,90%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$523.906.161	18,80%	\$553.877.741	18,47%	\$576.829.143	21,10%	\$656.956.531	20,89%
TOTAL PATRIMONIO	\$618.823.272	22,20%	\$607.242.263	20,25%	\$1.459.697.202	53,40%	\$1.572.302.300	49,99%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$2.787.014.414	100,00%	\$2.998.223.548	100,00%	\$2.733.618.051	100,00%	\$3.144.954.094	100,00%
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	\$138.118.074		\$138.118.074		\$138.118.074		\$138.118.074	

Fuente: Archivo Departamento de Contabilidad Supra S.A.

Cuadro No.2 Estado de Resultados Comparativo SUPRA S.A..

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO S U P R A S . A									
	1999		2000		2001		2002		
VENTAS BRUTAS									
Ventas Brutas	\$5.974.850.922	100,00%	\$8.350.867.372	100,00%	\$11.015.797.494	100,00%	\$13.342.662.547	100,00%	
MENOS : DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DTOS									
Descuentos Pie de Factura	\$1.074.647.708	17,99%	\$1.293.308.133	15,49%	\$1.627.179.773	14,77%	\$1.930.388.695	14,47%	
Descuentos condicionados	\$27.847.441	0,47%	\$893.972.378	10,71%	\$344.624.055	3,13%	\$476.274.440	3,57%	
Descuentos Anulaciones y Diferencias	\$0	0,00%	\$1.877.380	0,02%	\$971.384.183	8,82%	\$959.138.976	7,19%	
Devoluciones en Ventas	\$126.913.485	2,12%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	
VENTAS NETAS	\$4.745.442.287	79,42%	\$6.161.709.481	73,79%	\$8.072.609.483	73,28%	\$9.976.860.436	74,77%	
MENOS: COSTO DE VENTAS									
Costo de Ventas	\$2.768.947.338	46,34%	\$3.393.043.443	40,63%	\$4.466.414.778	40,55%	\$5.463.044.775	40,94%	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$1.976.494.949	33,08%	\$2.768.666.038	33,15%	\$3.606.194.705	32,74%	\$4.513.815.661	33,83%	
MENOS: GASTOS OPERACIONALES									
GASTOS ADMINISTRATIVOS									
Gastos del Personal	\$391.376.343	6,55%	\$373.615.959	4,47%	\$496.914.052	4,51%	\$620.029.409	4,65%	
Honorarios	\$14.656.763	0,25%	\$32.537.295	0,39%	\$37.850.434	0,34%	\$39.296.409	0,29%	
Impuestos	\$6.184.774	0,10%	\$11.084.200	0,13%	\$5.303.000	0,05%	\$7.016.130	0,05%	
Arrendamientos	\$0	0,00%	\$11.680.133	0,14%	\$18.986.334	0,17%	\$19.194.999	0,14%	
Contribuciones y afiliaciones	\$551.449	0,01%	\$0	0,00%	\$404.000	0,00%	\$837.000	0,01%	
Seguros	\$9.904.388	0,17%	\$9.931.709	0,12%	\$11.621.237	0,11%	\$25.817.021	0,19%	
Servicios	\$62.721.347	1,05%	\$100.765.161	1,21%	\$153.723.878	1,40%	\$156.910.021	1,18%	
Legales	\$1.476.281	0,02%	\$865.836	0,01%	\$3.064.868	0,03%	\$1.324.662	0,01%	
Mantenimiento y Reparaciones	\$7.852.236	0,13%	\$19.874.475	0,24%	\$28.474.149	0,26%	\$23.170.644	0,17%	
Adecuacion e Instalacion	\$737.801	0,01%	\$2.152.857	0,03%	\$958.063	0,01%	\$830.595	0,01%	
Gastos de Viaje	\$13.215.838	0,22%	\$24.904.633	0,30%	\$39.369.035	0,36%	\$36.018.081	0,27%	
Depreciaciones	\$66.938.669	1,12%	\$109.140.001	1,31%	\$95.247.777	0,86%	\$83.186.722	0,62%	
Amortizaciones	\$0	0,00%	\$88.813.679	1,06%	\$153.700.904	1,40%	\$16.630.495	0,12%	
Provisión Deudores	\$0	0,00%	\$1.837.120	0,02%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	
Diversos	\$31.848.182	0,53%	\$42.695.377	0,51%	\$77.939.499	0,71%	\$95.110.048	0,71%	
GASTOS DE VENTAS									
Gastos de Personal	\$549.326.306	9,19%	\$579.681.276	6,94%	\$556.308.629	5,05%	\$771.448.185	5,78%	
Honorarios	\$559.670	0,01%	\$55.959	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	
Impuestos	\$57.217.078	0,96%	\$59.153.399	0,71%	\$78.715.065	0,71%	\$96.603.763	0,72%	
Arrendamientos	\$390.824.407	6,54%	\$397.337.057	4,76%	\$445.159.869	4,04%	\$599.770.451	4,50%	
Contribuciones y afiliaciones	\$9.862.042	0,17%	\$8.392.012	0,10%	\$4.226.989	0,04%	\$5.361.205	0,04%	
Seguros	\$117.368	0,00%	\$22.957	0,00%	\$122.197	0,00%	\$0	0,00%	
Servicios	\$404.848.179	6,78%	\$522.502.717	6,26%	\$972.249.134	8,83%	\$1.315.628.013	9,86%	
Legales	\$1.584.724	0,03%	\$3.645.226	0,04%	\$3.716.035	0,03%	\$5.554.269	0,04%	
Mantenimiento y Reparaciones	\$9.250.152	0,15%	\$10.826.458	0,13%	\$11.375.005	0,10%	\$8.550.492	0,06%	
Adecuacion e Instalacion	\$3.736.642	0,06%	\$130.724.774	1,57%	\$4.433.004	0,04%	\$12.561.432	0,09%	
Gastos de Viaje	\$9.815.564	0,16%	\$30.927.978	0,37%	\$23.415.705	0,21%	\$41.441.932	0,31%	
Diversos	\$190.229.492	3,18%	\$288.546.892	3,46%	\$107.865.634	0,98%	\$155.784.656	1,17%	
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	(\$258.340.746)	-4,32%	(\$93.049.102)	-1,11%	\$275.050.209	2,50%	\$375.739.027	2,82%	
INGRESOS NO OPERACIONALES									
FINANCIEROS	\$7.024.388	0,12%	\$81.605.269	0,98%	\$864.369.699	7,85%	\$232.849.005	1,75%	
Honorarios	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$8.527.587	0,06%	
DIVIDENDOS	\$0	0,00%	\$25.159.000	0,30%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	
Servicios	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$1.022.450	0,01%	
UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES	\$0	0,00%	\$450.739	0,01%	\$20.000	0,00%	\$400.000	0,00%	
RECUPERACIONES	\$47.166.472	0,79%	\$4.833.672	0,06%	\$1.812.284	0,02%	\$1.761.020	0,01%	
INDEMNIZACIONES	\$10.180.047	0,17%	\$1.655.016	0,02%	\$0	0,00%	\$17.049	0,00%	
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS	\$48.133.051	0,81%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$2.651.809	0,02%	
DIVERSOS	\$976.510	0,02%	\$6.819.866	0,08%	\$3.327.088	0,03%	\$0	0,00%	
INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$34.888	0,01%	\$0	0,00%	\$909.410	0,01%	\$0	0,00%	
GASTOS NO OPERACIONALES									
FINANCIEROS	\$37.027.851	0,62%	\$105.358.394	1,26%	\$322.846.900	2,93%	\$377.983.364	2,83%	
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	\$0	0,00%	\$14.182.012	0,17%	\$6.790.600	0,06%	\$9.584.076	0,07%	
GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$34.949.389	0,58%	\$7.676.071	0,09%	\$8.549.158	0,08%	\$7.976.228	0,06%	
GASTOS DIVERSOS	\$2.217.749	0,04%	\$15.482.214	0,19%	\$52.017.289	0,47%	\$27.785.542	0,21%	
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE CORRECCION MONETARIA	(\$83.356.312)	-3,65%	(\$115.224.231)	-1,38%	\$755.284.743	6,86%	\$199.638.737	1,50%	
CORRECCION MONETARIA	\$34.824.067	0,58%	\$78.142.643	0,94%	\$76.553.813	0,69%	\$13.793.693	0,10%	
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS	(\$48.532.245)	-3,07%	(\$37.081.588)	-0,44%	\$831.838.556	7,55%	\$213.432.430	1,60%	
PROVISION IMPUESTO DE RENTA	\$4.429.000	0,07%	\$4.471.000	0,05%	\$5.846.267	0,05%	\$20.777.000	0,16%	
IMPUESTO DE RENTA DIFERIDO	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$0	0,00%	\$59.014.436	0,44%	

Fuente: Archivo Departamento de Contabilidad Supra S.A.

En SUPRA S.A. la dirección gerencial entre los años 1999 y 2000 fue ejecutada por cuatro gerentes, es decir un gerente por semestre aproximadamente, quienes dirigieron la compañía con diferentes enfoques administrativos, realizando diagnósticos y tratando de hallar soluciones inmediatas, a los problemas financieros debido a las pérdidas reportadas en dichos años. La visión gerencial en este periodo (1.999 y 2.000) consistía primordialmente en enfocar todos sus esfuerzos en la política de vender unidades de colchones, basados en estadísticas mensuales, donde se tenía en cuenta el mes que más se vendía y se tomaba como muestra para presupuestar los siguientes meses, guiándose por la temporada comercial, sin observar que la ganancia de la empresa no depende de las unidades vendidas sino de la venta de los productos que realmente brindan un margen apreciable de utilidad y sumado a esto otros factores como la falta de planeación estratégica, que conjugue la participación de todas las áreas de la compañía.

En el año 2001 inicio una nueva gerencia con el doctor LEANDRO GUZMAN quien con una nueva perspectiva mas financiera que comercial, inicia con un proceso de reconstrucción de la organización, realizó un diagnostico de la situación y tomando decisiones como la reestructuración de la planta de personal, analizó objetivamente cada uno de los cargos de las áreas administrativas como de la fuerza de ventas, para este ultimo se contó con el estudio de la compañía NAPOLEON FRANCO especializada en mercadeo quien realizo la investigación de servicio al cliente y las técnicas de ventas utilizadas en el proceso comercial

con el objetivo de hallar las debilidades, con esto se logro fortalecer las habilidades de la fuerza de ventas y contrarrestar algunas debilidades como la argumentación del producto en cuanto a sus beneficios y calidad, además del seguimiento a cotizaciones.

De la misma forma se reestructuro la misión como la visión de la empresa donde se inicia el proceso de transformación de simples almacenes de colchones a almacenes DREAM CENTER, es decir almacenes no solo de colchones sino de productos para el buen dormir, al dar mayor categoría a los puntos de venta, transformando la imagen corporativa, adicionalmente suprime tres referencias de gama baja o económica y trabaja con las seis restantes de gama media y gama alta para llegar a un tipo de cliente exclusivo en los estratos cuatro, cinco y seis.

Igualmente se evaluó cada uno de los puntos de ventas de acuerdo a la ubicación y a sus ventas, tomando la decisión de cerrar o reubicar algunos almacenes (Restrepo, Alamos Norte, Autonorte con 161, Calle 13 con 68, Calle 94 con 15, Av Suba con 108, Cedritos), que impedían el no cumplimiento de la misión y visión de la compañía por factores de infraestructura y ubicación como DREAM CENTER, se abrieron otros (Cra 15 con 100, Autonorte con 146, Unicentro) con mejores proyecciones con instalaciones mas amplias y mejor ubicados, algunos de ellos en centros comerciales.

Como se anoto anteriormente los estados financieros de los años 2001 y 2002 se observa que los resultados obtenidos por el nuevo gerente lograron dar un nuevo aire a la comercializadora SUPRA S.A. recuperando de alguna forma las perdidas obtenidas en los años anteriores, pero esto no es una garantía de la supervivencia de la comercializadora puesto que la utilidad obtenida no permite suplir las expectativas de los accionistas.

Para el presente año (2003) se a dado continuidad al esquema corporativo implementado por la gerencia, enfocado a la misión y visión propuesta, dando inicio a un estudio de mercado con el fin de identificar y caracterizar los clientes para realizar una plan de mercado y definir los objetivos y políticas de marketing que permitan lograr mayor utilidad y así una recuperación significativa y continua.

Dentro del estudio de mercado se realizó la observación del comportamiento de la afluencia de publico hacia los puntos de ventas, encontrando que esta es constante durante el mes, pero no se ve reflejada en las ventas, la posible causa es debido a que los clientes primero cotizan, para programar luego la compra, esta es una debilidad interna de la fuerza de ventas puesto que el control al seguimiento de las cotizaciones realizadas a los posibles clientes no se esta realizando de acuerdo con el resultado del estudio elaborado por NAPOLEON FRANCO, por lo tanto al comparar la afluencia con las ventas se observa que la efectividad es muy baja, producto del análisis que se realizó a los once almacenes de la ciudad de Bogotá y se puede evidenciar en el cuadro No 3.

Cuadro No 3. Medición de afluencia por mes en Bogotá

AFLUENCIA EN 11 ALMACENES	VENTAS UNDS COLCHONES	VENTAS PERDIDAS
2.350 (100%) Clientes	1.278 (54,38%)	1.072 (45,61%)

Fuente: Departamento de Comercial Supra S.A.

También observamos la utilización en el mercado por parte de los distribuidores minoristas del logo de Spring y la copia de la imagen corporativa por las demás empresas manufactureras de colchones como: Comodísimo, El Dorado, Americana de Colchones, Serta y Espumas de Colombia, con la finalidad de estar en la vanguardia del impacto de mercado.

Adicionalmente la no comercialización directa del producto por parte de SUPRA S.A., se encuentra una alta competencia en el mercado de otras marcas de colchones como son: EL DORADO, PARAISO, COMODISIMO, AMERICANA, entre otros, dificultando las ventas de la comercializadora pues estos son productores y no comercializadores quienes dan un menor precio por el producto, aunque su calidad no se pueda comparar con el de los colchones Spring, como se puede apreciar en el cuadro No.7 Matriz de Competencia, basado en la investigación del producto de la competencia que se lleva a cabo en el laboratorio de Industrias Spring S.A., donde los colchones de la competencia son examinados

en su conformación (materias primas utilizadas), así como sus estrategias y realizando un Benchmarking del producto.

La fuerza de ventas no se encontraba comprometida con la compañía por la falta de incentivos ya que en los años 1999 y 2000 el estado de resultados presento cifras negativas, y por tal razón no se incrementaron los salarios, durante los años 2001 y 2002 se realizaron aumentos, se crearon algunos incentivos como el Premio Milenium el cual es otorgado al punto de venta que cumpla con el presupuesto mensual o lo supere, evaluándolo durante trimestre el cual opera por regional y consiste en una bonificación de \$500.000.00 para el administrador y \$250.000.00 para el auxiliar, a nivel nacional se premia al auxiliar que venda la mayor cantidad en unidades de productos de lencería obsequiándole uno de los productos cuyo costo oscila entre \$250.000.00 y \$300.000.00, adicionalmente se modifico la estructura de liquidación de comisiones así:

Para administradores del punto de venta son comisiones variables con base en el presupuesto del almacén, sin básico el 3,4 si cumplen menos del 100%, el 4,0 si cumple entre el 10% el 119% y si es el 120 o mas el 4,2%, con lo cual pueden obtener sueldos de \$1.800.000 o mas.

Para auxiliares de ventas consiste en el mínimo como base y comisiones sobre el total facturado o vendido por el mismo lo cual opera de la siguiente forma el 0,4% si hace menos del 60% de lo facturado, 0,8% si esta entre el 60% y el 100%, 1,0 si

esta entre el 100% y el 119% y el 1,5 si esta entre el 120% o mas, lo cual equivale a sueldos promedio de \$800.000.

