

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**TRABAJO APLICADO PARA DISEÑAR LA ESTRUCTURA COMERCIAL ESPECIALIZADA EN LA  
ATENCION DE SUPERETES Y/O AUTOSERVICIOS INDEPENDIENTES.**

**JEFERSSON ORLANDO HERRERA Q. COD. 201321606**

**KATHERINE PEÑA TORRES COD. 201321776**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**FORUM - ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL.**

**PLAN COMERCIAL**

**SEPTIEMBRE 02 DE 2014**

**TRABAJO APLICADO PARA DISEÑAR LA ESTRUCTURA COMERCIAL ESPECIALIZADA EN LA  
ATENCION DE SUPERETES Y/O AUTOSERVICIOS INDEPENDIENTES.**

**PRESENTADO POR:**

**JEFERSSON ORLANDO HERRERA Q. COD. 201321606**

**KATHERINE PEÑA TORRES COD. 201321776**

**ASESOR**

**NEWMAN GUTIERREZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**FORUM - ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL.**

**PLAN COMERCIAL**

**SEPTIEMBRE 02 DE 2014**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN

INTRODUCCION

- 1.** Primer capítulo: Problema de investigación.
  - 1.1 Descripción del problema
  - 1.2 Propósito de la investigación con relación al problema.
  - 1.3 Justificación.
  - 1.4 Objetivo general.
  - 1.5 Objetivos específicos.
- 2.** Segundo Capitulo: Análisis Situacional
  - 2.1 Contexto Organizacional
  - 2.2 Marco Conceptual
- 3.** Tercer Capítulo: Tácticas
  - 3.1 Canal de Distribución
  - 3.2 Territorio
  - 3.3 Estructura Comercial
  - 3.4 Esquema de reconocimiento
  - 3.5 Indicadores
- 4.** Metodología de solución.
  - 4.1 Definición del tipo de trabajo
  - 4.2 Selección de la Muestra.
  - 4.3 Variables: Cuantitativas y Cualitativas.
  - 4.4 Fuentes y recolección de la información
  - 4.5 Instrumento de Recopilación de datos.
  - 4.6 Recursos y Cronograma.

**Conclusiones**

**ANEXO 1 ARTICULO INVERSIONES POMAR**

**ANEXO 2 TABLA DISTRIBUCION CLIENTES**

## RESUMEN

La rentabilidad del canal de autoservicios independientes en compañías de consumo masivo es relevante en sus PYG, tanto como para diseñar una estructura comercial especializada en atender este tipo de mercado tradicional?

Como potencializar y hacer rentable el canal de Superetes y Autoservicios Independientes?

Lácteos El Pomar es una Compañía de más de 60 años del Mercado, pionera en la comercialización de productos lácteos y sus derivados en Colombia; estuvo liderando estrategias innovadoras en su momento de auge, entre las que se menciona inicio de envasado de leche en botellas de vidrio, algo muy cómodo de transportar y manipular en la época. Sin embargo durante el tiempo no fue renovando su equipo de producción, ni innovando en sus productos de tal forma que paso de ser una Compañía pionera a estar fuera de las diez compañías más sólidas en facturación e infraestructura en el 2014.

Actualmente la Compañía inició una inversión bastante grande, inicialmente renovó su infraestructura de producción y locativa, duplicando la capacidad de producción y adecuando su planta de almacenaje, a raíz de esto el Pomar ha estado con problemas de almacenamiento y evacuación de inventarios por la ausencia de canales efectivos de comercialización que permitan la rotación y evacuación que exige la nueva capacidad de producción de la planta.

Los principales canales de comercialización del Pomar están dados básicamente por: Un canal de marcas blancas, donde su principal Cliente es almacenes Éxito, un canal Institucional y otro de distribuidores dirigido a atender puntualmente negociaciones de oportunidad y Clientes de periferia, un canal tradicional enfocado a la atención de Tiendas.

El canal de autoservicios Independientes esta como adjunto a la atención de Tiendas y no se tienen definidas estrategias comerciales dirigidas a ese tipo de Clientes, actualmente se cuenta en Bogotá y Cundinamarca con 1200 puntos de venta y con una participación del 10% de las ventas totales en Compañías de consumo masivo.

Por las características de producto que maneja el Pomar y por su estrategia de precios, sus esfuerzos deben estar enfocados en los estratos 1, 2 y 3 donde se unen dos razones relevantes para incursionar en el mercado de Superetes; la primera se debe a que el 98% de los autoservicios

independientes están localizados en este sector y que un 80% de la población se ubica en este tipo de estratos socio económicos.

## INTRODUCCION

Este trabajo se realiza con el fin de establecer la relevancia que tiene el canal de Autoservicios Independientes en compañías de consumo masivo, la tendencia de la mayoría de las compañías que consideran un canal importante los Superetes apuestan por invertir en este tipo de negocio al ser una alternativa para la compra de productos de la canasta familiar a un bajo costo y cerca del lugar de domicilio.

Se desea proponer herramientas de merchandising para el canal de Superetes, con el fin de aumentar la cobertura y potencial de ventas de los productos de lácteos el Pomar.

Actualmente los esfuerzos económicos que se han realizado en canales enfocados a otro tipo de negocios no han presentado en la compañía resultados de acuerdo a las expectativas planteadas, ya que se ha venido trabajando como una tienda mas de barrio y no se le ha dado la importancia que requiere por su tipo de surtido.

