PROPUESTA DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN TIENDA A TIENDA PARA LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA FRAGANCIA LTDA. EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.

LINA MAYERLY SANCHEZ RAMIREZ - U00028751

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DUAL BERUFSAKADEMIE
BUCARAMANGA
2009

PROPUESTA DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN TIENDA A TIENDA PARA LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA FRAGANCIA LTDA. EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.

LINA MAYERLY SANCHEZ RAMIREZ

PROYECTO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL

DIRECTOR EMPRESARIAL:

LUZ HELENA MANTILLA
Administrador de empresas

ASESOR ACADEMICO:

OTTO BARRERA REY
Administrador de empresas

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DUAL BERUFSAKADEMIE
BUCARAMANGA
2009

DEDICATORIA

A mi Madre.

Ejemplo de vida.

A mis Sobrinos.

Inspiración de mi vida.

A mi hermano.

Modelo de superación.

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____

Firma Director

_____

Firma del Coordinador

_____

Firma Calificador

_____

Bucaramanga, 10 de Agosto de 2009

AGRADECIMIENTOS

A Dios, mi Señor y mi Guía, quien hizo de mí una mujer comprometida, por estar a mi lado en todo momento, dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día a día.

A mi familia mi inspiración para alcanzar mis metas, por el apoyo incondicional, la confianza y la estabilidad emociona y, económica para el logro de este objetivo.

A mi Asesor Académico por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensa.

A mis amigos por los momentos vividos, las experiencias compartidas y los recuerdos construidos.

Y a todas las personas que forman parte de mi vida y que creyeron en mí sin medida.

GLOSARIO[1]

Furgón: cajón en fibra de vidrio, con aislamiento térmico para el transporte de Alimentos.

Canal de Distribución: son los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible.

Crédito: contrato por el cual una entidad financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, que este deberá de devolver con intereses y según los plazos pactados.

Display: Empaque secundario para chocolate.

Empaque secundario: sirve de elemento como complemento externo con la función de contener o agrupar varias unidades de empaque primario como el caso de cajas plegadizas, de cartón corrugado, cubetas plásticas y guacales.

Incentivos: estímulos económicos y no económicos que ayuden a promover la capacidad del personal.

Negociación: proceso por el cual dos o más partes, con diferentes necesidades y objetivos, trabajan para encontrar la solución más conveniente.

---

[1] [1] Para el desarrollo de este glosario, el autor del proyecto se baso en autores tales como, Héctor Ortiz Anaya (Análisis financiero), Alberto céspedes (principios de mercadotecnia), Oscar Pedro Billorou (las comunicaciones del Marketing) y paginas Web como promonegocios.

Objeciones: oposición momentánea a la argumentación de venta.

Presupuesto: plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas

Publicidad: técnica de comunicación masiva, destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo.

Rentabilidad: la relación existente entre el beneficio generado por la actividad de la empresa y las inversiones que ha realizado (el activo de la empresa).

Ristra: empaque secundario para café.

Ruta: es el camino habitual que nos permite trasladar los productos (mercancías) desde un origen (fábrica) hasta un cliente o destino (Tiendas, micromercados, supermercados, consumidor final, etc.).

Rutero: es el conjunto de rutas establecidas con una frecuencia determinada.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 18