Esto compromete a la fuerza de ventas a cumplir el presupuesto acompañado de un beneficio mutuo, que es lograr obtener un mayor ingreso salarial y un crecimiento en las ventas, al igual hace que se presente una resistencia al cambio por parte de los administradores mas antiguos, tanto en la estrategia de vender gamas altas que brindan mayor utilidad a la compañía, como en la modificación de la liquidación de comisiones, motivo que lleva al Gerente General a tomar la decisión radical de prescindir de los servicios de tres administradores de punto de venta cuya antigüedad oscilaba entre los 10 y 15 años, esta situación influyo de forma positiva en el compromiso de los demás miembros de la fuerza de ventas obteniendo un mejor resultado y adaptación al cambio de la cultura corporativa.

A pesar del cambio de las estrategias comerciales y la imagen corporativa, los resultados obtenidos no son satisfactorios pues no permiten lograr una utilidad representativa, como se puede apreciar en el cuadro No. 2 Estado de Resultados Comparativo Supra S.A.

De continuar así se puede deducir que la comercializadora de colchones Spring SUPRA S.A., no podría salir de la crisis en que se encuentra, perdiendo espacio en el mercado, debido a los descuentos y promociones del producto dados por la competencia, por consiguiente seguir presentando perdidas y en poco tiempo

sería necesario realizar su cierre o su fusión con la fabrica Industrias Spring, quienes son los mismos accionistas para las dos compañías, generando la liquidación del área administrativa quienes son aproximadamente 31 personas. Otra posibilidad que se puede presentar es realizar la concesión o franquicia de la comercialización del producto por parte de Industrias Spring a particulares, es decir que se corre el riesgo de que la comercializadora termine entregando sus puntos de venta en concesión o vendiéndolos a distribuidores minoristas, simplemente por el manejo de la marca ya que esta se encuentra posesionada en el mercado siendo la primera en colchones del país.

El control que se debe establecer al problema de investigación en la disminución de las ventas de la comercializadora SUPRA S.A., se inicia con la estipulación de los precios de oferta al publico, puesto que estos son definidos y de libre albedrío por cada uno de los distribuidores y almacenes de cadena, es importante aclarar que estas ventas son realizadas por la manufacturera Industrias Spring y el porcentaje de descuento que se otorgan por compras mayoristas varía de acuerdo a la gama que se compra y a la cantidad, es conveniente establecer negociaciones por parte de Industrias Spring con los clientes mayoristas como minoristas, para determinar políticas comerciales competitivas hacia el producto, igualmente estas ventas se deben desarrollar por la comercializadora, con el fin de canalizar la distribución a través de la misma.

1.1.1 Formulación del problema.

✓ Pregunta general

¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA COMERCIALIZADORA DE COLCHONES SPRING SUPRA S.A.?

✓ Preguntas específicas

1. ¿Cuál es la influencia de la competencia sobre las ventas de la comercializadora de colchones Spring SUPRA S.A.?
2. ¿Qué efecto produce el reconocimiento de la marca "Spring", en la decisión de compra del producto?
3. ¿Cuales son las tendencias de los consumidores de la Comercializadora Supra S.A.?
4. ¿Cómo se refleja el nivel de capacitación de la fuerza de ventas, para el cumplimiento de los objetivos de la comercializadora?

1.2 FORMULACION DE OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Realizar el diagnostico selectivo al departamento comercial y la influencia de la toma de decisiones por parte de Gerencia General de la comercializadora de colchones Spring SUPRA S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

Realizar un benchmarking, con el fin de detectar las debilidades y fortalezas en cuanto a precio y calidad del producto.

Establecer en que medida el reconocimiento de la marca "SPRING" influye en la venta del producto.

Identificar los factores internos y externos que influyen en el proceso comercial, teniendo en cuenta las mediciones de afluencia, la efectividad en cuanto a servicio al cliente.

Evaluar y calificar el desempeño y la atención brindada a los clientes, por parte de los vendedores .

1.3 DELIMITACION DEL TEMA

La investigación se desarrolla en la ciudad de Bogotá, como sede central para el análisis investigativo, tomando como referencia la dirección administrativa, ubicada en la Autopista Norte 120 - 34, donde se encuentra recopilada y procesada toda la información histórica y estadística de la actividad comercial de los 11 puntos de venta que conforman la regional Bogotá.

Para el desarrollo de esta investigación, se aplicó la línea de investigación teórica, tomando de forma selectiva el área comercial, con base en los registros históricos de ventas de los años 2000, 2001 y 2002, permitiendo de esta forma identificar el problema que atañe las ventas.

La descripción de las características fundamentales de los fenómenos que integran el comportamiento comercial objeto de estudio, se realiza mediante el tipo de estudio explorativo, el cual permitirá obtener una visión general de las ventas y así determinar la realidad comercial, tomando como periodo de estudio los últimos tres años 2000, 2001 y 2002.

La investigación se enmarca en un diseño metodológico empírico - analítico, por cuanto la medición, guía la investigación hacia un interés explorativo que exige una metodología de orden cuantitativo, dándose una desintegración de los

elementos que conforman la totalidad de los datos, para clasificar la información recopilada adoptándose la mas representativa.

El desarrollo de la investigación se ubica dentro del enfoque Epistemológico de carácter sistémico, debido a que se analiza y relacionan las variables internas y externas buscando la relación de los elementos del objeto de estudio, con respecto a la aplicación del proceso comercial de la compañía SUPRA S.A. Este enfoque incide en los aspectos internos y en las potencialidades propias de la organización como factor de competencia.

La limitante que se puede encontrar para la realización de la investigación, esta dada por el espacio o territorio y el tiempo, ya que la disponibilidad de desplazamiento en la ciudad de Bogotá, para los once puntos de venta en los cuales se aplicara la encuesta, esta determinada por el nivel de ventas y la afluencia que estos presentan, puesto que la encuesta esta dirigida a los clientes compradores de la comercializadora de colchones Spring SUPRA S.A., demorando la realización del trabajo de campo.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1 Justificación Práctica. Los motivos que merecen el desarrollo del presente estudio en el sentido práctico, consiste en proponer estrategias que permite lograr

el cumplimiento del presupuesto para obtener la utilidad deseada, dentro de un mercado limitado y presionado por los cambios forzados de una economía capitalista, ayudando a la comercializadora a obtener un mejor desempeño en el mercado competitivo, es decir desarrollar una planeación estratégica de mercadeo que permita obtener un incremento en las ventas, creando una cultura corporativa que conlleve a la compañía a ser la líder en el mercado de colchones.

Se proyecta la creación de estrategias, de acuerdo a los resultados de la investigación de manera profesional, hacia el mejoramiento desarrollo comercial, fomentando convenios de mercado, con los distintos almacenes de cadena y distribuidores medianos del producto. Además de la implementación efectiva de las técnicas de ventas como recurso interno de la compañía, mediante capacitaciones y seminarios especializados en la materia, igualmente en cuanto a motivación y superación personal con la finalidad de romper los paradigmas de un mercado competitivo.

2. MARCOS DE REFERENCIA Y SISTEMAS DE HIPOTESIS

2.1 MARCO DE REFERENCIA

2.1.1 Marco filosófico antropológico. “El papel del hombre colocado más arriba no es el de tomar decisiones para sus subordinados, sino el de enseñarles a resolver ellos mismos sus problemas. Los mejores directivos intentan formar a sus discípulos para que se conviertan en sus propios jefes”¹

De acuerdo con lo anterior se puede concluir que la función del gerente no es dirigir, si no delegar la autoridad por medio del empowerment, donde se comparte la responsabilidad, permitiendo lograr resultados positivos uniendo su fuerza y voluntad, puesto que un directivo tiene la capacidad y el ingenio, de obtener el éxito en lo propuesto, como unidad integral del equipo de trabajo, en SUPRA S.A las decisiones son tomadas por la Gerencia General, quien las imparte a los directores de área para ser ejecutadas con su grupo de trabajo, es decir, no se delega la autoridad sino decisiones tomadas situación que hace difícil la consecución de los objetivos puesto que es una camisa de fuerza.

“La empresa Z es la que dirige el comportamiento de todos, basándose en el compromiso, la fidelidad y la confianza, en vez de contar solamente con la jerarquía y la vigilancia. Los valores de la organización generan un espíritu de

cuerpo, grupos de trabajo solidarios y trabajadores bien integrados a sus empresas".²

Es importante destacar que los valores de las organizaciones son el pilar de su cultura corporativa y en ellos se basan el comportamiento de sus miembros y depende el logro de las metas propuestas, en SUPRA S.A. los valores son: Honestidad, Trabajar con inteligencia, Trabajar en equipo, Puntualidad, Responsabilidad, Administrar la crítica, Profesionalismo, Altísima actitud al servicio, Disciplina y obediencia y Creatividad para la innovación.

2.1.2 Marco teórico. A continuación se muestran las principales ideas que hoy existen sobre el estudio y análisis del nivel de ventas, con base en la planeación estratégica de mercados.

La investigación de mercados, tiende hacia la búsqueda de nuevas estrategias competitivas, que permite nuevos análisis de comportamiento y necesidades empresariales a no desfallecer en un mercado y orientar todas las acciones de la empresa hacia el cliente final, como elemento clave en cualquier organización.

¹ Mary Parker Follet

² William Ouchi (Teoría Z)

García Lahiguera Fernando (1975) dentro de la investigación de mercado afirma, que “cuanto mas se oriente una empresa al marketing, mas se precisara de la investigación de mercadeo”³, es decir que entre mas se conozca las necesidades del cliente final, canalizando de esta forma la información, que conlleva al desarrollo pleno de la investigación.

De otra parte Boyd & Westfall (1956) “El uso de investigación de mercadeo es independiente del tipo de producto que fabrique la empresa, puesto que lo fundamental trate con los consumidores”⁴ En principio el tipo de información inicial en la investigación es igual sin importar el producto, aunque existen sujetos de investigación diferentes, puesto que los clientes son diferentes y segmentos de consumidores son muy heterogéneos.

Es importante conocer perfectamente el producto que se vende es una de las obligaciones del distribuidor y este hace referencia no solo a un concepto material sino adicionalmente a los servicios.

Kotler y Armstrong (1991) define el producto como: “ cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención del mercado para su adquisición, uso o consumo, que

³ García Lahiguera, Fernando. Investigación de Mercados, Deusto. Bilbao, 1975.

⁴ Boyd & Westfall, Marketing Research: Text and Cases Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Ilinosi, 1956

pueda satisfacer un deseo o una necesidad; incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.⁵

El concepto de producto se ha ido haciendo cada vez más complejo: antiguamente incluía solamente los atributos físicos de composición, textura, tamaño, color, olor entre otros; hoy, el concepto de producto incluye elementos intangibles tales como las necesidades que satisface.

El producto de hoy, ya no es solamente lo que los sentidos de los clientes ven, oyen, sienten y huelen: también incluye un componente muy importante; aquello que lo diferencia en la mente del cliente, de los demás productos que “son iguales” a él.

Para el siguiente caso se puede destacar la diferencia de los colchones que existen en el mercado, al lado de los fabricados por Spring donde se puede diferenciar la calidad y el tratamiento de sus telas.

2.1.3 Marco legal. La compañía Supra S.A. con Nit.860.508.544-7 fue constituida por la escritura pública No. 1769 de la Notaría 21 de la ciudad de Bogotá, el día 14 de julio de 1982 e inscrita el 30 de julio de 1982 bajo el No.119.532 del libro IX. El objeto social es la comercialización nacional e internacional de toda clase de

⁵ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice Hall México, 1991

bienes de consumo durable destinados al uso de hogares, oficinas, hoteles, clínicas, hospitales, consultorios empresariales de cualquier genero, sean ellos producidos dentro o fuera del país; por terceros o por la sociedad misma, directamente o a través de cualquier modalidad contractual con terceros; el almacenamiento, conservación y custodia de los mismos bienes; representar o agenciar empresas nacionales o extranjeras productoras de bienes o servicios relacionados con su objeto, distribuir sus productos con o sin exclusividad; asesorar a terceros, mediante realización estudios o prestación de servicios técnicos o de asistencia técnica, en todo lo relacionado con la producción, administración, diseño y mantenimiento, financiación o mercadeo de los bienes especificados.

Adicionalmente es importante destacar que Industrias Spring es la única compañía certificada en Colombia con norma ICONTEC 2094 para sus productos, Igualmente se encuentra certificada, para colchones Spring, por la calidad de sus telas por parte de Clama mayor fabricante de telas para colchones en el mundo, certificación por Bayer en los tratamientos antibacteriales en sus materias primas, certificación por 3M, en tratamientos de Scorgard, y en la actualidad se encuentra trabajando en la certificación ISO 9000.

Las anteriores certificaciones son exclusivas de uso únicamente para colchones Spring en Colombia.

2.1.4 Marco conceptual. Es importante resaltar el léxico que se utilizará en esta investigación puesto que se hace referencia principalmente al marketing el cual según Peter Hingston es “el proceso de identificar un mercado objetivo, de definir lo que éste necesita, y de organizar un medio viable y lucrativo para explotarlo”⁶.

El mercado objetivo es la sección de población que potencialmente adquirirá su el producto o servicio.

La segmentación del mercado es un grupo de compradores con necesidades similares.

Marketing en red termino empleado en ventas directas para describir un sistema multinivel en el cual un vendedor recibe bonos por rendimiento de aquellos a quienes haya reclutado para vender por el

Marketing directo termino que describe la venta directa, por parte del fabricante o importado, al consumidor final. Los métodos de marketing director incluyen a la venta directa, los pedidos por correo y el correo directo.

⁶ Hingston, Peter. Marketing Efectivo. Pretince Hall. México, 2002

Mezcla de marketing frase empleada par describir la noción de que tener el producto o servicio correcto en el sitio adecuado con el precio apropiado y respaldo con la promoción correcta llevará al éxito del marketing.

Perfil de consumidor detalles de un consumidor en cuanto a como se relaciona con un segmento de mercado.

Plan de marketing documento en donde se establecen los objetivos de marketing de un negocio y la forma de lograrlos. Incluye un presupuesto, un plan de ventas y un pronóstico de flujo de efectivo.

Flujo de efectivo

Presupuesto es el precio aproximado ofrecido a un usuario por un trabajo.

Cotización el precio definitivo expresado a un cliente por adelantado, a cobrarse por un trabajo. Si se acepta, la cotización constituye un acuerdo entre el cliente y el vendedor.

Sobreprecio diferencia ente el costo y el precio de venta. Generalmente se expresa como un porcentaje. Los sobreprecios tienden a estandarizarse dentro de un mercado.

Margen es la ganancia obtenida al vender productos o servicios. Generalmente se expresa como un porcentaje.

Venta directa es vender directamente al consumidor por contacto personal.

2.1.5 Marco histórico. La empresa Supra S.A., es una organización comercial de mas de 15 años en el mercado de colchones, ubicada en la Autopista norte No 120-34, creada por los propietarios de Industrias Spring S.A. Jhon Sudarski y Felipe Sudarski, de descendencia Judía, como una empresa independiente con el fin de comercializar los colchones Spring, es decir llegar directamente al cliente final, puesto que Industrias Spring vende directamente a mayoristas tiendas de cadena, y distribuidores de colchones de otras marcas, con un cubrimiento a nivel nacional, Supra S.A. es catalogada en otras palabras como un cliente preferencial, para Spring.

En la actualidad Supra S.A. cuenta con 90 empleados, distribuidos tanto en la parte administrativa como comercial, para su comercialización y cubrimiento, dispone de veintitrés almacenes a nivel nacional, de los cuales hay once ubicados estratégicamente en Bogotá, cuatro en la ciudad de Medellín, tres en la ciudad de Cali, uno en Pereira, uno en Ibagué, uno en Barranquilla, uno en Manizales y uno en Bucaramanga, de igual forma con bodegas de alimentación de producto en stock, dentro de las bodegas de Spring, entonces estas son sub-bodegas de Supra en las bodegas de Spring las cuales son bodegas virtuales, es decir no

cuenta con un stock propio sino que únicamente le solicita a Spring, lo facturado para entrega y enrutamiento a los clientes de los almacenes de Supra, en otras palabras únicamente lo que se está vendiendo, estas bodegas se encuentran en Bogotá, Cali y Medellín.