Teniendo en cuenta la necesidad que se presenta de una atención más amable, un servicio más personalizado y cercano al hogar, con precios competitivos, los superetes o autoservicios independientes se convierten en una opción muy favorable para el consumidor final, ya que en estos encuentra una gran variedad de surtido, esto respondería a esta necesidad generada, que se esta presentando en el estrato 2 y 3.

Este formato, que está entre la tienda de barrio y el supermercado, cuenta con un surtido básico de alta rotación, tiene un promedio de cinco empleados y un área de venta de entre 50 y 400 metros cuadrados. Aunque el Dane no lo incluye en su muestra mensual de comercio al por menor, según nuestros datos, en los últimos cinco años los superetes registran un crecimiento significativo, pasando de tener un 4% de participación de las compras a más de un 12%. Quizás este porcentaje se deba a que hoy muchas personas prefieren ir a estos canales de distribución para evitar las congestiones de tránsito o el caminar por los largos pasillos de los supermercados, a pesar de que ofrecen variedad de productos. La tendencia es que las compras de consumo inmediato se realicen en canales como tiendas de conveniencia o tradicionales por la cercanía al hogar. Estas razones de peso desde el año 2010, pusieron a las grandes cadenas minoristas a incursionar en formatos más pequeños o tipo express para ganar terreno en la venta de alimentos, bebidas y productos de aseo para el hogar. La apertura de estas tiendas, muy acelerada en los dos últimos años, se consolida en los estratos 4, 5 y 6 de las principales ciudades. Para algunos dueños

de mini mercados no parece ser competencia directa, quizás no en la coyuntura actual, pero en un mediano plazo cuando quieran llegar a latitudes de menor nivel se les puede convertir en un dolor de cabeza. Es claro que el mercado le da oportunidad a todos, pero el mantenerse es para solo unos pocos, es decir, para aquellos que entiendan los cambiantes hábitos de los consumidores; para los que se capaciten en las últimas tendencias de exhibición, comercialización, ventas y relación con clientes y proveedores; para los que a partir del conocimiento y la tecnología logren esa característica que los hará diferentes al resto del grupo o competidores.

Una parte de los superetes en Colombia tienen aún problemas en materia de calidad y diseño, tanto en la imagen de su establecimiento como en la exhibición de los productos. Captar la atención de los consumidores hace parte de lo visual, de sorprenderle con bienes que vayan más allá de sus expectativas y de ofrecerle nuevas categorías de servicios. Para esto, la integración con las empresas de productos de gran consumo del país debe ir más allá de contarlo como un simple proveedor y considerarlo un aliado estratégico donde juntos maximicen volumen y rentabilidad de sus ventas. Otros hallazgos encontrados en este sector es que, por ejemplo, muy poca proporción de superetes ve a la tienda tipo express como una competencia directa; por su parte, los consumidores colombianos tienen la percepción de que los precios en estos formatos son altos.

Uno de los objetivos del Gobierno Nacional y, de manera específica, del Ministerio de Hacienda es avanzar en la formalización de la economía. Desde hace varios años, los gobiernos de turno le han apostado a que los colombianos emprendedores formalicen su empresa. Las cifras de la cartera de Hacienda muestran que en Colombia el grado de informalidad llega al 60%, mientras en Chile es 36%, Brasil 53% y México 54%. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística reveló que el 41% del micro establecimientos no tiene registro mercantil, el 42% no lleva contabilidad, el 44% no paga impuestos y el 65% no realizó pagos a la seguridad social. La idea que lleva entonces a los tenderos, algunos convertidos ya en microempresarios con objetivos de crecimiento, es tener su local propio. Ser dueño incluso del sitio donde operan para no tener que pagar gastos de arriendo y así tener mejores ganancias.



## **1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### 1.1 Descripción del Problema

La Compañía Lácteos El Pomar no tiene definida una estructura comercial especializada para la atención de Clientes que conforman el canal tradicional, específicamente de Autoservicios Independientes y/o Superetes en la Ciudad de Bogotá y Cundinamarca.

### 1.2 Propósito de la Investigación

La rentabilidad del canal de autoservicios independientes en compañías de consumo masivo es relevante en sus estados de resultados, tanto como para diseñar una estructura comercial especializada en atender este tipo de mercado tradicional.

### 1.3 Justificación.

Este trabajo se realiza con el fin de identificar la relevancia de contar con una fuerza de ventas especializada en la atención de autoservicios independientes, en varias compañías del sector retail se cuenta con esta estructura claramente definida por la rentabilidad y el volumen que representan este tipo de negocios en sus cifras.

La implementación de esta estructura de fuerza de ventas para comercializar los productos en la ciudad de Bogotá y Cundinamarca depende de la aprobación de la Gerencia General y hace parte del área comercial de la Compañía.

### 1.4 Objetivo General

Diseñar una estructura comercial idónea, para Lácteos el Pomar, para la atención del canal de Autoservicios Independientes en la Ciudad de Bogotá y su Periferia, con el fin de potenciarlo y generar mayor posicionamiento de la marca.

### 1.5 Objetivos Específicos.

- Cuantificar el potencial de compra que se puede manejar en este tipo de canal.
- Identificar las habilidades requeridas para ejercer una labor comercial optima en este tipo de canal.
- Determinar cuál es el tipo de autoservicio independiente que la compañía considera importante abordar.