ANTECEDENTES 15

1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA FRAGANCIA ENFOCADA AL CANAL DE DISTRIBUCIÓN TIENDA A TIEND 19

2. DISTRIBUCIÓN TIENDA A TIENDA 36

3. INDICADORES DE CONTROL EN EL CANAL DE 62

4. MERCHANDISING PARA EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN T A T 69

5. DISEÑO PLAN CAPACITACIÓN PARA EL VENDEDOR DEL CANAL TIENDA A TIENDA 75

5.1 CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN 76

5.2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN 78

5.3. TEMARIO 79

6. AUDITORIAS DE MARKETING 86

6.1. AUDITORIA DE PRECIOS 88

6.2. AUDITORIA DE PRODUCTO 90

6.3. AUDITORIA DE PLAZA 91

6.4. AUDITORIA DE PROMOCIÓN 94

6.5. VENTAS, DEVOLUCIONES Y AVERIAS DIARIAS 96

6.6. REVISIÓN DE VENTAS E INVENTARIOS 96

7. CALCULO PRESUPUESTO PARA EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN 97

CONCLUSIONES 107

BIBLIOGRAFÍA 110

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Fuerza de ventas industria alimentos la fragancia 15
Tabla 2. Factor económico 22
Tabla 3. Factor Socio-Político 23
Tabla 4. Factor competitivo 23
Tabla 5. Capacidad directiva 25
Tabla 6. Capacidad Mercadeo 26
Tabla 7. Capacidad financiera 27
Tabla 8. Capacidad tecnológica 28
Tabla 9. Capacidad talento humano 29
Tabla 10. Matriz DOFA 31
Tabla 11. Barrios que cubren la ruta completa 38
Tabla 12. Barrios que cubren la ruta inicial 45
Tabla 13. Característica distribución T a T. 46
Tabla 14. Empaque secundario 48
Tabla 15. Ingreso garantizado 58
Tabla 16. Material POP. 72
Tabla 17. Metodología de evaluación del plan de capacitación. 78
Tabla 18. Auditoria de precios. 88
Tabla 19. Auditoria de producto 90
Tabla 20. Auditoria de plaza 92
Tabla 21. Auditoria de promoción 94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Comportamiento porcentual de las ventas de chocolate (2005 -2008) 16
Figura 2. Comportamiento porcentual de las ventas de Café (2005 -2008) 17
Figura 3. Análisis del canal Tienda a Tienda 34
Figura 4. Ruta geográfica semana uno 42
Figura 5. Ruta geográfica semana dos 44
Figura 6. Ingresos totales para el vendedor T a T. 58
Figura 7. Ruta de impulso. 61
Figura 8. Plantilla calculo Indicadores 68
Figura 9. Inversión inicial 98
Figura 10. Costo de Capital 99
Figura 11. Gastos para el canal T a T. 100
Figura 12. Contribución Neta. 101
Figura 13. Contribución Total. 102
Figura 14. Rentabilidad Chocolate. 103
Figura 15. Rentabilidad Café. 103
Figura 16. Dilución De Costos 104
Figura 17. Contribución Financiera Año 2 105
Figura 18. Contribución Año 2 105
Figura 19. Dilución de Costos Año 2 106

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. ANALISIS EXTERNO 118
ANEXO 2. ANALISIS INTERNO 131
ANEXO 3. BASE DE DATOS INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA FRAGANCIA 139
ANEXO 4 RUTA COMPLETA DE 300 CLIENTES 140
ANEXO 5. RUTA DE 180 CLIENTES (TIENDAS LÍDERES DE LOS DIFERENTES BARRIOS SELECCIONADOS) 141
ANEXO 6. RUTA EXTRA (200 CLIENTES) 142
ANEXO 7. VENTA MERCANCIA A VENDEDOR 143
ANEXO 8. CARACTERISTICAS DEL FURGON 144
ANEXO 9. CARGA DE MERCANCIA DIARIA 146
ANEXO 10. TELEMERCADEO 147
ANEXO 11. GENERACIÓN DE FACTURAS 149
ANEXO 12. EMBALAJE PARA MERCANCIA 150
ANEXO 13. PERFIL DEL VENDEDOR 150
ANEXO 14. SUBVENCIÓN MOTOCICLETA 157
ANEXO 15. CONTRATO DE CORRETAJE 158
ANEXO 16. PAGARE A LA ORDEN DE INDUSTRIA DE ALIMENTOS..... 163
LA FRAGANCIA LTDA. 163
CARTA DE INSTRUCCIONES..... 166
ANEXO 17. METAS DE VENTA 168
ANEXO 18. INCENTIVOS CUMPLIMIENTO META 169
ANEXO 19. PLANILLA DE CONTROL VENDEDOR 170
ANEXO 20. HORA DE MAYOR AFLUENCIA DE PERSONAS EN LAS TIENDAS 171
ANEXO 21. PERFIL DE LA IMPULSADORA TIENDA A TIENDA 172
ANEXO 22. RUTA IMPULSO Y DEGUSTACIÓN 174
ANEXO 23. PLANILLA CALCULO INDICADORES 175
ANEXO 24. MERCHANDISING..... 176
ANEXO 25. PLAN DE CAPACITACION DIRIGIDO A LA FUERZA DE VENTAS, ENFOCADA AL CANAL DE DISTRIBUCION TIENDA A TIENDA 180

ANEXO 26. PLANILLA PRECIO DE VENTA AL VENDEDOR Y AL CONSUMIDOR FINAL 201
ANEXO 27. PLANILLA PRECIO DE LA COMPETENCIA 202
ANEXO 28. PLANILLA CONTROL DE CARTERA 203
ANEXO 29. PLANILLA AUDITORIA DE PRODUCTO 204
ANEXO 30. PLANILLA AUDITORIA DE ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO 205
ANEXO 31. PLANILLA PRUEBAS DE PRODUCTO 206
ANEXO 32. PLANILLA CONTROL DE RUTEROS 207
ANEXO 33. PLANILLA NUEVOS CLIENTES PARA EL CANAL T A T. 208
ANEXO 34. PLANILLA CLIENTES POTENCIALES DE LA RUTA 209
ANEXO 35. PLANILLA PRESENTACION PERSONAL DEL VENDEDOR..... 210
ANEXO 36. PLANILLA CONDICIONES DEL VEHICULO 211
ANEXO 37. PLANILLA UBICACIÓN DEL PRODUCTO EN EL VEHICULO 212
ANEXO 38. PLANILLA VALORACION DE TECNICAS DE MERCHANDISING 213
ANEXO 39. PLANILLA EVALUACION SERVICIO AL CLIENTE 214
ANEXO 40. INVERSION Y GASTOS PARA EL CANAL T A T 215

INTRODUCCIÓN

INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA FRAGANCIA LTDA. Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de bienes comestibles con alto contenido nutricional, basados en materias primas como el cacao y el café sin componentes artificiales. Con experiencia en el mercado local, regional y nacional de más de 82 años.