2.1.6 Marco contextual. Supra tiene básicamente cinco áreas de funcionamiento: Gerencia General, área Administrativa, área Contable, área de Sistemas y área Comercial, coordinadas directamente por la Gerencia. Como se puede apreciar en el Organigrama de esta compañía. Ver anexo A (Organigrama de la compañía).

En la actualidad hay 62 personas laborando en la ciudad de Bogotá, según el siguiente cuadro:

Cuadro No 4. Distribución del Recurso Humano en Supra S.A.

ÁREA	DIVISIONES	PUESTOS DE TRABAJO	CANTIDAD DE PERSONAS
GERENCIA GRAL	Gerencia Gral	Gerente – Asistente –Secretaría	3
	Auditoria Interna	Auditor	1
ADMINISTRATIVA	Administrativo -Logistico	Director – Asistente	2
	Compras	Jefe	1
	Servicios Generales	Jefe - Mensajero- Aseo y Cafetería – Auxiliar	6
	Inventarios	Jefe	1
CONTABLE	Contaduría	Contador- Asistente – Auxiliar	4
	Facturación	Asistente- Auxiliar	2
	Cartera	Asistente	1
	Tesorería	Asistente- Auxiliar	2
	Nomina	Asistente- Auxiliar	2
SISTEMAS	Sistemas	Jefe – Asistente – Soporte Técnico – Auxiliar	6
COMERCIAL	Regional Bogotá	Gerente	1
		Supervisor	1

		Administrador	11
		Auxiliar de Ventas	18
5	TOTAL		62

Fuente: Departamento Administrativo Supra S.A.

Los socios no hacen parte operativa de la empresa y la revisaría fiscal esta como servicio por honorarios, es decir se encuentra en línea staff.

La toma de decisiones se realiza por parte de la gerencia quien determina las tareas a seguir y en que departamentos, entonces los directores o jefes de área realizan la organización del trabajo en cada una de las áreas, y llevan los resultados a gerencia para ser evaluados y definir las directrices adecuadas. Por lo tanto la administración de la compañía esta bien definida y cuenta con rangos de autoridad y con conductos regulares. Tiene el correspondiente Reglamento de Interno de Trabajo, de Salud Ocupacional y a través del tiempo se han ido creando las políticas de procedimientos, de normatividad y control.

En el aspecto corporativo Supra S.A. esta desarrollando estrategias de servicio y presentación de producto, lo que quiere decir, que además de calidad se quiere competir con servicio, para este fin se utilizan conferencias de ventas directas al cliente y vía telefónica, se contrato una decoradora por servicios para implementar un ambiente decorativo en los almacenes de acuerdo a cada mes, en busca de

crear o convertir todos los puntos de venta en los Dream Center, centro especializado en productos para el buen dormir.

Este trabajo se ve afectado de una u otra forma por parte de la fuerza de ventas puesto que a pesar de que se realizan capacitaciones sobre las técnicas de ventas estas no aplicadas, de acuerdo al seguimiento realizado a través de la evaluación por clientes fantasmas.

Igualmente la fuerza no vela por la imagen corporativa y presentación en algunos de los puntos de venta como en la Carrera 13 con 51, Autonorte con 120, Carrera 11 con 94 y Avenida Suba con 108, circunstancia que hace perder la imagen de la organización y afecta en alguna medida las ventas y deterioro de los productos en exhibición.

2.1.7 Características del mercado. El mercado cubierto por la comercializadora de colchones Supra S.A. tiene una cobertura a nivel nacional para el presente estudio se toma la ciudad de Bogotá donde se llega directamente al cliente, a través de sus 11 puntos de venta los cuales representan el 100% del total de mercado local.

Supra S.A. comercializa sus productos básicamente por medio de un canal que es la distribución directa haciendo llegar los productos al consumidor final.

La participación aproximada en las ventas de los 11 almacenes esta dada así:

Cuadro No 5. Distribución de ventas por almacén en Supra S.A.

ALMACEN	UBICACIÓN	VENTAS AÑO 2002 (Miles)	% VENTAS
AUTOPISTA NORTE	AUTOP. NORTE No.120-34	743.342	16,10
CHAPINERO	CR. 13 No.52-16	199.917	4,33
FÁBRICA	AV. AMERICAS No.67A-28	1.788.176	38,73
AV. QUITO	AV. CIUDAD DE QUITO No.74-59	222.079	4,81
PRESIDENCIA	CR 11 No. 94A-25	220.232	4,77
CHÍA	CENTRO CHIA LOCAL 01	275.175	5,96
CEDRITOS	CALLE 140 No. 17- 35	140.819	3,05
UNICENTRO	UNICENTRO LOCAL 235	428.922	9,29
CALLE 146	AUTOP. NORTE No.146-20	0	0,00
SUBA	AV. SUBA No.102-83	193.915	4,20
CALLE 100	CR 15 No. 94-81	404.452	8,76
TOTAL		4.617.031	100,00

Fuente: Departamento Comercial Supra S.A.

El almacén con mayor porcentaje de ventas es la Fabrica con un 38,73%, esto se debe a que esta ubicado en la zona Industrial de Puente Aranda donde se

encuentran la mayoría de almacenes de colchones, en segundo lugar esta el almacén de la Autopista Norte 16,10% de las ventas.

Los almacenes de Cedritos y Calle 146 tiene un menor porcentaje de ventas debido a que su apertura se realizo durante el segundo semestre del 2002 y el primer semestre del 2003 respectivamente.

La línea de productos distribuidos por la compañía esta clasificada según cuadro No 5 donde se observa que el producto de mayor peso en el total de las ventas corresponde a la gama económica con colchón Super Luxe.

Cuadro No 6. Productos distribuidos por Supra S.A.

GAMA	REFERENCIA	VALOR PROMEDIO	% PARTICIPACIÓN SOBRE VENTA
ECONOMICA	S. DREAM	280.000	17,37%
ECONOMICA	S. LUXE	350.000	20,03%
ECONOMICA	SPECIAL	415.000	15,18%
MEDIA	ROYAL	490.000	14,08%
MEDIA	SUPREME	550.000	5,87%
MEDIA	HEALTH	590.000	5,16%
ALTA	SUITE	660.000	8,61%
ALTA	PILLOW TOP	750.000	11,74%
ALTA	DULCE VITA	1.200.000	2%

Fuente: Departamento Comercial Supra S.A.

2.1.8 Competencia. La competencia más representativa del mercado esta conformada por las siguientes compañías: Comodísimo, El Dorado, Americana de Colchones, Serta y Paraíso.

Es importante destacar que los colchones distribuidos por la comercializadora SUPRA S.A. se diferencian de la competencia en los aspectos como materias primas, estructura, presentación del producto, calidad y garantía, ya que Industrias Spring realiza su proceso certificado bajo la norma técnica de calidad ICONTEC NTC 2094 únicos en Colombia. Este aspecto es utilizado por la competencia en la argumentación para la venta de sus productos en especial por los distribuidores de las diferentes marcas.

Igualmente se puede resaltar la utilización de la imagen corporativa de la comercializadora de colchones SUPRA S.A. de forma similar por la competencia en cuanto al cambio de imagen que se realizo el año pasado donde se tiene como mención a la familia, de la misma forma los colores tradicionales que representan la marca Spring fueron renovados así como la remodelación de cada uno de los puntos de venta, lo cual ha sido utilizado en forma similar por la competencia como: COMODISIMO, AMERICANA DE COLCHONES y DORMILUNA.

La diferenciación del producto se puede observar de forma mas clara en el cuadro No 7. Matriz de Competencia.

2.2 SISTEMAS DE HIPÓTESIS

2.2.1 Formulación de hipótesis

✓ Hipótesis General

Al realizar un diagnóstico selectivo al área comercial y la toma de decisiones de la Gerencia General de la comercializadora de colchones Spring SUPRA S.A. se obtendrá los factores que influyen en el desarrollo del proceso comercial.

✓ Hipótesis de trabajo

1. HA; Las ventas se ven afectadas, debido a la falta de conocimiento de las tendencias del consumidor respecto al producto.
2. HA; Las ventas están determinadas por la imagen corporativa de Spring.
3. HA; Las técnicas de ventas y la capacitación, en la fuerza de ventas son factor importante en las ventas.
4. HO; El valor agregado que ofrece la competencia en precios y obsequios por compra, no afecta las ventas de la compañía.

2.2.2 Operalización de las hipótesis

Cuadro No 8. Hipótesis General

Hipótesis General	
Al realizar un diagnostico selectivo al área comercial y la toma de decisiones de la Gerencia General de la comercializadora de colchones Spring SUPRA S.A. se obtendrá los factores que influyen en el desarrollo del proceso comercial.	
Variable Dependiente (Efecto)	Variable Independiente (Causa)
Los procesos y procedimientos que se aplican en el área comercial de SUPRA S.A.	La ejecución de los procesos y procedimientos no es efectiva por la falta de autonomía en las decisiones que se tomadas únicamente por la Gerencia General.
Indicadores	
Efectividad de las Ventas 70%	Procedimientos 30%
Capacitación 30%	Toma de decisiones de Gerencia General 70%

Fuente: Presente Investigación

Cuadro No 9. Hipótesis de Trabajo No.1

1. Hipótesis	
Las ventas se ven afectadas, debido a la falta de conocimiento de las tendencias del consumidor respecto al producto.	
Variable Dependiente (Efecto)	Variable Independiente (Causa)
El incumplimiento del presupuesto de ventas, al no captar los clientes potenciales de la afluencia, con lleva a la disminución de ventas.	El desconocimiento de las tendencias del consumidor y el mercado objetivo, no permite lograr las ventas esperadas.
Indicadores	
Efectividad de la afluencia 50%	Estudio del consumidor 50%
Estrategias de ventas 50%	Conocimiento del mercado 50%

Fuente: Presente Investigación

Cuadro No 10. Hipótesis de Trabajo No.2

2. Hipótesis	
Las ventas están determinadas por la imagen corporativa de Spring.	
Variable Dependiente (Efecto)	Variable Independiente (Causa)
La imagen corporativa es garantía de la venta.	La trayectoria en el mercado es un factor determinante en la decisión del comprador.
Indicadores	
Tradicición de la marca Spring 70% Recomendación 30%	Calidad del producto 100%

Fuente: Presente Investigación

Cuadro No 11. Hipótesis de Trabajo No.3

3. Hipótesis	
Las técnicas de ventas y la capacitación, en la fuerza de ventas son factor importante en las ventas.	
Variable Dependiente (Efecto)	Variable Independiente (Causa)
Permite tener personal calificado en la venta del producto	Técnica estandarizada para la venta del producto
Indicadores	
El personal cuenta con el perfil 70% Capacitación y habilidad 30%	Aplicación de técnicas de ventas 100%

Fuente: Presente Investigación

Cuadro No 12. Hipótesis Nula No.4

4. Hipótesis	
El valor agregado que ofrece la competencia en precios y obsequios por compra, no afecta las ventas de la compañía.	
Variable Dependiente (Efecto)	Variable Independiente (Causa)
La diferencia en precio entre distribuidores, almacenes de cadena y la comercializadora de colchones SUPRA S.A.	Estrategias de promociones y descuentos competitivos.
Indicadores	
Diferencia en precios 50%	Promociones 50%
Valor Agregado (Obsequios) 50%	Descuentos 50%

Fuente: Presente Investigación

2.3 DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO

Para avanzar en el conocimiento del problema a investigar se aplicó el tipo de estudio descriptivo, consiste en proponer el análisis de los rasgos que caracterizan e identifican la disminución de ventas, identificando los elementos y características mas relevantes, señalando las formas de conducta de un grupo de clientes frente a esta situación para comprobar las hipótesis planteadas dando paso a un futuro conocimiento explicativo.

El método que se siguió es el inductivo, es decir, se parte de una situación concreta. La información encontrada mediante la observación de los fenómenos generales fue analiza con un marco de referencia general con el propósito de señalar verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Al evaluar la conducta de los clientes se elaboró un formulario con un lenguaje sencillo el cual nos permite alcanzar el objetivo propuesto, usando la técnica directa entre el encuestador y el encuestado.

Una vez obtenida la información de la fuente primaria se procederá a procesarla mediante el uso de programas estadísticos, a través de la tabulación de las encuestas para el recuento, clasificación y ordenación de la información en tablas o cuadros, que luego se analizaran y así apreciar los datos ya organizados y

agruparlos, los cuales arrojaran como resultado los factores claves de la investigación.

La información de las fuentes secundarias recibirá otro tipo de proceso y su análisis se realizara a través de la observación y el desarrollo de entrevistas a la fuerza de ventas donde se clasificaran los resultados para analizar y extraer las conclusiones.

3. DISEÑO METODOLOGICO

El diseño de la presente investigación no es experimental, puesto que no se realizaran un estudio de las variables por medio de la experiencia ni de pruebas, que permitan analizar su comportamiento de respuesta.

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.1.1 Población. La población objeto de la investigación esta constituida por la afluencia de publico que visita los once puntos de venta de la ciudad de Bogotá, conformada por 2350 posibles clientes de acuerdo a la medición de afluencia realizada por el área de mercadeo durante un mes.

3.1.2 Muestra. Para efectos de la recolección de la información, teniendo en cuenta que la población es finita se tomara una muestra aleatoria simple (de menos 20.000 personas) con individuos o elementos de característica similares.

Como:

$$\sigma = 10\%$$

$$\delta = 2\%$$

$$Z = 2$$

Se tiene que la muestra es:

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}} = \frac{(0.4)^2}{\frac{(0.079)^2}{(1.96)^2} + \frac{(0.4)^2}{2350}}$$

$$n = 222$$

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACION

De las técnicas e instrumentos de recolección de datos, depende el cumplimiento de los objetivos, es decir la respuesta lógica de la investigación por medio o con la ayuda de la comprobación de las hipótesis formuladas en la misma.

3.2.1 Fuentes primarias. La información necesaria para la investigación se obtendrá directamente de los clientes potenciales utilizando como instrumento la encuesta de tipo estructurada, con preguntas cerradas y una opción libre para que el entrevistado mencione variables que no se hayan nombrado en la formulación de la pregunta y sean consideradas por el encuestado como muy importantes. En general el formato de la encuesta será el planteamiento de una pregunta acompañada de una serie de opciones a manera de test.

3.2.2 Fuentes secundarias. La información de las fuentes secundarias será tomada de los archivos de la empresa, los catálogos de la competencia, las visitas a los puntos de venta tanto de la empresa como de la competencia. Adicionalmente se realizara la valoración del cargo de los vendedores de la fuerza de ventas, de la ciudad de Bogotá.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La investigación arrojó información de tipo alfanumérica, para lo cual el primer paso a realizar fue la separación de estos datos según el tipo, los datos numéricos se procesan para lograr su clara y rápida comprensión, con ellos se construyeron cuadros estadísticos, promedios generales y gráficos (tortas), ilustrativos de tal modo que se sintetizaron sus valores y a partir de ellos , se extrajeron enunciados teóricos.

Ciertos datos alfabéticos relevantes, se convirtieron en datos numéricos y los otros se mantuvieron como información no cuantificada,.