- Diseñarlos modelos comerciales más apropiados para la atención de canales especializados en comercialización de productos de consumo masivo.

## **2. ANALISIS SITUACIONAL**

### **EL SUPERETE IDEAL**

Los clientes llegan al supermercado y enganchan en el carrito un dispositivo dotado de pantalla. A partir de allí, convertirán el trámite de la compra semanal en un viaje que parece de ficción. Los productos que depositen en el carrito serán registrados y sumados a la lista en la pantalla, que indica, a cada momento, el monto de la compra. También pueden conocer así en detalle las características del vino elegido, o imprimir y llevarse a casa las recetas sugeridas para preparar la pechuga a la naranja, los filetes de róbalo que se acaban de sacar de la góndola. Y al llegar a las líneas de cajas, no es necesario sacar los productos del carrito. El dispositivo se encarga de informar cuánto ha gastado el cliente.

El superete en Colombia, también llamado mini mercado o pequeños autoservicios, es un sector que se encuentra en fase de crecimiento. Una de las grandes oportunidades que tiene este canal de distribución minorista es la proximidad a los hogares urbanos. Los estudios de FENALCO y de Nielsen muestran que es en Colombia donde los consumidores valoran con más intensidad el factor cercanía al momento de decidir el lugar de compra. En varias categorías de productos las grandes cadenas han perdido cuota de mercado a expensas de los mini mercados o superetes: tal es el caso de los aceites vegetales. El 74% del volumen total de gaseosas consumido al interior de los hogares se compra en tiendas de barrio, el 14% en mini mercados independientes y sólo el 5% en grandes superficies. Esto muy ligado al hecho de que el 65% es consumido dentro de los estratos 2 y 3.<sup>1</sup>

### **HIPERMERCADOS MAS PEQUEÑOS**

En la mayoría de las regiones, los hipermercados están reduciendo sus tamaños. Esta tendencia se hace más evidente en América Latina, donde en los últimos años, el tamaño promedio de los hiper ha bajado un 7%, este patrón se repite en Asia Pacífico con un -6% y Europa del Este, con un -2%. La revista Shopping Centers Today destaca que a nivel de mercado se evidencia un “encogimiento” en las superficies de los hiper en los países en donde el número de tiendas también evidencia un aumento. Sin embargo, siguen siendo el formato elegido para entrar a los mercados en

---

<sup>1</sup><http://www.fenalco.com.co>

crecimiento: la construcción de tiendas de gran superficie permite ofrecer a los consumidores la oportunidad de hacer compras de una sola vez a una escala que muchas personas no estaban acostumbradas a disfrutar. Esta estrategia también permite a los supermercadistas conocer las necesidades de compra de los consumidores, tanto de alimentos y bienes durables, y por lo tanto optimizar los sistemas de distribución y abastecimiento, disminuyendo así la participación de las tiendas especializadas locales. Sin embargo y como los consumidores visitan las tiendas más regularmente y los operadores han construido tiendas más pequeñas -como supermercados o tiendas de conveniencia- la gente prefiere pasar menos tiempo caminando por pasillos en búsqueda de productos. Muchos consumidores optan por ni siquiera entrar a un híper para sus compras semanales, sobre todo si requieren pocos productos. El gran gancho de las tiendas de gran formato fue en su tiempo la oportunidad de ofertar una gran variedad de productos. Sin embargo y con los tiempos que corren, el tamaño de tienda requerido para estos fines es visto ahora como algo más negativo que positivo.

La única región en que los hipermercados mantienen sus tasas de crecimiento es América del Norte, donde el efecto Wal-Mart es evidente. Entre 2003-2008, los híper han aumentado un 28% en Canadá y en Estados Unidos, han hecho lo mismo en un 3%. Wal-Mart está detrás del crecimiento de este formato tanto en número de tiendas como en metros cuadrados construidos. Sin ir más lejos, el 87% de los hipermercados construidos en América del Norte entre 2004-2008 son propiedad de esta compañía. <sup>2</sup>

### **TIENDAS DE CONVENIENCIA**

Un cambio estructural se está produciendo en los locales comerciales ubicados en las estaciones de servicio en los países desarrollados. Se trata de una tendencia mundial que pronto sentiremos en Colombia. Se puede comprar el periódico, el libro de moda, un paquete de pastas alimenticias, papel higiénico, naranjas, el pan para los fines de semana, un sándwich, un juguete para el niño y hasta un regalito para el día de la madre. Y el servicio está abierto las 24 horas. En otros países las llaman gasolineras, las cuales se han ido transformando hasta convertirse en mini mercados o superetes con todo tipo de servicios. El objetivo es hacer rentable el negocio.