Se utilizó como ayuda en este proceso el empleo de Excel (Hoja Electrónica) y el tipo de técnica utilizada fue de orden lógico y de orden estadístico

3.3.1 Codificación. Para la realización de los cuestionarios de la encuesta aplicada a los clientes (Anexo B), se obtuvo la colaboración del Call Center de

SUPRA S.A. forma telefónica, tomando como base los clientes del mes de junio de 2003, se utilizaron, hojas electrónicas tabulares, donde se categorizan los datos de instrumento utilizado a 222 clientes, como muestra de la población de la investigación, como se puede observar en el cuadro No.12

Cuadro No.13. Encuesta aplicada a clientes

1. ¿Qué tipos de almacenes prefiere para la compra de su colchón ?			
	INDICE	RESPUESTA	%
a) Almacenes especializados en el buen dormir	a	65	29%
b) Almacenes de colchones que venden de todas las marcas	b	25	11%
c) Almacenes especializados en muebles	c	7	3%
d) Almacenes de electrodomesticos que venden colchones y/o similares	d	3	1%
e) Punto de fabricade una marca de colchones en particular	e	90	41%
f) Almacenes de cadena.	f	32	14%
g) Otro _____Cuál? _____	g	0	0%
TOTAL	TOTAL	222	100%
2. ¿Porque razón prefirió este almacén?			
	INDICE	RESPUESTA	%
a) Tradición	a	30	14%
b) Ubicación	b	99	45%
c) Casualidad	c	27	12%
d) Promoción	d	26	12%
e) Recomendación	e	31	14%
f) Variedad	f	9	4%
TOTAL	TOTAL	222	100%
3. ¿Cuál es el motivo que lo lleva a comprar colchón?			
	INDICE	RESPUESTA	%
a) Su actual no le satisface	a	152	68%
b) Para regalar	b	1	0%
c) Recomendación médica	c	8	4%
d) Para un nuevo hijo	d	15	7%
e) Cambio colchón hijo	e	21	9%
f) Cambio de vivienda	f	0	0%
g) Redecorando la casa	g	0	0%
h) Va a contraer matrimonio	h	20	9%
i) Conocimiento de la marca	i	5	2%
j) Otra ocasión _____Cuál? _____	j	0	0%
TOTAL	TOTAL	222	100%
4. ¿Cuál es el medio por el cual se guió, para llegar a nuestro punto de venta?			
	INDICE	RESPUESTA	%
a) Periódico	a	96	43%
b) TV	b	0	0%
c) Radio	c	58	26%
d) Directorio telefónico	d	18	8%
e) Vallas / volantes	e	11	5%
f) Anuncio internet	f	0	0%
g) Referencias de un amigo o familiar	g	7	3%
h) Recorrió un sector de la ciudad	h	29	13%
i) Esta en su ruta diaria	i	3	1%
j) Otro	j	0	0%
k) No tuvo en cuenta ninguno de estos aspectos	k	0	0%
TOTAL	TOTAL	222	100%
5. ¿Qué llamó su atención, al decidir la compra de su colchón?			
	INDICE	RESPUESTA	%
a) Precios	a	0	0%
b) Características del producto	b	34	15%
c) Promociones	c	22	10%
d) Servicios	d	0	0%
e) Calidad garantizada por el ICONTEC	e	94	42%
f) Garantía	f	72	32%
g) Ubicación	g	0	0%
h) Otro	h	0	0%
TOTAL	TOTAL	222	100%
6. ¿Qué factores del producto tuvieron mayor influencia en su compra?			
	INDICE	RESPUESTA	%
a) Estilo apariencia en general	a	1	0%
b) Acolchado	b	2	1%
c) Resortes / Estructuras	c	31	14%
d) Microlink (Fique mas algodón)	d	0	0%
e) Textura de la Tela	e	0	0%
f) Tratamiento repele polvo y liquidos Baygard	f	43	19%
g) Tratamiento Microorganismos Ultra-Fresh	g	8	4%
h) Diseño de las telas	h	0	0%
i) Frescura	i	47	21%
j) Antialergico	j	67	30%
k) Firmeza	k	18	8%
l) Ortopédico	l	5	2%
m) Otro	m	0	0%

7. Cuándo fue la última vez que adquirió colchón? a) Menos de un año b) De un año a dos c) De dos a tres años d) Mas de cuatro años e) Nunca	INDICE	RESPUESTA	%
	a	10	5%
	b	16	7%
	c	44	20%
	d	152	68%
	e	0	0%
TOTAL	222	100%	
8. Le ofrecieron productos complementarios(Almohadas, cobijas, juegos de cama, protectores entre otros)?	INDICE	RESPUESTA	%
	a	90	41%
	b	132	59%
	TOTAL	222	100%
9. ¿Compro usted productos complementarios?	INDICE	RESPUESTA	%
	a	64	29%
	b	158	71%
	TOTAL	222	100%
10. Si tuviera la opción de escoger entre obsequio o un descuento, cual tomaría?	INDICE	RESPUESTA	%
	a	43	19%
	b	179	81%
	TOTAL	222	100%
11. ¿Tuvo algunos de los siguientes inconvenientes al realizar su compra? a) Incumplimiento en la entrega b) Incumplimiento de la garantía (visita, recoger producto) c) El producto no cumple con las especificaciones dadas por el vendedor d) Otro ¿Cual? e) Ninguna	INDICE	RESPUESTA	%
	a	85	38%
	b	65	29%
	c	45	20%
	d	10	5%
	e	17	8%
TOTAL	222	100%	
12. ¿Qué otras marcas de colchón, tomo en cuenta antes de escoger Spring? a) EL DORADO b) SERTA c) MUNDIAL DE COLCHONES d) AMERICANA e) PARAISO f) SENSAFLEX g) COMODISIMO h) DORMILUNA i) SOLO SPRING	INDICE	RESPUESTA	%
	a	58	26%
	b	14	6%
	c	0	0%
	d	78	35%
	e	6	3%
	f	0	0%
	g	0	0%
	h	0	0%
	i	66	30%
	TOTAL	222	100%
13. ¿Como califica usted la argumentación del producto por parte del vendedor? a) Buena b) Regular c) Deficiente	INDICE	RESPUESTA	%
	a	177	80%
	b	45	20%
	c	0	0%
TOTAL	222	100%	
14. ¿Cuál es su Ocupación? a) Empelado b) Independiente c) Professional d) Ama de casa e) Otro	INDICE	RESPUESTA	%
	a	171	77%
	b	5	2%
	c	8	4%
	d	38	17%
	e	0	0%
TOTAL	222	100%	
15. Sexo a) Masculino b) Femenino	INDICE	RESPUESTA	%
	a	39	18%
	b	183	82%
	TOTAL	222	100%

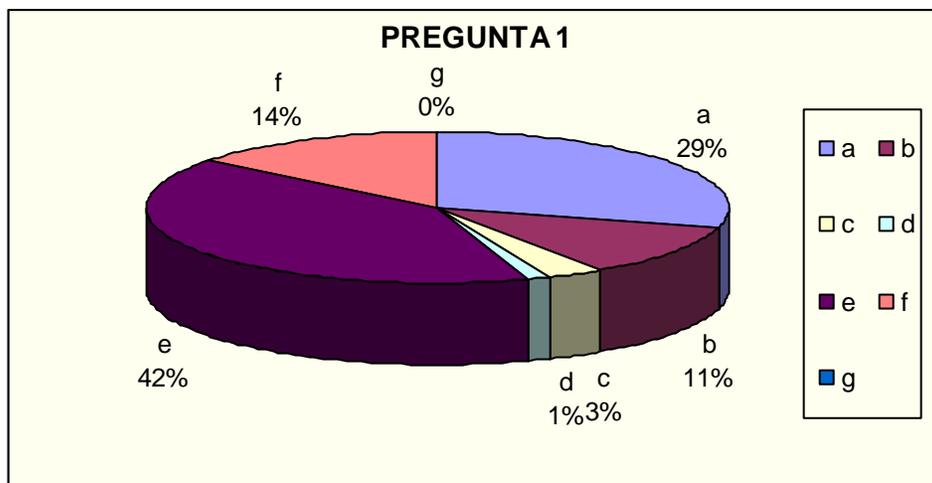
Fuente: Presente Investigación

La primera columna esta conformada por números que van desde el 1 hasta el 15, estos representan las preguntas de la encuesta anexo B la segunda columna contiene los indicadores correspondientes a las variables con que esta relacionada la investigación, en la tercera columna se presentan los índices que se evalúan en cada variable de la cuarta a la sexta columna están relacionados los totales arrojados al tabular la información del instrumento, con su correspondiente participación porcentual.

3.3.2 Tabulación. Para el análisis estadístico de los datos recopilados en los diferentes instrumentos, se utilizo en primer orden la pregunta, seguido por los porcentajes a que equivalen las respuestas según sus categorías y las gráficas pertinentes (tortas) correspondientes a la situación presentada

- ✓ Pregunta 1 ¿Qué tipos de almacenes prefiere para la compra de su colchón?
- a) Almacenes especializados en el buen dormir
 - b) Almacenes de colchones que venden de todas las marcas
 - c) Almacenes especializados en muebles
 - d) Almacenes de electrodomésticos que venden colchones y/o similares
 - e) Punto de fabrica de una marca de colchones en particular
 - f) Almacenes de cadena.
 - g) Otro

INDICE	RESPUESTA	%
a	65	29%
b	25	11%
c	7	3%
d	3	1%
e	90	41%
f	32	14%
g	0	0%
TOTAL	222	100%



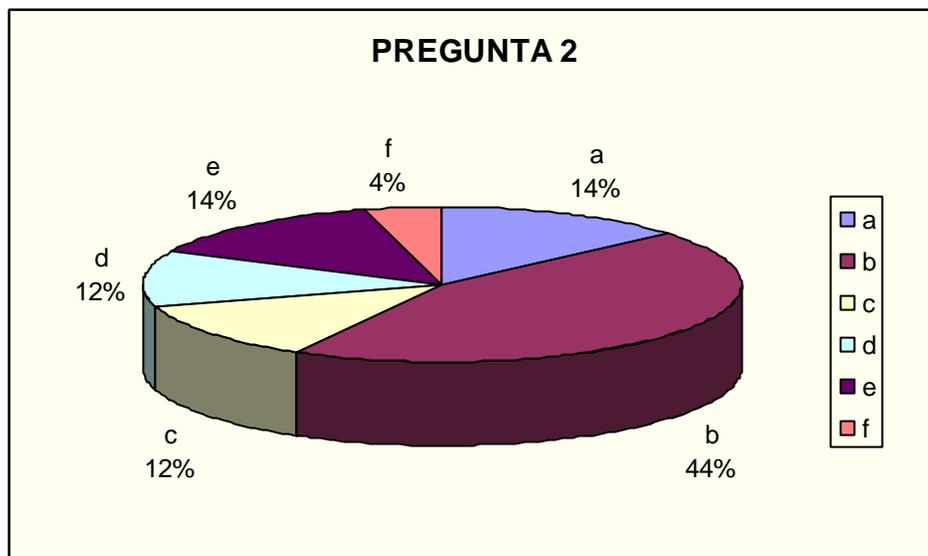
De acuerdo a los resultados se observa que el 42% de los clientes siempre prefieren realizar la compra del producto en puntos directos de fabrica o empresas de tradición, y en segundo lugar el 29% en almacenes especializados para el buen dormir.

Este es un aspecto importante de resaltar, ya que debe ser explotado mediante la publicidad, con el fin de obtener un mayor porcentaje de clientes con estas características, la publicidad empleada por SUPRA S.A. para Bogotá es radial y para el resto del país se realiza a través de los periódicos locales.

✓ Pregunta 2. ¿Porque razón prefirió este almacén?

- a) Tradición
- b) Ubicación
- c) Casualidad
- d) Promoción
- e) Recomendación
- f) Variedad

INDICE	RESPUESTA	%
a	30	14%
b	99	45%
c	27	12%
d	26	12%
e	31	14%
f	9	4%
TOTAL	222	100%

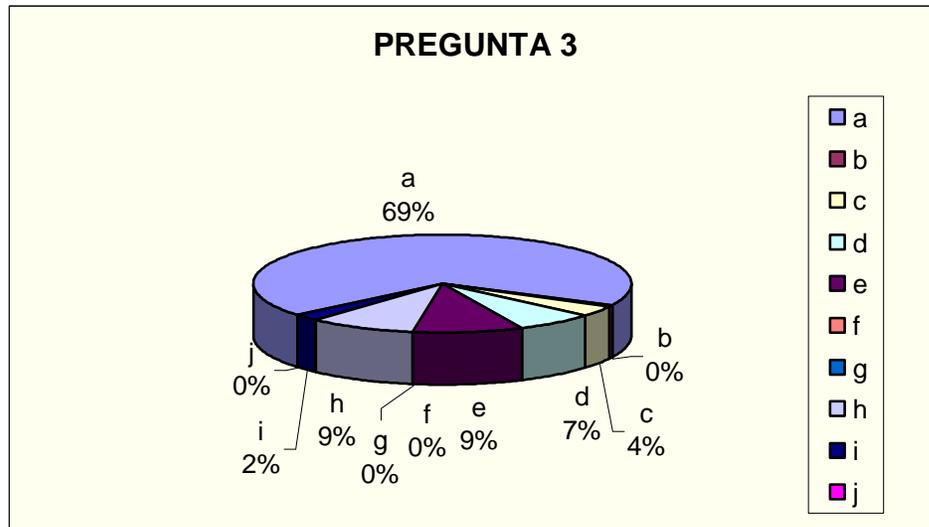


Como se puede observar en el mayor porcentaje esta representado por el 45% de los encuestados, quienes prefieren los almacenes por su ubicación ya que los puntos de venta de la comercializadora SUPRA S.A. están estratégicamente distribuidos en la ciudad de Bogotá, seguido por el 14% de los encuestados quienes ubican los almacenes de la comercializadora por tradición y recomendación.

✓ Pregunta 3 ¿Cuál es el motivo que lo lleva a comprar colchón?

- a) Su actual no le satisface
- b) Para regalar
- c) Recomendación médica
- d) Para un nuevo hijo
- e) Cambio colchón hijo
- f) Cambio de vivienda
- g) Redecorando la casa
- h) Va a contraer matrimonio
- i) Conocimiento de la marca
- j) Otra ocasión

INDICE	RESPUESTA	%
a	152	68%
b	1	0%
c	8	4%
d	15	7%
e	21	9%
f	0	0%
g	0	0%
h	20	9%
i	5	2%
j	0	0%
TOTAL	222	100%



Se puede determinar, que el mayor porcentaje con el 68%, esta dado por la insatisfacción del cliente del colchón que tiene actualmente, seguido por el 9% que se encuentra entre las personas que desean cambiar el colchón de sus hijos y las

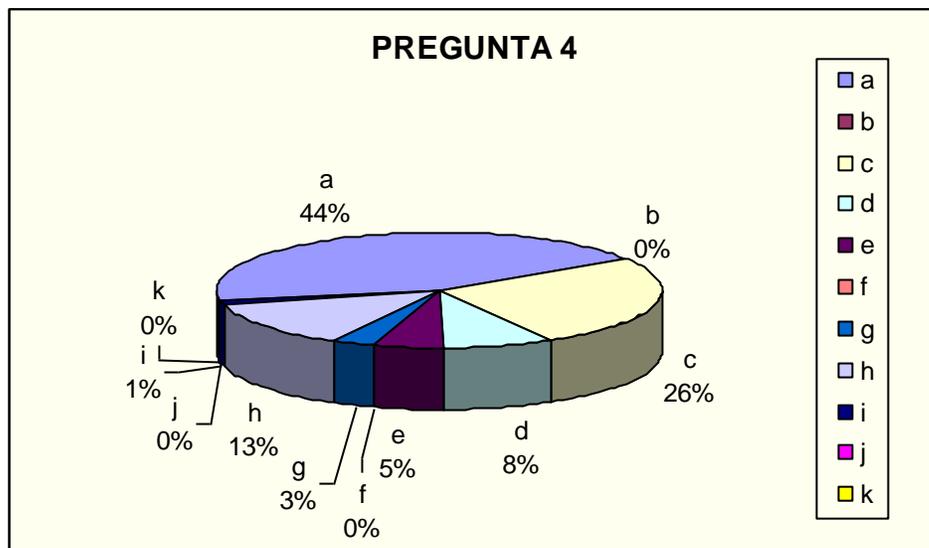
personas que van a contraer matrimonio, de lo cual se puede deducir que la principal necesidad del cliente, es la satisfacción plena para un buen dormir.

Esta es una fortaleza que debe ser canalizada en la motivación del cliente, inculcando que un buen dormir depende de un colchón de optima calidad.

✓ Pregunta 4 ¿Cuál es el medio por el cual se guió, para llegar a nuestro punto de venta?

- a) Periódico
- b) TV
- c) Radio
- d) Directorio telefónico
- e) Vallas / volantes
- f) Anuncio Internet
- g) Referencias de un amigo o familiar
- h) Recorrió un sector de la ciudad
- i) Esta en su ruta diaria
- j) Otro
- k) No tuvo en cuenta ninguno de estos aspectos

INDICE	RESPUESTA	%
a	96	43%
b	0	0%
c	58	26%
d	18	8%
e	11	5%
f	0	0%
g	7	3%
h	29	13%
i	3	1%
j	0	0%
k	0	0%
TOTAL	222	100%

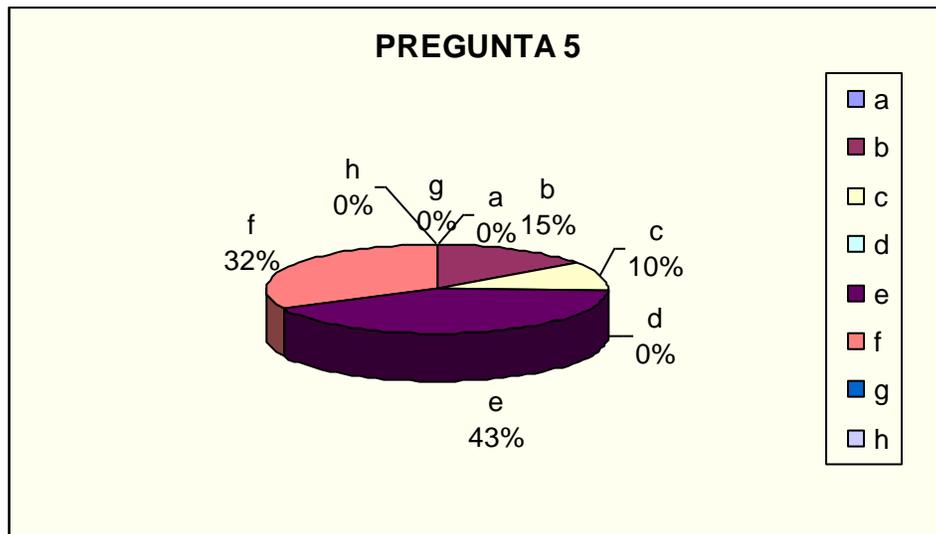


El mayor porcentaje de los clientes se guió para llegar a los puntos de venta a través del periódico con un 43%, en segundo lugar con un 26% por la radio y un 13% al recorrer los puntos estratégicos de la ciudad con el fin de encontrar el producto ideal de acuerdo a sus necesidades y recursos.

✓ Pregunta 5 ¿Qué llamó su atención, al decidir la compra de su colchón?

- a) Precios
- b) Características del producto
- c) Promociones
- d) Servicios
- e) Calidad garantiza por el ICONTEC
- f) Garantía
- g) Ubicación
- h) Otro

INDICE	RESPUESTA	%
a	0	0%
b	34	15%
c	22	10%
d	0	0%
e	94	42%
f	72	32%
g	0	0%
h	0	0%
TOTAL	222	100%



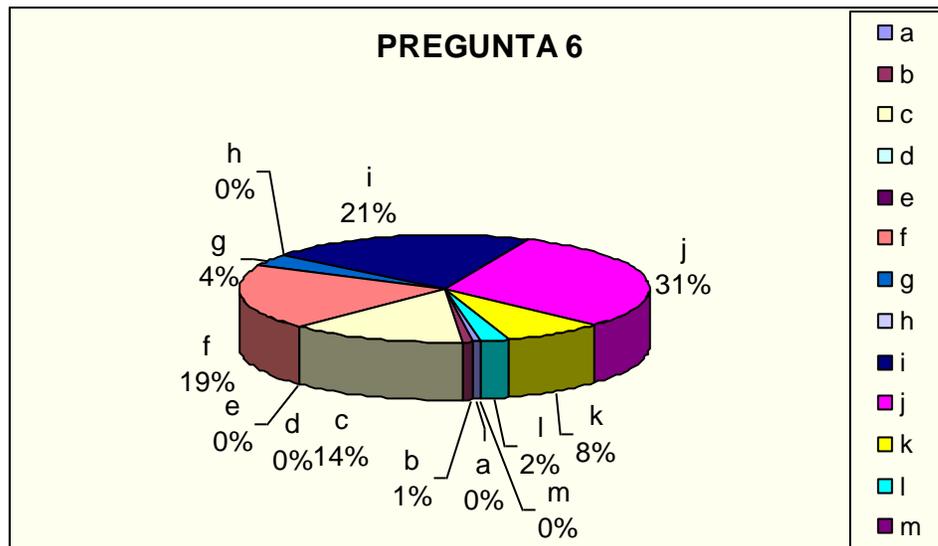
En este punto se puede determinar que el mayor indicador de motivación del consumidor y éxito de una venta, esta dada por el 42% de calidad garantiza por el ICONTEC y con un 32% la garantía ofrecida.

✓ Pregunta 6 ¿Qué factores del producto tuvieron mayor influencia en su compra?

- a) Estilo apariencia en general
- b) Acolchado
- c) Resortes / Estructuras
- d) Microlink (Fique mas algodón)
- e) Textura de la Tela
- f) Tratamiento repele polvo y líquidos Baygard
- g) Tratamiento Microorganismos Ultra-Fresh

- h) Diseño de las telas
- i) Frescura
- j) Antialergico
- k) Firmeza
- l) Ortopédico
- m) Otro

INDICE	RESPUESTA	%
a	1	0%
b	2	1%
c	31	14%
d	0	0%
e	0	0%
f	43	19%
g	8	4%
h	0	0%
i	47	21%
j	67	30%
k	18	8%
l	5	2%
m	0	0%
TOTAL	222	100%



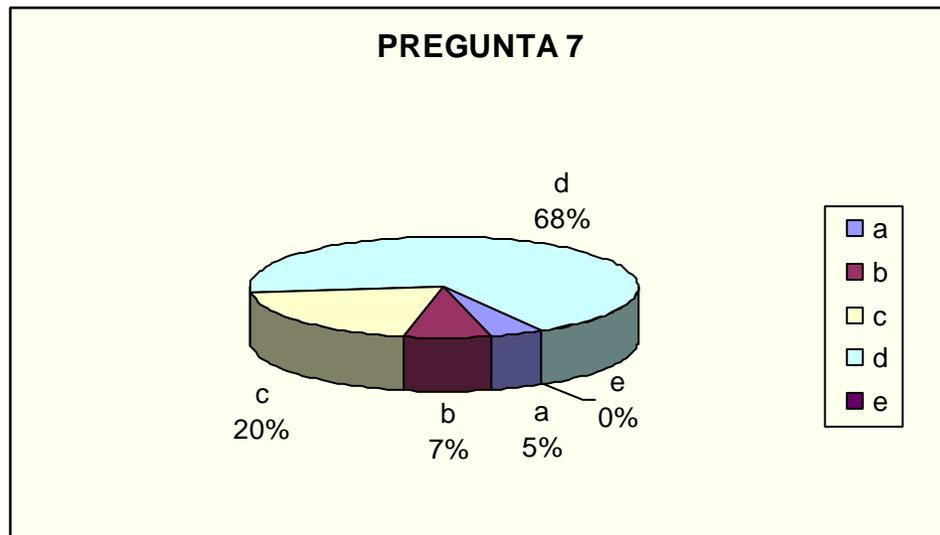
Teniendo en cuenta los resultados, el cliente se fija en el producto por ser antialergico con el 30%, seguido por la frescura con un 21% y un 19% por el tratamiento repele polvo y líquidos Baygard.

Razones de peso y de motivación hacia el cliente, que deben ser aprovechados en la argumentación de la presentación del producto por parte del asesor.

✓ Pregunta 7 ¿Cuándo fue la última vez que adquirió colchón?

- a) Menos de un año
- b) De un año a dos
- c) De dos a tres años
- d) Mas de cuatro años
- e) Nunca

INDICE	RESPUESTA	%
a	10	5%
b	16	7%
c	44	20%
d	152	68%
e	0	0%
TOTAL	222	100%

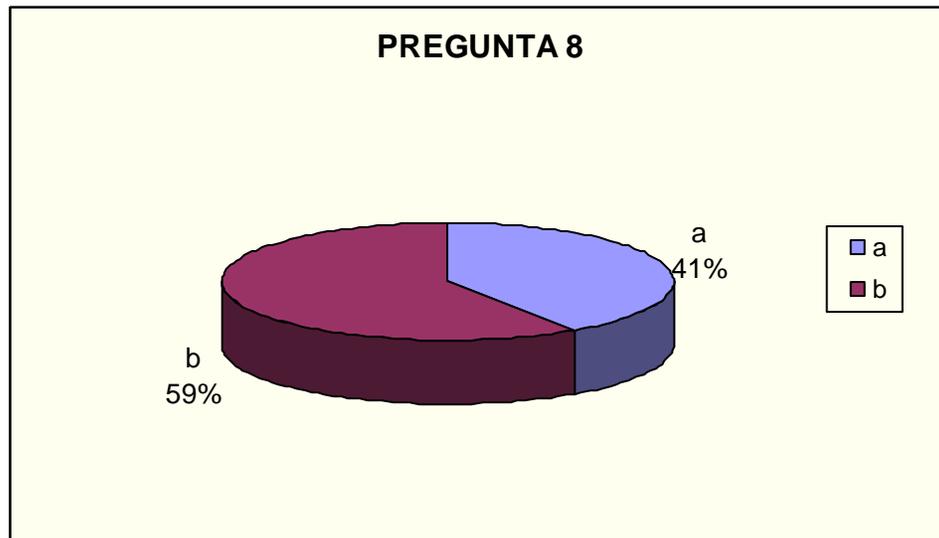


Los clientes compraron en su mayoría hace más de 4 años con un 68% y con 20% de 2 a 3 años, lo que hace suponer que el producto comprado no satisface la necesidad de cliente por diversas razones como garantía, calidad y salud.

✓ Pregunta 8 ¿Le ofrecieron productos complementarios (Almohadas, cobijas, juegos de cama, protectores entre otros)?

- a) SI
- b) NO

INDICE	RESPUESTA	%
a	90	41%
b	132	59%
TOTAL	222	100%

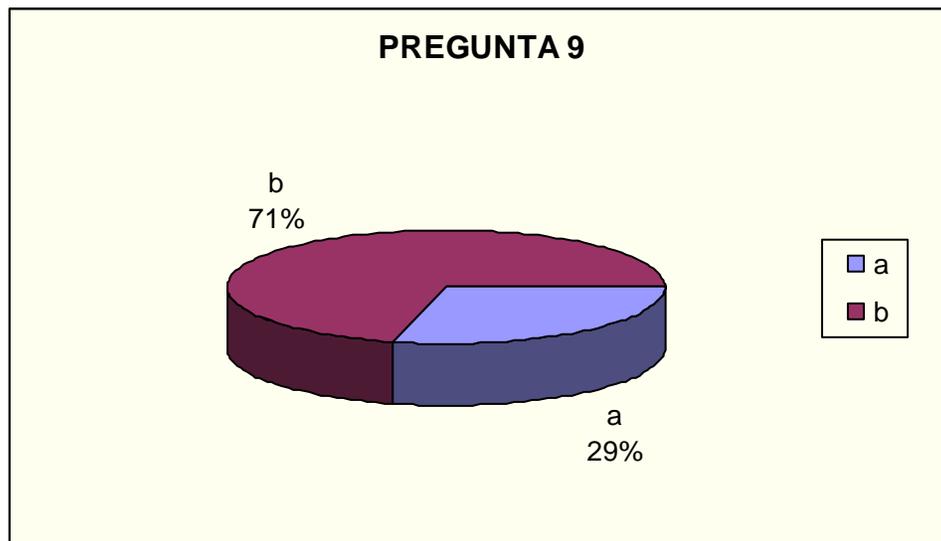


Con el presente resultado podemos establecer que el 59% de los clientes no se les ofreció productos complementarios (Almohadas, cobijas, juegos de cama, protectores entre otros), lo pone en riesgo la visión de la compañía al desear convertir los puntos de venta en Dream Center, centros especializados en el buen dormir, esto se debe a que los vendedores argumentan no ganar comisión sobre la venta de productos complementarios.

✓ Pregunta 9. ¿Compro usted productos complementarios?

- a) SI
- b) NO

INDICE	RESPUESTA	%
A	64	29%
b	158	71%
TOTAL	222	100%

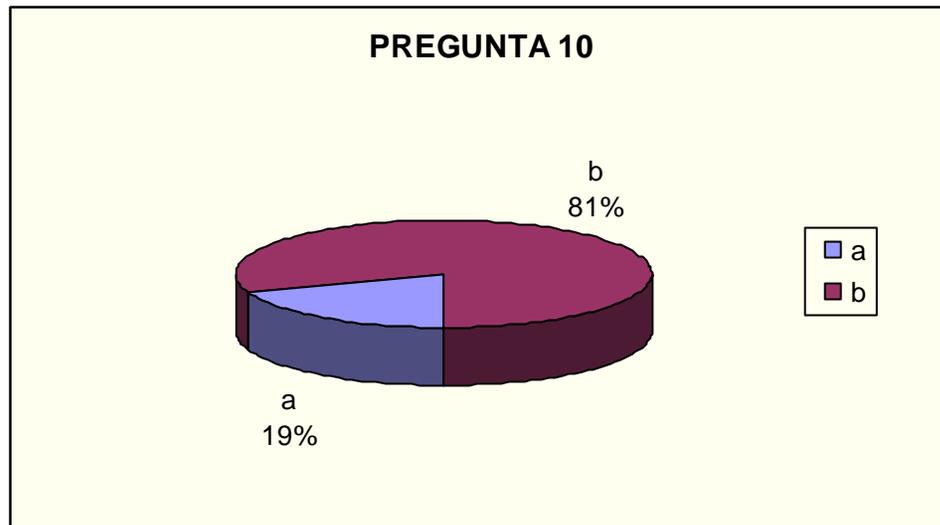


De los clientes encuestados solamente el 29% compraron productos complementarios y el restante 71% argumentaron que no compraron los productos complementarios debido a los precios tan altos respecto a otros almacenes especializados y adicionalmente encontramos que la fuerza de ventas no tiene argumentación para este tipo de productos.

✓ Pregunta 10 ¿Si tuviera la opción de escoger entre obsequio o un descuento, cual tomaría?

- a) Obsequio
- b) Descuento

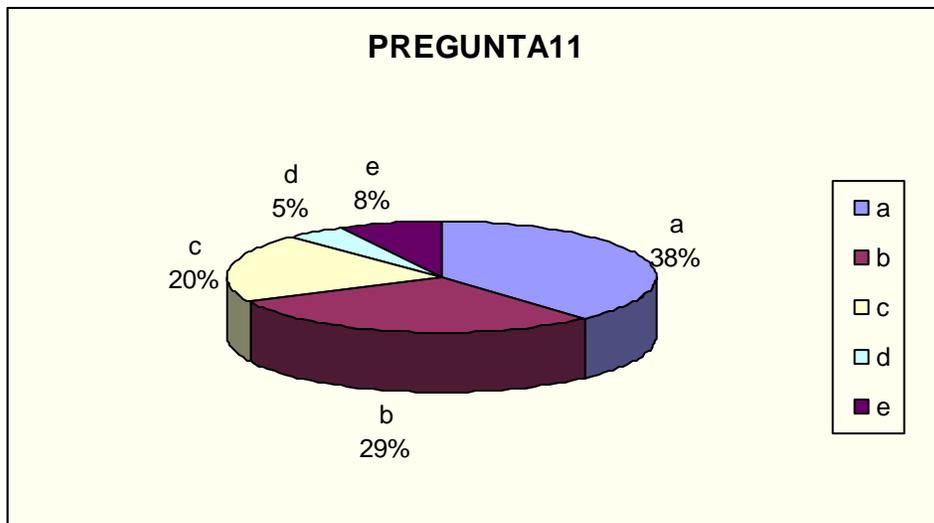
INDICE	RESPUESTA	%
A	43	19%
B	179	81%
TOTAL	222	100%



El 81% de los encuestados escogió la opción del descuento por ser una forma de ahorrar en sus gastos, teniendo en cuenta la situación económica actual.