---

<sup>2</sup><http://www.supertiendas.com.co/ediciones-2010/edicion-1/portada/la-tienda-todo-un-canon-decrecimiento.htm#sthash.KK0ZzAks.dpuf>[http://www.larepublica.co/consumo/superetes-ganan-popularidad-por-precios-bajos-y-cercan%C3%ADa\\_13625](http://www.larepublica.co/consumo/superetes-ganan-popularidad-por-precios-bajos-y-cercan%C3%ADa_13625)

En las carreteras de Colombia, es excepcional encontrar estaciones de servicio con superete abierto las 24 horas, por razones de seguridad y también porque no es negocio debido al bajo flujo de vehículos. En las grandes ciudades es más usual encontrar este tipo de negocios abiertos al público. Empresarios de la distribución de combustibles sostienen que hoy en día, puede ser más rentable la tienda que el propio combustible. A los extranjeros les causa sorpresa encontrar en Colombia dependientes que llenan de gasolina el tanque del carro, cuando en otras latitudes las “bombas de gasolina” practican el lema de “sírvasse usted mismo”. Es cuestión de costumbre. 3

## **2.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL:**

Lácteos el Pomar es una empresa del sector lácteo fundada en el año de 1953 por el ciudadano alemán Friedrich Dockweiler (q.e.p.d.). Desde entonces, han sido pioneros en muchos de los cambios que ha tenido el sector lácteo en Colombia. Están ubicados en el municipio de Cajicá – Cundinamarca, Km.3 Vía Tabio, Vereda Chuntame.

Cuentan con un personal altamente capacitado para elaborar productos con el mejor estándar de calidad y con el compromiso total de quienes forman parte de El Pomar.

La planta de producción cuenta con los equipos necesarios para satisfacer la alta demanda del mercado, cumpliendo con todos los requisitos técnicos y sanitarios.

Recientemente, adquirieron una línea de producción para leche UHT de última tecnología con la cual buscan atender el mercado nacional e internacional con productos como leche UHT, Avena, Jugos y Leches Saborizadas en diferentes presentaciones.

La compañía procesadora espera pasar de 2 millones 400 mil litros a 3 millones 800 mil, lo que representa un crecimiento en la producción del 50% anual.

Con una inversión de 3.200 millones de pesos, en ampliación de infraestructura y maquinaria de última tecnología, la empresa colombiana El Pomar S.A. reactiva su marca. Con esta inyección de dinero, se espera generar 60 nuevos empleos en las áreas de distribución y ventas; obteniendo así un crecimiento en la capacidad productiva del 50 por ciento.

Según Nelson Molano Gerente General de El Pomar “El crecimiento de la planta del Pomar nos permitirá afrontar los nuevos retos del mercado con calidad y una gran variedad de productos, distribuidos a lo largo de Cundinamarca”.

Así mismo Molano sostuvo que “aunque la marca se encuentra en el mercado hace 60 años, estábamos enfocados en la producción de maquila; ahora nuestros esfuerzos están centrados en cautivar a las familias colombianas a través de nuestra marca ofreciendo productos de calidad a un precio competitivo”.

El Pomar S.A es la única empresa del sector lácteo certificada en la Norma Técnica Colombiana ISO 22000:2005 sistema de calidad e inocuidad con el ente certificador APPLUS, que garantiza productos alimenticios, nutritivos e inoos; cumpliendo con las normas legales reglamentarias y contractuales vigentes, asegurando la satisfacción y confianza permanente de sus consumidores y la credibilidad de la marca Pomar.

### MATRIS RICE

<p style="text-align: center;"><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devoluciones ( Buen estado, baja rotación)</li> <li>• Averías ( Vencimientos, Ruptura , calidad y mala manipulación)</li> <li>• El nivel de rotación de fuerza de ventas.</li> <li>• Disminuir el nivel de las quejas y reclamos de los clientes por tiempo de entrega.</li> <li>• Descuentos otorgados por negociaciones en volumen o codificación</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar efectividad en visitas de la fuerza de ventas.</li> <li>• Portafolio de productos exclusivo para el canal.</li> <li>• Cobertura de clientes por territorio asignado.</li> <li>• Actividades de integración y trabajo en equipo</li> <li>• Entrenamiento (Clínicas de Venta)</li> <li>• Capacitación ( Conocimiento de producto)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>CONSERVAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas relaciones comerciales que se han generado.</li> <li>• Clima organizacional , ambiente laboral, con áreas de apoyo .</li> <li>• Continuidad de visitas por parte de la Jefatura a cada una de las cuentas claves por zona.</li> <li>• Sinergia en venta y entrega.</li> <li>• Reunión semanal, para evaluación de resultados y estrategias para cumplir objetivos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuntualidad en inicio de trabajo en zona.</li> <li>• Incumplimiento de cita atención proveedores.</li> <li>• Reproceso por mala gestión comercial.</li> <li>• Riesgo en documentación presentada para solicitud de crédito.</li> <li>• Malas prácticas comerciales ( Jineteo y triangulación )</li> <li>• Descodificación de clientes por falta continuidad en la visita.</li> <li>• Cruce de canales.</li> </ul>

### LO CLAVE Y LO CRÍTICO

<p style="text-align: center;"><b>LO CRITICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetración y profundización de clientes del canal.</li> <li>• Conocimiento de la marca por parte de los clientes.</li> <li>• Percepción de ser una marca de baja calidad y con baja rotación.</li> <li>• Venta con calidad (Agotados, recaudo y entrega).</li> <li>• Devoluciones y averías.</li> <li>• Conocimiento de productos.</li> <li>• Puntualidad, cumplimiento de las tareas y mayor tiempo en el terreno.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>LO CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalización en la Jefatura del canal.</li> <li>• La fuerza de ventas debe aumentar el valor agregado percibido por el cliente.</li> <li>• Mantener el buen clima laboral y la orientación al logro.</li> <li>• Profundización del portafolio de productos en Clientes activos.</li> <li>• Apoyo mediante estrategia comercial para la rotación de productos en el PDV.</li> </ul>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas practicas comerciales.</li> <li>• Acompañamiento y entrenamiento de la fuerza comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración de la fuerza de ventas en territorios de presencia alta de clientes.</li> <li>• Estrategias de impacto comercial y posicionamiento de marca.</li> </ul>
--	--

**Segmentación, mercados meta y posicionamiento:** La segmentación que se quiere realizar es dentro del canal tradicional y moderno, es un mix entre estos dos, ya que son comercios ubicados dentro de barrios, pero basados con un modelo de supermercados pequeños.