- ✓ Pregunta 11 ¿ Tuvo algunos de los siguientes inconvenientes al realizar su compra?
- a) Incumplimiento en la entrega
 - b) Incumplimiento de la garantía (visita, recoger producto)
 - c) El producto no cumplió con las especificaciones dadas por el vendedor
 - d) Otro ¿Cual?
 - e) Ninguna

INDICE	RESPUESTA	%
a	85	38%
b	65	29%
c	45	20%
d	10	5%
e	17	8%
TOTAL	222	100%



La mayoría de los encuestados con un 38% afirmaron haber tenido problemas con la entrega, ya que algunos de ellos desean tener una hora exacta y en otros casos no se realizó el día acordado, con un 29% los clientes manifiestan tener inconformidad con el servicio de garantías, en la demora de la visita y recogida del producto, y el 20% considera que las especificaciones dadas por el vendedor no son tales, ya que solicitaron garantía por problemas de dureza.

✓ Pregunta 12 ¿Qué otras marcas de colchón, tomo en cuenta antes de escoger Spring?

a) EL DORADO

b) SERTA

c) MUNDIAL DE COLCHONES

d) AMERICANA

e) PARAISO

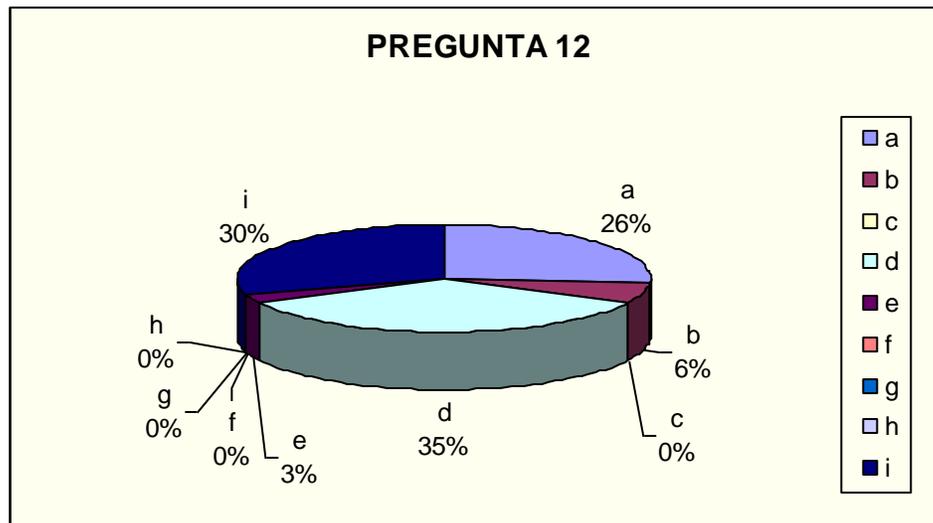
f) SENSAFLEX

g) COMODISIMO

h) DORMILUNA

i) SOLO SPRING

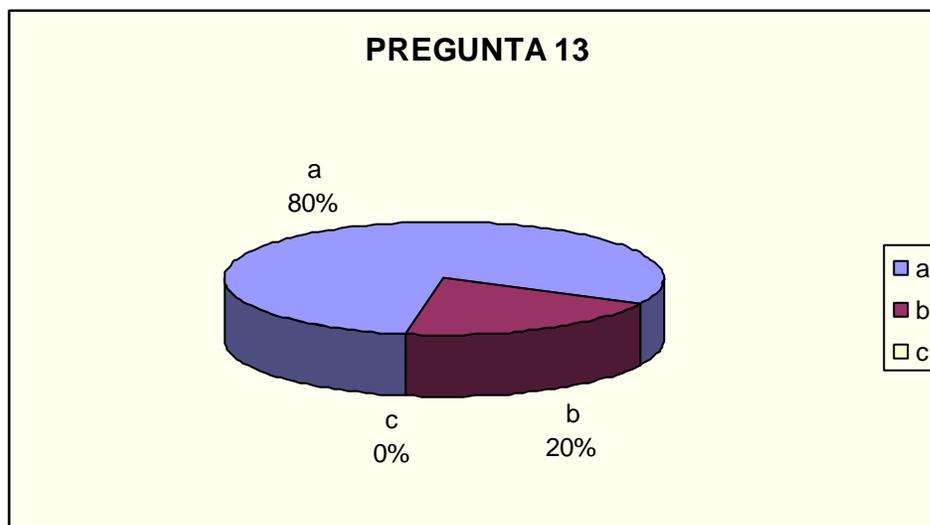
INDICE	RESPUESTA	%
A	58	26%
B	14	6%
C	0	0%
D	78	35%
E	6	3%
F	0	0%
G	0	0%
H	0	0%
I	66	30%
TOTAL	222	100%



En cuanto a la opciones tomadas por los clientes antes de decidir por Spring, se puede establecer que en su mayoría, se encuentra representada por colchones Americana en 35%, seguido por colchones Spring con el 30% y en tercer lugar El Dorado con 26%, por su infraestructura comercial representando mayor riesgo en el mercado, por lo cual se debe realizar un estudio de mercado profundo especialmente a estas dos compañías, no sin dejar a un lado las demás compañías de colchones.

- ✓ Pregunta 13 ¿ Como califica usted la argumentación del producto por parte del vendedor?
- a) Buena
 - b) Regular
 - c) Deficiente

INDICE	RESPUESTA	%
a	177	80%
b	45	20%
c	0	0%
TOTAL	222	100%



La argumentación del producto es una fortaleza ya que los encuestados respondieron en un 80% que es buena, puesto que da a conocer plenamente el producto a los clientes, por lo cual consideramos que ya que en de respondieron que es positiva y solamente el 20% manifestó ser regular debido a los inconvenientes ocasionados por inconformidad con la compra.

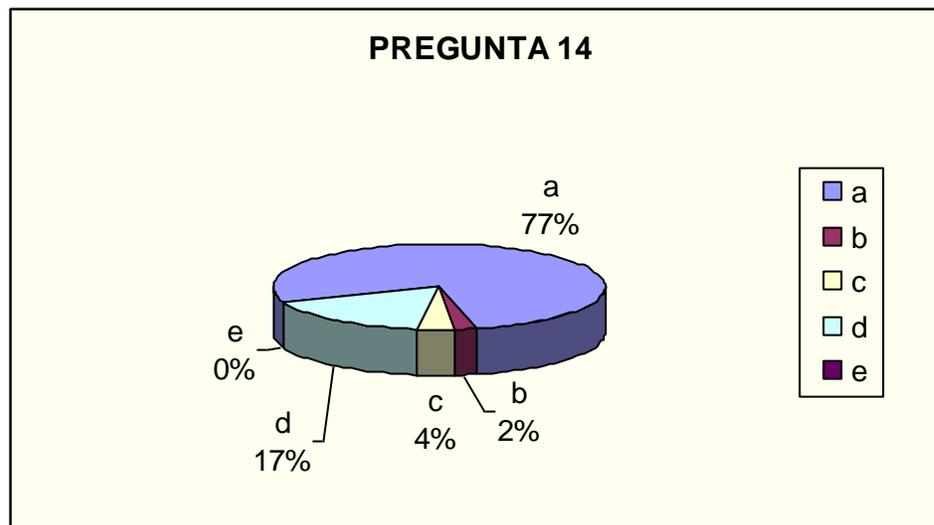
✓ Pregunta 14 ¿Cuál es su Ocupación?

- a) Empleado
- b) Independiente
- c) Profesional

d) Ama de casa

e) Otro

INDICE	RESPUESTA	%
a	171	77%
b	5	2%
c	8	4%
d	38	17%
e	0	0%
TOTAL	222	100%



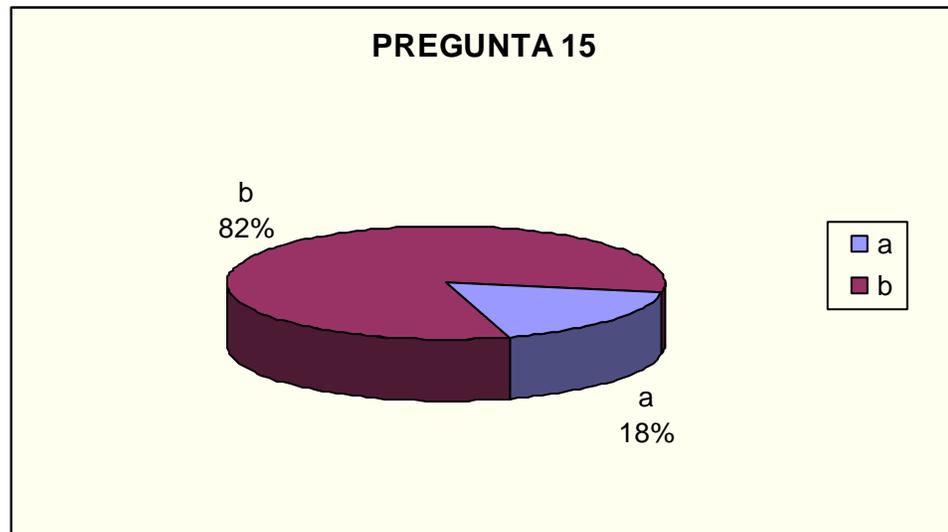
Es evidente que los mayores consumidores del producto se encuentra entre las personas empleadas en un 77%, y las amas de casa con un 17%, quienes son las que toman la decisión de adquirir un colchón Spring, aspecto que permite identificar el perfil del consumidor potencial, para de esta forma ajustar el plan de mercadeo.

✓ PREGUNTA 15 Sexo

a) Masculino

b) Femenino

INDICE	RESPUESTA	%
a	39	18%
b	183	82%
TOTAL	222	100%



Se puede establecer que la decisión de compra esta regida por el sexo femenino en un 82% y que por el sexo masculino solo en un 18% donde se debe tener en cuenta para dirigir la publicidad hacia este segmento.

✓ Tabla de observación. (Anexo C), instrumentos aplicado a los vendedores, con el propósito de obtener una primera de los aspectos estudiados en esta investigación, como se dan naturalmente.

Hora de Llegada al almacén. Los vendedores llegan puntualmente a su lugar de trabajo, de decir, a las 9:30 a.m. de lunes a domingo. A excepción del día jueves que es la reunión de ventas en las oficinas centrales, realizando apertura del almacén a las 10:00 a.m.

Presentación Personal. Es buena, considerando que los vendedores son la primera imagen que tiene el cliente sobre la compañía ya que estos visten formalmente en un 98%.

Animo de trabajo, disposición, entusiasmo. El 32% conformado por 10 personas de las 31 del equipo de ventas, en las que se observa que no tienen disposición hacia el trabajo, ya que no aplica el proceso comercial a diferencia del 68% restante y en las cuales se ve reflejada una mayor efectividad en las ventas.

Interrelación con otros compañeros, de su mismo almacén o de otro. Existen muy buenas relaciones interpersonales entre los compañeros de almacén y otros, son prevenidos con los miembros de otros departamentos, demuestran

intolerancia con el personal del departamento de compras y despachos en los procesos, controles e información que provenga de allí.

Preparación del trabajo del día, documentos, herramientas. Normalmente llegan con la preparación del trabajo diario como es la organización del almacén y los informes diarios que se deben enviar a la oficina central, además del manejo de una agenda comercial que incluye un seguimiento telefónico a las cotizaciones y las visitas a Decoradores, Fondos y Cooperativas.

Forma en que aborda al cliente. Saludo, comentarios, camaradería, etc. El 95% de la atención a los clientes se evidencia en una buena relación de bienvenida al almacén dándole la importancia que se merece el cliente.

Relación con el producto en el punto de venta (Es cuidadoso, hace seguimiento al producto que hay en el punto de venta, toma notas, hace sugerencias). En un 80% no tiene cuidado con el producto en el almacén sobre todo en cuanto a la rotación de los productos que se encuentran en exhibición o en stock, ya que los administradores tienen la filosofía errónea de tener un sobre stock en los almacenes para poder vender, cuando realmente venden y solicitan la mercancía a las bodegas virtuales de Bogotá, Cali y Medellín donde son facturados y entregados por estas, a pesar de que continuamente se este recordando la importancia de la rotación de la mercancía, generando un 40% de inventario deteriorado que al final de año se dan de baja a través de donaciones.

Como cierra la venta (hace sugeridos, factura solo lo que le piden, etc.). El 90% de las ventas son facturadas como el cliente realiza el pedido, el 10% restante realiza el sugerido de productos complementarios, pero no se argumenta los beneficios del producto.

Tiene cuidado de tomar notas especiales sobre el cliente o producto. En un 100% transmite las inquietudes de los clientes, así como las observaciones sobre los beneficios que otorga la competencia.

¿Cuántos clientes atiende en el día y cuántos fueron ventas efectivas? En promedio en el día se atiende 8 posibles clientes de los cuales se facturan 4 representando con una efectividad del 54.38% en promedio por almacén.

Hora de Salida del almacén. El cierre del almacén se realiza a las 7 p.m. a excepción de los sábados y domingos que se realiza a las 6:30 p.m.

✓ Encuesta a vendedores (Anexo D). Instrumento aplicado a los 29 administradores y vendedores de los once almacenes, con el objeto de estandarizar el perfil actual del vendedor de la comercializadora SUPRA S.A ,además de conocer su posición frente a la compañía en aspectos como normas, procedimientos, objetivos y metas

Edad . En promedio es de 32 años.

Estudios Realizados. El nivel de estudios alcanzado es superior profesional o técnico para el caso de los administradores, en los auxiliares de ventas el nivel es de secundaria solamente. En la actualidad ninguno esta estudiando.

Estado Civil . De las 29 personas del área comercial el 65,51% son solteros y el 34,48% son personas casadas con un promedio de 2 personas a cargo.

Pasatiempo favorito. Se presenta en las personas casadas que su pasatiempo es compartir con su familia en cualquier actividad, mientras que los solteros tienen preferencia por el deporte en especial el fútbol.

Relaciones con los compañeros. Las califican como buenas y enuncian el respeto y colaboración como la clave de que esto sea así.

Las relaciones con su Jefe Inmediato. De igual forma a la anterior pregunta están de acuerdo en que son buenas, en términos generales son escuchadas por el supervisor, hay intercambio de idea y lo consideran una persona de gran carisma, pero muy demorado en el momento de tomar medidas, porque estudia con demasiado detenimiento las circunstancias que rodean un problema, dilatando en el tiempo la solución a este.

Ingresos con relación a la actividad desempeñada para la compañía. Están clasificados en un 66.66% regulares y un 33.34% como malos, sus ingresos se ven seriamente afectados por la disminución de las ventas como consecuencia de un salario compuesto por un básico mas comisiones para unos pocos y para la gran mayoría sin salario básico donde las comisiones sobre el monto de las ventas representan su ingreso salarial. Por otra parte consideran tener mucha responsabilidad puesto que tienen a su cargo un almacén con todo lo que esto implica, la cual no es compensada con estos ingresos.