El mercado meta al que se pretende llegar son los habitantes de barrios, que desean realizar sus compras de forma rápida y cercana a su hogar, sin necesidad de tener desplazamientos largos.

**Actividades de Merchandising:** Estas buscan una reacción inmediata en el consumidor y se pueden clasificar así:

- **Muestras:** puede ayudar a reforzar en el consumidor potencial su adquisición y genera un interés por acercarse hacia el producto; se da mucho en productos nuevos que son lanzados al mercado para que el consumidor lo conozca, pero es una actividad que genera grandes gastos y control para la compañía, por lo tanto requiere de un estudio de factibilidad para llevarlo a cabo.
- **Acciones basadas en el producto:** pueden llegar a influir en el consumidor, es un medio para animar de cierta manera el punto de venta. El consumidor puede ingresar por curiosidad y también cambiar el producto actual por el nuevo.
- **Actividades basadas en la cantidad de producto:** en el mercado Colombiano por lo general la gente tiende a escoger los productos más grandes; lo cual incrementaría el uso de este producto o servicio y esto puede generar mayor lealtad ya que generan una barrera en la elección basada en la cantidad, pero al mismo tiempo esto se ve muy influido por el precio del producto.
- **Cupones de descuento:** puede generar una compra repetitiva, ya que el consumidor puede tener más de un cupón que puede utilizar después, generando de alguna manera una lealtad a corto plazo y al mismo tiempo es un medio publicitario porque el cliente lo tiene en su poder y recordara el producto en todo el momento que lo tenga para que la técnica sea más económica se puede entregar incluyéndolo en el producto.
- **Premios:** puede ayudar a estimular al comprador a que adquiera el producto, porque sabe que tendrá un beneficio adicional al producto generando un interés por esa marca, pero requiere de gran inversión para dar a conocer al consumidor los premios que se están otorgando.

- **Obsequios:** esto ayuda a posicionar la marca en el consumidor, dependiendo del grado de utilidad del obsequio; ya que al consumidor usarlo tendrá una recordación del producto diferenciándolo de otros.

Hay que tener muy en cuenta la calidad del obsequio como la del producto; ya que si son obsequios de mala calidad, puede generar una mala imagen de la compañía.

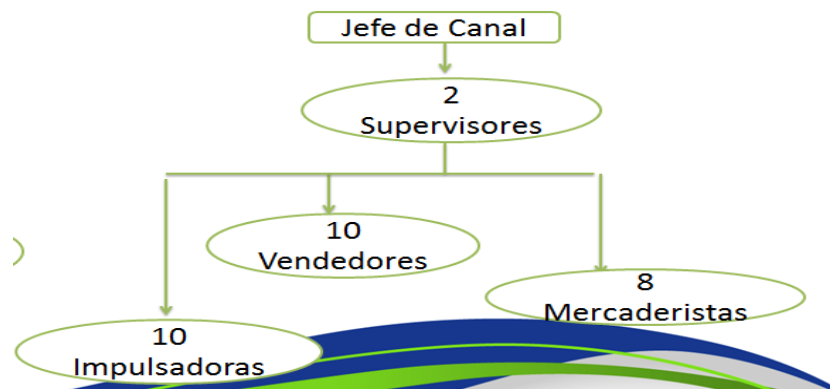
- **Impulsadoras:** las personas ubicadas en los diferentes puntos de ventas, cumplen una función muy importante a la hora de comercializar el producto, ya que representan un contacto físico, el cual permite impulsar el producto y dar a conocer características del mismo de una manera mas amplia hacia el consumidor generando en muchos casos un impulso de compra.

### 3. TACTICAS

**3.1 Canal de Distribución:** El canal corto de consumo definido será superetes.

**3.2 Territorio:** El territorio establecido será Bogotá y ciudades aledañas, la segmentación a trabajar es superetes con productos de embalaje medio e individual.

#### ESTRUCTURA SUPERETES



**3.3 Estructura Comercial: Fuerza de ventas especializada,** En el ámbito actual estamos requiriendo ejecutivos que sepan asesorar, que realicen un estudio detallado de sus potenciales clientes, detecten las necesidades y den soluciones reales a estas, tanto en el ámbito B2B, como del retail, con el fin de tener un manejo más global del negocio. Lo ideal es que sean personas técnicas p profesionales, con experiencia en la parte comercial, con capacidad de trabajo de campo y bajo presión.

En el canal Superetes se tienen 1.449 clientes, para lo cual están definidos

Jefe de Canal: 1

Supervisores: 2  
 Vendedores: 10  
 Supernumerarios: 2  
 Mercaderistas: 10  
 Impulsadoras: 10

Se realizó una restructuración de clientes por zona geográfica, con el fin de potencializar el desarrollo del vendedor e integrar las zonas con una similitud de clientes, para equilibrar la carga laboral.

**3.4 Esquema de Reconocimiento:** En cuanto a la compensación de esta fuerza de venta, se propone manejarlas con un básico mas comisiones, establecidas mediante la medición de indicadores por línea de producto e incentivos adicionales.

En el modelo de liquidación de comisiones anterior, se tenía una sola variable que era el cumplimiento en pesos, partiendo de un 90 en adelante, esto no garantizaba cubrimiento de zonas, ni desarrollo del portafolio. (Profundización y Penetración)

% Cumplimiento	Objetivos de Cumplimiento				
	Total Ventas Pesos	Ventas por mix y Objetivo mes 40%			
		LECHES	DERIVADOS	OBJETIVO MES ( Clientes nuevos)	Total
		60%	20%	40%	40%
90%	297.000	39.600	79.200	79.200	495.000
100%	330.000	44.000	88.000	88.000	<b>550.000</b>
115%	379.500	50.600	101.200	101.200	632.500

**3.5 Indicadores:**

- ✓ Facturación
- ✓ Nota de cartera
- ✓ Nota por diferencia de precio
- ✓ Anulación total de documento



- ✓ Anulación parcial de documento
- ✓ Devolución en buen estado total de la factura
- ✓ Devolución en buen estado parcial de la factura
- ✓ Cambios mano a mano solicitados por el vendedor
- ✓ Devolución en mal estado (averías y vencimiento)
- ✓ Devolución en mal estado (problemas de calidad)
- ✓ Agotados

#### **4. Método utilizado para la solución del problema**

##### **4.1 Definición del tipo de trabajo:**

En el trabajo aplicado, para identificar el modelo más apropiado de definir una estructura comercial idónea para la atención de Autoservicios Independientes en la Ciudad de Bogotá, se realizará mediante un estudio experimental en el cual se evaluarán los siguientes aspectos:

Como primera medida se pretende realizar un estudio de observación de diferentes casas de producción y comercialización de productos de consumo masivo, identificando cual es la forma en que atienden los Clientes del canal, cual es la frecuencia de visita, las herramientas utilizadas para la atención del Cliente, aspectos de mejora de acuerdo a la experiencia de los Investigadores y un perfil del Ejecutivo que administrará las cuentas de los Clientes.

Posteriormente se indagaran mediante un muestreo aleatorio simple y con un instrumento de recopilación de información (Encuesta), Clientes que hacen parte del canal de Superetes y entender que esperan ellos de una fuerza de ventas especializada en la atención de dichos autoservicios, cuales son las variables más representativas a la hora de escoger un perfil de una persona que hará parte del equipo comercial.

##### **4.2 Selección de la Muestra:**

Basándonos en información suministrada por Fenalco, actualmente en la Ciudad de Bogotá y sus periferias se ubican alrededor de 1450 establecimientos con las características para definirse como un Superete, de estos 1450 Puntos de Venta donde se tiene mayor concentración de Autoservicios están en los estratos 1, 2 y 3 Y corresponde a un 98% del total.

Sin embargo es importante para la investigación tener claridad en que todas las zonas de mayor concentración están siendo abarcadas y tenidas en cuenta en el diseño final del modelo comercial, por este motivo se definieron 12 focos de Investigación donde se debe tomar una muestra representativa de 73 Clientes, el 5% de cada uno de los sectores definidos como se ilustra en Anexo.

### **4.3 Variables, descripción y medidas de las variables:**

En el trabajo de Investigación las variables que determinamos relevantes para el diseño de la estructura comercial son las siguientes:

Variables Cualitativas:

- Perfil del Vendedor
- Herramientas de Trabajo.
- Formalidad en Negociaciones
- Toma de pedidos en línea
- Apoyos operativos en PV.
- Estrategias de rotación y evacuación de productos en punto de venta.

Variables Cuantitativas:

- Frecuencia de Visita
- Portafolio de Clientes por Vendedor.

### **4.4 Fuentes y Recolección de la información:**

Fuentes Primarias:

- Investigación Exploratoria
- Encuestas a propietarios de Superetes.

Fuentes Secundarias:

- Artículos de Prensa
- Revistas
- Libros.
- Estudios realizados por entes especializados

### **4.5 Instrumentos:**

Los Instrumentos de recopilación de datos en el trabajo aplicado serán Encuestas y trabajo de Observación dando respuesta a un cuestionario el cual define el perfil más ajustado a la necesidad del problema de investigación.

### **4.6 Recursos, presupuesto y cronograma:**

Los Recursos con que se cuentan para el anteproyecto son los siguientes

Humanos, Físicos, Técnicos y Financieros

**Cronograma: Ver Anexo 3.**

## CONCLUSIONES

Gracias a la trayectoria que ha tenido lácteos el Pomar por mas de 60 años, le ha permitido ser flexible ante los cambios que se han presentado en el mercado, aunque duro mucho tiempo sin innovar hoy en día gracias a la inyección de capital renovó su infraestructura de producción y locativa, duplicando la capacidad de producción y adecuando su planta de almacenaje. Esto permite tener una nueva dirección en cuanto a sus canales de distribución, ya que se busca tener una mayor rotación de inventario y evacuación de producto para aprovechar al máximo la capacidad de producción.

El crecimiento que ha venido generando permite la creación de un nuevo canal de distribución, donde su foco principal es los superetes, a base de ese trabajo aplicado podemos concluir que el proyecto es viable y aportara los ingresos que se requiere para ser sostenible, con el fin de dar un mayor cubrimiento al mercado y ganar participación.