Cuenta con las herramientas que le facilitan su gestión. El 85% de los vendedores manifiesta que la principal herramienta para el cierre de una venta se encuentra en el descuento y el obsequio como incentivo al cliente para el cierre de la venta, los cuales son muy limitados por medio de las políticas comerciales ya establecidas, se requiere que sean autorizados por la gerencia general, procedimiento que limita la ejecución de las ventas, es decir, no se aplican las estrategias de ventas dictadas en las capacitaciones, como la argumentación en cuanto a los beneficios que brinda el producto.

Considera que la compañía satisface todos sus requerimientos (familiares, profesionales, económicos y personales). El 100% de la fuerza de ventas coincide en que no, porque el factor económico incide directamente sobre otros factores de necesidades básicas para el hombre.

Los controles están bien definidos, son entendidos por usted y considera que son los necesarios. El 100% de la fuerza de ventas coinciden en el si, aducen que la responsabilidad de desempeñar cada una de las actividades corresponde a cada individuo, además de la capacitación recibida al ingresar a la compañía, agregan que lo importante son los resultados de su gestión

La disciplina esta bien aplicada para todas las áreas de la compañía. La respuesta es afirmativa ya que el reglamento y las normas establecidas son para cumplirlas, ya que permiten los procesos administrativos y logísticos en cada una de las áreas.

Conoce clara, concreta y oportunamente las metas y objetivos de la compañía. La fuerza de ventas coincide en el si, aunque hacen referencia a que todo depende de la afluencia de publico para cumplir con las ventas presupuestadas.

Actividad que desarrollaría usted, si estuviera en sus manos incrementar las ventas. Realizar un seguimiento mas detallado a las cotizaciones de los clientes como primera medida, seguido de un plan de volantes mediante el material POP, no solo en los fondos y cooperativas sino en conjuntos residenciales, además de un cumplimiento efectivo a la agenda comercial.

3.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.4.1 Clientes. Para analizar la información que hace referencia a los clientes, el formulario de encuesta se dividió en las siguientes partes: **Ejecución y servicio**, donde se recopiló información sobre servicio e imagen de la compañía, oportunidad de atención. **Competencia**, compra de otras marcas, causas de la compra, diferencia entre ofrecimiento de la competencia y la compañía y **Mercadeo**, precio con relación al producto, calidad y promoción.

Teniendo en cuenta esta clasificación se sintetiza el análisis sobre los clientes así:

Ejecución y servicio: los clientes están satisfechos con el servicio que presta la compañía debido a la argumentación, en cuanto a los beneficios del producto, en el momento de la atención por parte del vendedor, ya que tuvo la opción de probar el producto que realmente satisface su necesidad, la empresa goza de un buen prestigio para los clientes, por la calidad de los productos y por el tiempo como experiencia en el mercado.

Competencia: la mayoría de los clientes aunque compraron colchón Spring por calidad y por ser la marca de mayor tradición en el mercado, no dejaron de visitar la competencia con el fin de comparar no solo precios, sino los beneficios del producto, entre la competencia más fuerte, esta Americana y El Dorado.

Mercadeo: los clientes de la comercializadora SUPRA S.A. lo que mas destacan es la calidad de los productos, pero de la misma forman expresan radicalmente que el precio es alto respecto a la competencia, aduciendo preferir Spring por sus cualidades y la garantía de sus materias primas los cuales son altamente calificadas pensando en la salud y el beneficio del cliente.

3.4.2 Vendedores. El cuerpo de ventas SUPRA S.A. esta conformada por 29 personas, de los cuales son 11 administradores y 18 auxiliares de ventas con una edad promedio de 32 años y cada uno es responsable económicamente de 2 personas, en términos generales tienen como pasatiempo el deporte y la recreación en familia. Alcanzan en sus estudios entre los administradores de los puntos de venta un nivel superior o técnico y entre los auxiliares de ventas la básica secundaria y en la actualidad ninguno esta realizado algún tipo de estudio.

Consideran tener buenas relaciones laborales, no obstante afirman necesitar un supervisor con mayor autoridad en la toma de decisiones, para que los problemas diarios que no dan espera, además de tener un apoyo profesional en su gestión.

La remuneración que reciben no es suficiente para satisfacer sus necesidades personales ni profesionales y aducen esta situación, a la disminución de las ventas, para lo que reclaman planes promocionales, publicidad descuentos y rebajas o descuentos en precios.

Los vendedores son cumplidos en su horario, su presentación personal es buena, de acuerdo con las políticas exigidas por la compañía.

Normalmente no preparan el trabajo diario, salvo indicaciones especiales por parte de la gerencia, no manejan estadísticas ya que están son suministradas por la gerencia comercial quien establece una agenda de trabajo para cada administrador donde deben realizar visitas a Muebleros, Decoradores, Fondos de Empleados, Cooperativas y Ferias en los Centros Comerciales, lo cual es evaluado por el supervisor regional mediante visitas a los puntos de venta y quien apoya a los administradores en la visitas comerciales, con el fin de dar cumplimiento del presupuesto de ventas. Lo cual es el sometimiento por parte de la Gerencia General, como camisa de fuerza puesto que no hay una relación para un trabajo en equipo debido a la falta de incentivos a la fuerza de ventas, para una mayor iniciativa de trabajo que permita obtener efectividad en el presupuesto de ventas.

3.4.3 Competencia. Esta conformada por las diferentes fabricas y distribuidores de colchones, entre los que destacamos PARAISO, EL DORADO, SERTA, COMODISIMO Y AMERICANA a nivel nacional y SIMMONS como empresa extranjera quien cerro operaciones en Colombia el año pasado, para el mes de marzo del presente año abrió operaciones Terfect Sleeper, una productora de colchones estadounidense, inaugurando dos almacenes en Bogotá y uno en Cali, quienes esperan apoderarse del 30% del mercado nacional de colchones

resortados y a mediados de 2004 proyecta contar con 30 puntos de venta con distribuidores en todo el país.

Los pequeños fabricantes de colchones resortados no representan una amenaza para SUPRA S.A., puesto que la meta de su mercado esta destinada a los estratos 4, 5 y 6, mientras que estos están dirigidos a estratos 1, 2 y 3 y en su mayoría no poseen mas de un punto de venta, existen fabricantes artesanales de colchones de algodón y espuma quienes no se tienen en cuenta como competencia, ya que aunque elaboraran colchones estos no son resortados.

La diferenciación del producto y el servicio se puede apreciar en el cuadro No. 7 Matriz de competencia, donde se comparan las características del producto y los valores agregados, en el cual se puede observar las ventajas de los colchones Spring respecto a la competencia.

En cuanto a la comparación de precios con la competencia se puede observar en los cuadros No. 14 Comparación Precios SUPRA S.A. Vs Competencia (Fabricantes) y No. 15 Comparación Precios SUPRA S.A. Vs Cadenas de almacenes y Distribuidores Spring, donde se encontró que los precios de la competencia son menores en relación a los de SUPRA S.A. y adicionalmente a estos precios otorgan descuentos hasta del 20% o en su defecto obsequios como bicicletas o almohadas en el caso de las cadenas de almacenes.

4. DIAGNOSTICO DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

Para realizar el diagnostico al departamento comercial de la comercializadora de colchones SUPRA S.A., el método utilizado fue la Matriz DOFA herramienta que consiste en realizar un análisis situacional a una empresa o departamento, conociendo sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que ofrece el medio donde se desarrolla, para que a través de ella se pueda plantear estrategias que le permitan desenvolverse en su medio de acuerdo con sus capacidades y recursos.

Teniendo en cuenta la trayectoria de la comercializadora de colchones SUPRA S.A. y en busca de el mejoramiento y progreso se tomo durante el año 2002 la decisión de iniciar el cierre de almacenes, la apertura y traslados de otros de acuerdo con el mercado, se inicio la remodelación y cambios de avisos de los almacenes para impulsar las ventas, las cuales se inculcaban, sin importar la gama de los productos, se generaban sobre stock de productos de lencería de obsequio, sin realizar una proyección de ventas o de mercadeo, por parte de la gerente de ventas.

Respecto a la remuneración dada a los auxiliares de ventas y administradores se encuentra una desigualdad al tener algunos salario básico y otros no, esto afecta

el compromiso y la realización y la remuneración de las comisiones sobre ventas aunque tienen diferentes porcentajes.

En el aspecto corporativo Supra S.A. esta desarrollando estrategias de servicio y presentación de producto, lo que quiere decir, que además de calidad se quiere competir con servicio, para este fin se utilizan conferencias de ventas directas al cliente y vía telefónica, se contrato una decoradora para implementar un ambiente decorativo en los almacenes de acuerdo a cada mes, en busca de crear o convertir todos los puntos de venta en los Dream Center, centro especializado en productos para el buen dormir.

Adicionalmente se definió por parte de la gerencia general la misión y visión de la organización las cuales se encuentran a continuación relacionadas:

MISION

Cadena especializada en venta directa de colchones y productos complementarios, de excelente calidad para satisfacer las necesidades, expectativas y deseos del consumidor. Con énfasis en identificación, segmentación, comunicación, concientización y búsqueda del cliente, rodeándolo en todos sus espacios posibles, teniendo como objetivo final el núcleo familiar.

VISIÓN

Ser la mejor cadena de almacenes de venta directa de colchones del país y la mejor alternativa de posicionar corporativamente la marca Spring, por medio de los DREAM CENTER, centros especializados en productos para el buen dormir.

Los resultados de la investigación realizada al departamento comercial de la comercializadora de colchones SUPRA S.A. aparece en el cuadro No 16.

En el cuadro No 17 aparece con base en la matriz DOFA el planteamiento de las estrategias resultantes de la diferentes mezclas obtenidas de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean la situación problema del departamento comercial de la comercializadora de colchones SUPRA S.A. y que contribuyen a plantear las recomendaciones del presente estudio como posibles soluciones.

Cuadro No 16. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Buena imagen ante los clientes.</p> <p>Productos de calidad certificada.</p> <p>Posicionamiento del “logo” en el mercado.</p> <p>Veintiún años de funcionamiento.</p> <p>Ser líder en el mercado de los colchones.</p> <p>Cambio de visión y misión corporativa.</p>	<p>Precio de los productos.</p> <p>Controles y seguimiento a las cotizaciones.</p> <p>Desigual en la escala salarial para la fuerza de ventas.</p> <p>Toma de decisiones e imposición de decisiones por parte de la Gerencia Gral.</p> <p>Medidas de control a la mercancía en exhibición o stock.</p>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Utilización de la imagen corporativa por la competencia.</p> <p>Libre asignación de precios por parte de los distribuidores minoristas y cadenas de almacenes.</p>	<p>Globalización de los productos para competir en mercados internacionales.</p> <p>Plazas nacionales como mercado potencial sin explotar.</p> <p>Comercialización exclusiva.</p>

Fuente: Presente Investigación

Cuadro No 17. "MATRIZ DOFA" ESTRATEGIAS FA, FO, DA, DO

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>Buena imagen ante los clientes.</p> <p>Productos de calidad certificada.</p> <p>Posicionamiento del "logo" en el mercado.</p> <p>Veintiún años de funcionamiento.</p> <p>Ser líder en el mercado de los colchones.</p> <p>Cambio de visión y misión corporativa.</p>	<p>Precio de los productos.</p> <p>Controles y seguimiento a las cotizaciones.</p> <p>Desigual en la escala salarial para la fuerza de ventas.</p> <p>Toma de decisiones e imposición de decisiones por parte de la Gerencia Gral.</p> <p>Medidas de control a la mercancía en exhibición o stock.</p>
AMENAZAS	<p>Utilización de la imagen corporativa por la competencia.</p> <p>Libre asignación de precios por parte de los distribuidores minoristas.</p>	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
		<p>Mantener la imagen corporativa ampliando los servicios que se prestan actualmente.</p> <p>Recurrir a eventos promocionales para contrarrestar el impacto de los impuestos.</p> <p>Aprovechar la trayectoria en el mercado y su nueva imagen para atraer a los clientes de la competencia.</p>	<p>Realizar una alianza estratégica y comercial con los distribuidores y almacenes de cadena con el fin de establecer los precios mínimos y los descuentos máximos del producto frente al mercado.</p> <p>Establecer un programa de capacitación y motivación para el departamento comercial para mejorar la actitud y aumentar las ventas.</p>
OPORTUNIDADES	<p>Globalización de los productos para competir en mercados internacionales.</p> <p>Plazas nacionales como mercado potencial sin explotar.</p> <p>Comercialización exclusiva.</p>	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
		<p>Aprovechamiento de la imagen corporativa para la explotación de nuevos mercados a nivel local y nacional.</p> <p>Enfatizar en la fuerza de ventas los objetivos de la compañía enfocados hacia la visión y misión.</p> <p>Proponer la comercialización exclusiva de los productos Spring por parte de SUPRA S.A.</p>	<p>Desarrollar una actitud hacia el mejoramiento que presentan los empleados mediante incentivos.</p> <p>Realizar la organización del departamento comercial de acuerdo con los objetivos e imagen corporativa para aprovechar los nuevos mercados.</p> <p>Elaboración de un estudio de mercado que evalúe la posibilidad de incursionar en mercados internacionales</p>

Fuente: Presente Investigación

5. PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL

Los resultados arrojados por la presente investigación a través de las encuestas y del análisis de la situación según la matriz DOFA, permiten proponer un modelo estratégico, desde un enfoque funcional, que debería asumir la empresa en aras de un manejo racional del área comercial, que garantice su crecimiento, desarrollando acciones para planear, promover y distribuir en los mercados bienes y servicios satisfactorios de deseos de clientes internos y externos.

Este modelo estratégico está compuesto por las siguientes acciones:

1. Reestructuración del departamento comercial
2. Elaborar un estudio de mercado

5.1 REESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

5.1.1 Justificación. La administración del área de mercadeo está dirigida hacia el análisis, planeación, implantación y control de los programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios y relaciones mutuamente benéficas con sus mercados, con el propósito de lograr los objetivos de la empresa, su meta debe ser luchar por maximizar la satisfacción del cliente y su tarea debe ser

descubrir los deseos cambiantes del consumidor e influir en la compañía, para ajustar su mezcla de productos y servicios con el objeto de proporcionarles un conjunto de beneficios coordinados. Por estas razones se debe reestructurar el departamento comercial de SUPRA S.A. física e ideológicamente así:

1. Reestructuración Física
2. reestructuración Ideológica
3. Políticas Promocionales y Publicitarias
4. Capacitación y motivación al personal del departamento comercial
5. Reestructuración de la escala salarial

5.1.2 Objetivos

- ✓ Conformar un equipo de trabajo en el área comercial mas eficiente y eficaz en su gestión frente a los clientes y por ende frente a la compañía.
- ✓ Establecer un programa de incentivos mediante premios que motiven al área comercial y que permita una relación mas sólida entre la Gerencia General y la fuerza de ventas
- ✓ Incrementar el mercado a través de nuevos puntos de venta estratégicos.

- ✓ Establecer un departamento estructurado para la investigación de mercados, planeación, programación y desarrollo de eventos promocionales y publicitarios.

5.1.3 Procedimiento

- ✓ Reestructuración física: a pesar de las muchas oportunidades de trabajo y los altos niveles de compensación en las ventas, hay una marcada carencia de las personas calificadas que ingresan a este campo. La administración se ve forzada a aceptar personas submarginadas. Por diferentes razones, los candidatos con talento consideran una carrera de ventas solo cuando ellos no pueden calificar para ningún otro trabajo.

Con el fin de que las personas vinculadas sean mas aptas para desempeñarse en el departamento de ventas debe contarse con una actividad planeada y administrada, que contenga como mínimo los siguientes pasos: el reclutamiento de las hojas de vida de los diferentes aspirantes, la selección de los candidatos; el entrenamiento y la capacitación; la retroalimentación a través de los informes elaborados por vendedores y auxiliares con el fin de identificar fortalezas y debilidades para tomar medidas inmediatas, así como un plan de remuneración por medio de la fijación de metas o cuotas, que permitan incentivar a todos y cada uno de los miembros del departamento comercial. Funciones desempeñadas por

el Gerente general y el Gerente Comercial con la colaboración del área de Recursos Humanos.