## BIBLIOGRAFIA

- Kotler, Philip y Keller, Kevin L. Dirección de Marketing, Pearson – Prentice Hall, Decimosegunda edición, España, 2008.
- PANESSO, Raúl Jaramillo, MORRIS, Gustavo Monroy, VILLAMIZAR, Rodrigo. El comercio de distribución masiva, Bogotá D.C. 2005. Grupo Editorial Norma.
- <http://www.portafolio.co/negocios>,
- <http://www.lacteoselpomar.com>,
- [WWW.FENALCO.COM.CO](http://WWW.FENALCO.COM.CO),

## GLOSARIO

**SUPERETE:** Son todos aquellos establecimientos que por su tamaño, volumen de ventas y capacidad de almacenamiento se localizan entre las grandes superficies y las pequeñas tiendas de barrio. Es un amplio grupo de negocios familiares, en su mayoría, que mueven gran parte del mercado de productos de consumo masivo del país y está segmentado en cuatro áreas de venta:

**Tipo A:** Tienda Mixta-Superete, de formato mixto, caja registradora, baja tecnología y de un espacio que oscila entre los 50 y 100 mts<sup>2</sup>.

**Tipo B:** Superetes Pequeño, son los autoservicios con más de una registradora y que ocupan un espacio entre los 50 y 100 mts<sup>2</sup>.

**Tipo C:** Superetes medianos, autoservicios con más de dos cajas, nivel medio alto de tecnología y un espacio entre 101 y 200 mts<sup>2</sup>.

**Tipo D:** Superetes Grandes, Autoservicio, más de tres cajas, nivel medio alto de tecnología que miden entre 201 y 400 mts<sup>2</sup>.

### **CANAL DE DISTRIBUCION:**

Un canal de distribución es el método que una compañía usa para ingresar sus productos en el mercado para que los utilicen los consumidores. El canal tradicional incluye al proveedor, al fabricante, al distribuidor, al vendedor mayorista y al vendedor minorista. Existen dos tipos de canales de distribución: indirectos y directos.

#### **Canal indirecto**

Los canales indirectos son utilizados por las compañías que no venden sus productos directamente a los consumidores. Los proveedores y fabricantes suelen usar los canales indirectos porque participan en un estadio temprano de la cadena de abastecimiento. Dependiendo de la industria y del producto, los canales de distribución directos se han vuelto más importantes debido a la Internet.

#### **Canal directo**

Un canal de distribución directo es aquel en el que la compañía vende sus productos directamente a los consumidores. Aunque los canales directos no eran populares hace muchos años, la Internet ha incrementado en gran medida su uso. Además, las compañías que necesitan recortar costos pueden usar los canales directos para evitar pagar la ganancia del intermediario.

**MARKET SHARE:**

También llamado Participación de mercado. La cuota de mercado es el porcentaje que posee una empresa o negocio en un mercado determinado. Está íntimamente relacionado con el potencial de mercado, ya que si estimamos el valor del potencial del mercado, junto con los datos de venta de la empresa o negocio, podremos calcular la cuota de mercado de la misma.

**CONSUMO MASIVO:**

Se llama consumo masivo, a aquellos productos de alta demanda, que son requeridos por todos los estratos sociales. La producción de estos elementos motiva una alta competencia de las empresas por la captación de la clientela, ofreciendo cada una alternativas que las hace diferenciales, en calidad, precio o agregados.

La masificación de la producción o producción en serie, se produjo a partir de Revolución Industrial de 1750, iniciada en Inglaterra y luego extendida al resto del mundo, donde las máquinas permitieron fabricar grandes cantidades de un producto, ahorrando tiempo y costos, en detrimento de la producción manual o artesanal, practicada hasta entonces.

Los sociólogos hablan de fenómeno de masas o masificación, para referirse a la participación de muchas personas, conformando un todo homogéneo e indiferenciado, donde la individualidad se pierde en función de la masa.

**DISTRIBUCION NUMERICA:**

La distribución numérica es un indicador que sin duda tiene una importancia máxima cuando de productos masivos se trata, sin embargo no todas las categorías de producto tienen el mismo comportamiento. Por ejemplo, si estoy en el mercado de lácteos, carnes frías, o similares, tendré que pensar en buscar estar presente en aquellos establecimientos que tengan refrigeración, caso contrario no tendré la capacidad logística de mantener una frecuencia de visita adecuada a los vencimientos. Lo mismo sucede con otras categorías no necesariamente de alimentos, como por ejemplo categorías de alta segmentación en portafolio de oferta. Por ser establecimientos de bajo poder de compra (especialmente algunas tiendas de barrio y periferia) una alta segmentación exige un proceso muy juicioso de selección de oferta ya que corro el riesgo de no rotar y afectar la imagen y posicionamiento de marca. Pero bien, pasemos a calcular el indicador de distribución numérica:

Distribución numérica = # de establecimientos donde está presente mi marca / # total de establecimientos que podrían manejar mi marca (o que manejan otras marcas de la misma categoría)

Este indicador se expresa en porcentaje y nos da una idea muy acertada del potencial de crecimiento que tengo por distribución, es decir por colocación de mercancía a disposición del público en un determinado canal. La distribución es uno de los aspectos que pueden generar crecimiento en ventas, por consiguiente su monitoreo por zona, ruta, brick, se hace indispensable. Compañías como Nielsen tienen incluso abiertas algunas ciudades por circuitos geográficos, lo que permite tener un mayor y mejor control sobre esta variable.

#### **DISTRIBUCION PONDERADA:**

No es suficiente con tener muchos establecimientos, es indispensable medir la "calidad" de esos establecimientos, lo que está íntimamente relacionado con la rotación de mercancía por categoría de producto, es decir, con la capacidad de atender demanda por parte de esos establecimientos para determinadas familias de producto. El indicador se llama Distribución Ponderada, el cálculo es un poco más complejo, pero definitivamente tiene un mayor valor agregado que la simple distribución numérica. Su cálculo es como sigue:

**Distribución ponderada** = Suma de las ventas en valor de las tiendas donde estoy presente / Suma de las ventas en valor del total de tiendas que manejan la categoría

La distribución ponderada también está ligada al número de referencias codificadas en un determinado Cliente sobre el total de productos que maneja una compañía en su portafolio, básicamente nos determina la efectividad que tiene una fuerza de ventas en el desarrollo de los clientes asignados en una respectiva zona bien sea rural o urbana.

## **Anexo # 1**

### **La firma invirtió en el aumento de su capacidad instalada de 2,4 millones de litros a 3,6 millones.**

Lácteos El Pomar, una marca del sector recordada en la Sabana de Bogotá, se había perdido del mapa de competidores influyentes del sector, y ahora quiere tomar un nuevo aire para triplicar sus ventas del 2012 al 2016.

Así lo anuncia Nelson Molano Cardona, quien hace poco más de un año asumió la gerencia general de la compañía.

El empresario explica que desde el 2009 la compañía de origen familiar está en manos de inversionistas colombianos, tras superar su paso de dos años en la antigua Ley 550 o de reestructuración. Ahora está en un esfuerzo productivo y comercial por reactivar la marca.

Acaba de hacer una inversión total de 3.200 millones de pesos en nueva infraestructura, al tiempo que direcciona 800 millones de pesos de su presupuesto para sus estrategias comerciales.

La financiación de estos planes proviene de créditos, gracias a que El Pomar maneja en la actualidad un bajo nivel de endeudamiento. Los nuevos equipos le permitirán aumentar la capacidad instalada, hoy copada, de 2,4 millones de litros a 3,6 millones, indica el directivo.

“Hay un mercado que podemos retomar solos. Sin embargo, no estamos cerrados a ninguna posibilidad. Hacemos el esfuerzo para lograr el posicionamiento de la marca. Creemos que tenemos los recursos para llegar a ese nivel. Pero yo creo que el camino nos irá indicando si debemos hacer alguna alianza”, dice Molano ante la posibilidad de que a Lácteos El Pomar llegue un socio estratégico.

El año pasado, la empresa alcanzó ventas por 36.000 millones de pesos, con un crecimiento del 14 por ciento. Su meta es que los negocios aumenten este año a 30 por ciento, lo cual es posible gracias al comportamiento del negocio en lo que va corrido del año.

Si bien la producción de la marca propia del Éxito ha sido clave en el desarrollo de El Pomar, trabaja para que su portafolio de leches, yogures y gelatinas tenga más presencia en el mercado de Cundinamarca. Por eso, dice el gerente general, el canal principal de distribución son las tiendas y los minimercados.



**Anexo 2.**

<b>ZONA</b>	<b>LIMITE SUR</b>	<b>LIMITE NORTE</b>	<b>LIMITE ORIENTE</b>	<b>LIMITE OCCIDENTE</b>	<b>NUMERO DE CLIENTES</b>
SUBA	CLL 80	CONEJERA	AV. BOYACA	ULTIMO BARRIO SUBA	168
NORTE	CLL 80	CLL 200	CERROS	AV. BOYACA	132
CENTRORIENTE	CLL 13	CLL 80	CERROS/ AV. CALI	AV. CALI /ENGATIVA	150
CENTROCCIDENTE	CLL 13	CLL 80	AV. CALI	ULTIMO BARRIO ENGATIVA	149
PTIO BONITO	AV. PRIMERO DE MAYO	CLL 13	AV. CALI	ULTIMO BARRIO PATIO BONITO	88
BOSA	PEAJE CHUSACA	AV. PRIMERO DE MAYO	AUTOPISTA SUR	ULTIMO BARRIO BOSA	91
KENEDDY	AV. PRIMERO DE MAYO	CLL 13	CARRERA 50	AV. CALI	108
CIUDAD BOLIVAR	AV. APOGEO	AV. BOYACA	DOÑA JUANA	AUTOPISTA SUR.	98
USME	AV. BOYACA.	AV. PRIMERO DE MAYO	EL UVAL/ AUTOSUR	DOÑA JUANA	97
LA VICTORIA	AV. PRIMERO DE MAYO	CLL 13	PINARES	CARRERA 50	202
SABANA BTA.	FUNZA, MOSQUERA, MADRID, FACATATIVA, EL ROSAL, LA VEGA, SUBACHOQUE, COTA, CHIA, CAJICA, ZIPAQUIRA, TABIO, TENJO.				121
C/MARCA SUR	FUSAGASUGA, MELGAR, GIRARDOT, TOCAIMA, APULO, ANAPOIMA, LA MESA.				20(20CLIENTES CODIFICADOS 50 PDV
<b>TOTAL:</b>					<b>1449</b>