Para evitar que el equipo constituido se desvíe de los propósitos de la compañía, se deben elaborar los manuales de funciones, las normas de comportamiento y las correspondientes sanciones disciplinarias tomando como base las ya existentes y el Reglamento Interno de Trabajo; tarea asignada al área de Recursos Humanos. Esta documentación debe darse a conocer de forma clara y precisa a los empleados por medio de los canales de comunicación que existen en la empresa.

No se debe olvidar que la capacitación permanente es necesaria, los vendedores necesitan constante actualización que les permita desempeñarse asertiva y eficazmente en su labor, ante un mundo cambiante cultural, económica y políticamente.

✓ Reestructuración ideológica del área comercial. El punto de partida en la reestructuración ideológica y filosófica del área comercial parte del conocimiento del cliente.

El es quien genera utilidad, es la única razón por la cual existe la empresa y el decide si la compañía sigue creciendo o muere, el genera el trabajo de todos y de cada uno de los miembros de la organización, el mueve la economía del país, el

tiene las necesidades y gustos que se pueden satisfacer con los productos que comercializa la compañía.

Teniendo en cuenta los anteriores preceptos se desarrolla la ideología del departamento comercial con los siguientes lineamientos:

OBJETIVO. Maximizar las utilidades con la mejor utilización de los recursos del medio ambiente interno y aprovechamiento de las posibilidades del medio ambiente externo, siendo satisfactorios de las necesidades del Sistema llamado SUPRA S.A. conformado por: clientes, empleados y empresarios.

FILOSOFIA. Conseguir por medio del mercado la investigación y comercialización y el desarrollo tecnológico, fundamentos para el crecimiento de la empresa, mientras se busca satisfacer las necesidades del consumidor .

POLÍTICAS. Básicamente las políticas del departamento comercial de SUPRA S.A. están dadas de la siguiente forma:

El cliente es el centro de la compañía en donde todas las funciones de la empresa trabajan conjuntamente para percibir, servir y satisfacer sus necesidades y deseos.

La compañía no tiene valor sin la existencia de los clientes: la tarea de la empresa debe ser crear y mantener los clientes.

Los clientes deben ser atraídos con los productos que le ofrece la empresa y se retienen con los servicios que se le presten, obteniendo su plena satisfacción.

El área de mercadeo debe tener fuertes lazos de interrelación con los demás departamentos de la compañía para ofrecer productos y servicios de excelente calidad para los clientes.

ESTRATEGIAS. Dentro de las mas generales están:

Evitar todo tipo de improvisación ante los clientes, deja un aspecto negativo frente sobre el profesionalismo.

Analizar la necesidad del cliente, para identificar el tipo de producto a ofrecer.

Argumentar con razones precisas y contundentes los beneficios del producto enfocados así la salud del cliente.

Mantener relaciones de cordialidad con los clientes, dándoles confianza de manifestar su satisfacción e insatisfacción.

Dar la oportunidad al cliente de probar los diferentes productos, con el fin de que este elija el mas adecuado para suplir su necesidad.

Aprovechar las objeciones para destacar los beneficios adicionales y las cualidades del producto.

Ser cuidadoso y respetuoso de las diferencias de opinión que surgen entre las personas.

Hacerle sentir al posible cliente que lo mas conveniente es una compra inmediata.

Hacer preguntas sobre condiciones de pago, acuerdos de entrega, color o tamaño deseado.

Crear en el cliente la necesidad de adquirir adicionalmente los productos complementarios.

✓ Políticas promocionales y publicitarias. Ya, habiendo determinado el área comercial con una planta física y una ideología para seguir, se le asigna la tarea de decidir que combinación de categorías promocionales y herramientas de comunicación son las mas efectivas para alcanzar a los consumidores deseados.

Este estudio de requiere de cuidado y debe contener por lo menos lo siguiente: publicidad; compuesto por las campañas publicitarias que la empresa realiza con el fin de persuadir al público a comprar los productos, para tal efecto se utilizan los medio de comunicación como televisión, radio, periódicos, revistas, vallas, anuncios en teatros, catálogos, y correspondencia por correo dependiendo la cantidad de presupuesto que se disponga para ello.

También se encuentra la venta personal es el personal implicado en la relación directa, inmediata e interactiva que permite observar desde cerca las condiciones y necesidades del cliente; facilita las relaciones humanas y estimula una respuesta afirmativa por parte del cliente. Los vendedores deben contar con las herramientas necesarias para llevar a buen termino su misión y con un sistema de comunicación que permita un flujo de información precisa para la compañía, además de servir como agente evaluador de su gestión.

De otra parte las relaciones publicas no se pueden desligar de los departamentos y funciones de la empresa, puesto que están estrictamente ligadas al desempeño de la fuerza de ventas, mercadeo y demás divisiones que además contribuyen notoriamente al rompimiento de la habitual y difícil tarea de vender por vender logrando así la repetición de la compra y una imagen muy positiva de fácil recordación que invita a volver.

No se dejar de lado el servicio al cliente es un punto sobre el cual se debe tener especial cuidado, puesto que el producto no es bueno por si solo, sino por la satisfacción que de a los clientes. La atención a los clientes debe tener el servicio de preventa, venta y posventa en forma oportuna y continua.

Se debe realizar incentivos especiales, como periodos de rebajas, reducciones de precio por cantidades vendidas, premios, concursos y rifas, determinados directamente por el departamento de mercadeo.

✓ Capacitación y motivación al personal de ventas. Un aspecto fundamental en proceso de administración de la fuerza de ventas, corresponde al entrenamiento y a la capacitación del área comercial.

Es imprescindible consolidar la fuerza de venta para logra los resultados previstos de una manera eficiente y eficaz.

Para ello se puede acudir a dos tipos de capacitación: la interna, que hace referencia a la historia, políticas, metas, estrategias y objetivos de la compañía en relación con su procesos, procedimientos, productos, precios y ventas; este tipo de capacitación debe ser transmitida por personal técnico especializado, que sea miembro de la compañía y tenga pleno conocimiento del tema, puestos que el vendedor que no conoce la firma para la que trabaja, no puede vender sus productos.

Los vendedores bien entrenados son mas seguros de si mismos, menos defensivos, tienen mayor respeto por la compañía, por los clientes, los productos y servicios que ofrecen.

El otro tipo de capacitación hace referencia a la externa, que tiene el proposito de afianzar todos los elementos técnicos que constituyen “LA VENTA” . Existen diversas instituciones que ofrecen cursos técnicos, seminarios y talleres en Mercadeo y Ventas.

Dada la complejidad del trabajo que debe hacer la fuerza de ventas y los permanentes problemas que las ventas presentan con las respectivas frustraciones por parte de los vendedores, la empresa juega un papel importante en la permanente motivación a su fuerza de ventas, que debe interesarse por los resultados de sus operaciones y apoyarlo en los procesos correspondientes. La creación de incentivos diferentes a la remuneración, es básica para mantener la motivación; estos incentivos pueden ser: viajes, premios, publicaciones de su gestión en periódicos locales o en revistas de la empresa, asistencia a congresos, convenciones, encuentros, etc.

✓ Reestructuración de la escala salarial. Es importante establecer una unificación de la estructura salarial, a través de el análisis y descripción de cargos para determinar los requerimientos de un cargo y las funciones que realiza. Estableciendo bases objetivas para asignar salarios justos y adecuados al personal del área comercial que permita satisfacer sus necesidades.

5.2 DESARROLLO DE UNA INVESTIGACION DE MERCADOS

5.2.1 Justificación. Los análisis arrojados por un estudio de mercado proporcionan bases sólidas para gestión comercial, aportan una visión organizada, clara sobre las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, la situación de la competencia, permite buscar soluciones efectivas, establecer prioridades, coordinar con las herramientas de mercadeo con el propósito de alcanzar los objetivos, además de facilitar la permanente evaluación de las estrategias.

5.2.2 Objetivos.

Determinar clientes potenciales, de acuerdo con la diferentes líneas de productos de la comercializadora SUPRA S.A.

Recuperar clientes perdidos de acuerdo a la afluencia.

Tener puntos de partida para determinar estrategias de solución, con base en situaciones problema.

Colocar en forma eficiente, el presupuesto destinado para planes promocionales y publicitarios.

5.2.3 Procedimiento. Teniendo en cuenta la información estadística que posee SUPRA S.A., el estudio de mercado debería desarrollarse en tres etapas: un

análisis histórico de mercado, análisis de la situación actual, y el análisis de la situación proyectada.

Con el análisis histórico se reúne la información de carácter estadístico que sirve para proyectar una situación deseada en el futuro con relación a la demanda, la oferta, el precio o cualquier otro factor relevante que se crea necesario. Por otra parte permite evaluar el resultado de algunas decisiones tomadas por otros agentes del mercado, para identificar los efectos positivos o negativos que se lograron. De suma importancia es este estudio porque se conocerá la participación que han tenido las empresas en el mercado las características y evolución y oferta del producto.

El estudio de la situación vigente es la base de la predicciones, y debe estar sujeta a modificaciones que vislumbre una situación futura mejor.

La situación futura es la mas relevante y por ello es necesario desarrollar un programa donde se sigan los pasos de un estudio de mercado:

Análisis y estudios sobre el consumidor, las demandas del mercado, las nuevas segmentaciones del mercado y los clientes potenciales.

Análisis de la competencia y las ofertas del mercado.

Análisis de los productos, diversificación y precios.

Análisis de comercialización y canales de distribución de los productos.

Análisis de posicionamiento de marca, de Empresa y de productos.

Análisis DOFA, Debilidades y Fortalezas del medio ambiente interno y Fortalezas y Amenazas del medio ambiente externo. Para hacer combinaciones que produzcan resultados optimizando los recursos.

Análisis de oportunidades que ofrece el mercado (ventajas de recursos disponibles, mejoramiento de productos, ventajas geográficas, etc.)

Análisis de servicios ofrecidos.

Análisis de las diferentes mezclas del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) para optimizar con el máximo beneficio las gestiones del departamento comercial.

Lo mas importante es proporcionar una descripción concienzuda de todas las situaciones y condiciones vigentes en el mercado (actual y potencial) que sean pertinentes para la toma de decisiones sobre las actividades de la Empresa.

Esta investigación debe desarrollarla el área comercial de la compañía y su responsabilidad debe estar sobre el Gerente Comercial.

6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 ASPECTOS INSTITUCIONALES

La investigación del proyecto será avalado por un jurado calificado, el cual lo adjudica la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, facultad de Ciencias Administrativas.

6.2 ASPECTOS FINANCIEROS Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES E INVERSIÓN

El estudio de la presente investigación cuenta con un presupuesto (Anexo E) de \$8.200.000. millones de pesos, los cuales serán distribuidos en gastos de papelería, mano de obra e instrumentos necesarios para finiquitar la investigación y la programación de las actividades se puede observar en el Anexo F.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se ha visto como esta organización se desarrolla bajo condiciones casuales y empíricas, sin embargo esta circunstancia no ha conducido a la organización a su pleno desarrollo.

El análisis efectuado deja ver como los procesos administrativos no se encuentran implementados y estos realmente tiene una vital importancia, cimentadas en la prevención y planificación de los procedimientos, ya que de ahí depende los cambios que deben efectuarse, a partir de la visión del factor humano sobre la organización empezando por su directivos y accionistas.

Este ha sido el mayor inconveniente en Supra S.A., la falta de compromiso ha mantenido a esta entidad en la deriva, solo que en sus comienzos no fue notorio gracias a una economía relativamente estable en el país, pero es ahora donde se evidencia claramente la utilidad, de una dirección que mirara desde una perspectiva realista y proyectada con estrategias contingenciales y a largo plazo que contrarresten estos efectos negativos.

Todo el desarrollo organizacional que pueda implementarse en esta empresa dependerá de las decisiones de cambio y la manera como se aproveche el

potencial del personal, los cuales deberán trabajar en pro de la visión y misión de la compañía.

Esta decisión de cambio debe provenir de la gerencia general quien debe dar ejemplo a toda la organización, debe ser un modelo para sus empleados. Ya que se puede comprar el tiempo, las habilidades y los esfuerzos, pero no el entusiasmo, la lealtad, la credibilidad, y el sentido de pertenencia, que es precisamente lo que hace falta en esta empresa.

El programa de desarrollo organizacional debe propender por la creación de grupos de trabajo que se desempeñen en equipo proporcionando seguridad y aceptación en todas las áreas de la organización generando de esta manera una cultura de trabajo en equipo.

Para la aplicación de los planes y proyectos se deben buscar herramientas optimas que se ajusten a las exigencias de cada caso, analizado todas las opciones y el impacto en la organización, la cual no debe caminar de manera individual, sino en forma grupal, para encontrar mayor apoyo en el trabajo y la retroalimentación del mismo.

Cabe anotar que se debe implementar una medida de control para las perdidas por inventarios, que permita tener una mayor rotación de los productos en los almacenes, se recomienda realizar auditorias de inventario o se sugiere que las

bodegas virtuales deben llevar el control del inventario de cada regional, puesto que desde estas bodegas se realiza la entrega final.

BIBLIOGRAFÍA

MENDEZ ALVAREZ , Carlos Eduardo, Metodología de la Investigación, Editorial Mac Hill, Bogotá 1988, páginas 1 a la 63.

CASTAÑO ARIAS, Cesar, Teoría y Practica de la Investigación, CUN, Bogotá 1997, páginas 217 a la 230.

CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías, Formulación y Evaluación de Proyectos, Unisur, Bogotá 1996, páginas 67 a la 89.

BIERMANN Enrique, Metodología de la Investigación y el Trabajo Científico, Unisur, Bogotá 1995, páginas 75 a la 87.

SABOGAL SABOGAL Narciso, Investigación de Mercados, Unisur, Bogotá 1995, páginas 60 a la 175.

BERNAL Cesar, Metodología de la Investigación, Bogotá 1996, páginas 84 a la 117.

HINGSTON Peter, Marketing Efectivo, Prentice Hall, México 2002, páginas 9 a la 68.

STERNBERG, Robert y LUBART, Todd, La creatividad de una cultura conformista, Paidós, Barcelona, 1997.

OROZCO J. Arturo, Investigación de mercados concepto y practica, Editorial Norma, Bogotá 1999, páginas 93 a la 350

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Segunda actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 1966 126p. NTC 1307.

ANZOLA ROJAS, Javier, GALEANO, Luis Jairo, Administración de Personal, Unisur, 1993 paginas 301

CIFUENTES, Alvaro, CIFUENTES G., Rosa María, Planeación Comercial, Unisur, 1994, paginas 328

SUPRA S.A., Cuadro estadístico de ventas, años 2000, 2001 y 2002.

SUPRA S.A., Organigrama, 2003

SUPRA S.A., Distribución del Recurso Humano, 2003

SUPRA S.A., Medición de afluencia a almacenes por mes, 2003

MEYER, Warren, KONHNS, Donald, HARRIS, Edward, STONE, James, Marketing, McGraw Hill, 1994, paginas 577.

ROBBINS, Stephen, Fundamentos de Administración, primera edicion, San Diego, 1996, paginas 485

SABINO, Carlos A., El proceso de Investigación , Editorial Cometa de Papel, Medellín – Colombia, 1996, paginas 239

STANTON, William j., Fundamentos de Marketing, McGraw Hill, México, 1980, paginas 577.

SCHEWE, Charles D., SMITH, Reuben, Mercadotecnia Conceptos y Aplicaciones, McGraw Hill, México, 1982, paginas 724

TAMAYO TAMAYO, Mario, El proceso de la Investigación Cientifica, Editorial Limusa, México, 1994, paginas 127.

VANEGAS GARAVITO, Bernardo, Promoción de Ventas, Unisur, 1995, paginas 361.

ANEXOS