Desde el año 2005 las ventas de chocolate San José y café Fragancia han disminuido notablemente a razón del ingreso de nuevos competidores, las tendencias del mercado y la centralización en grandes superficies. Como consecuencia, a partir del año 2008 se dio la necesidad de estudiar alternativas que estuvieran enfocadas al incremento las ventas y por ende a una mayor participación en el mercado.

La ausencia de crear e implementar nuevas estrategias para el incremento de las ventas en el mercado local, ha ocasionado una notable pérdida progresiva de participación en el mercado de Bucaramanga. Sin dejar a un lado otros factores como el ingreso de nuevas empresas en el mercado local que producen y el incremento en el consumo de productos sustitutos.

Para ello se propone agregar un canal de distribución de nivel 1: fabricante - minorista (tiendas), que permita incrementar las ventas en la ciudad de Bucaramanga, en un 5% y recuperar el mercado natural. La ejecución de este canal se propone que se a través en el cual se sugiere que se haga a través de venta a la mano de tal manera se disminuiría el gasto de distribución

Este canal de distribución debe estar acompañado de otras herramientas importantes de mercadeo como lo son, Impulso de ventas que a través de este se busca impulsar y dar a conocer los productos y así asegurar la venta. De igual manera es importante que este canal cuente con herramientas de comunicación efectiva mediante material POP y técnicas de visual merchandising, de tal manera que se divulgue un concepto claro y facilite la venta de los productos.

Para el desarrollo efectivo de este canal de distribución es importante que la empresa controle y audite cada uno de los procesos que se ejecuten. Para ello se propone indicadores de control y herramientas para el desarrollo de auditorias para el marketing mix (4 P´s).

La propuesta del canal de distribución Tienda a Tienda se plantea como una investigación descriptiva a partir de conceptos, observaciones y análisis básicos. Esta propuesta será complementada por la investigación cuantitativa pues se hará necesario conocer la inversión que se realizara en el canal de distribución.

ANTECEDENTES

INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA FRAGANCIA a través del tiempo ha creado experiencia en la atención del mercado local y regional, con los productos Chocolate SAN JOSÉ y café LA FRAGANCIA. Actualmente la empresa cuenta con una fuerza de ventas constituida por 4 vendedores para la zona de Bucaramanga y el área metropolitana. Esta zona está conformada de la siguiente manera.

Tabla 1. Fuerza de ventas industria alimentos la fragancia

Supermercados y plazas de mercado	Vendedor 1
Zona 1, 3 Y 4 (Bucaramanga, Cll 45 Sur - Florida – Piedecuesta).	Vendedor 2
Zona 2 y 5 (Centro Cll 45 Norte - Girón)	Vendedor 3
Zona 6 (Norte de Bucaramanga)	Vendedor 4

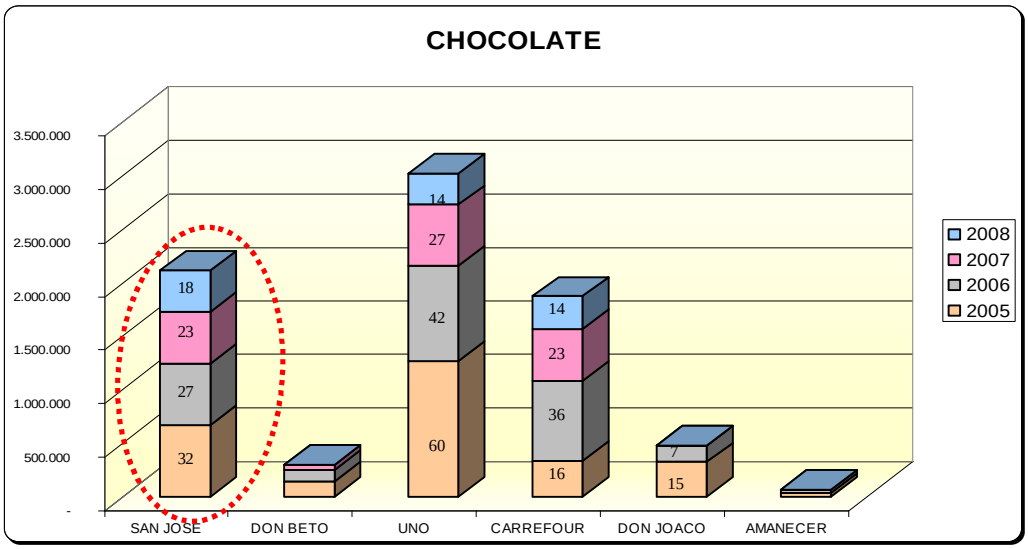
Fuente: Fuerza de Ventas Industria Alimentos la Fragancia.

Esta fuerza de ventas concentra su atención en el mercado local a través de pre-venta (inicio de la compra) y que finaliza con la con la entrega del producto terminado (distribución) a cada uno de sus clientes.

A través de los años la empresa ha presentado algunos inconvenientes en cuanto a las ventas en el mercado natural como lo muestran las siguientes gráficas.

En la siguiente grafica se podrá observar la disminución significativa de las ventas de chocolate, durante los últimos 3 años. Especialmente la Marca San José.

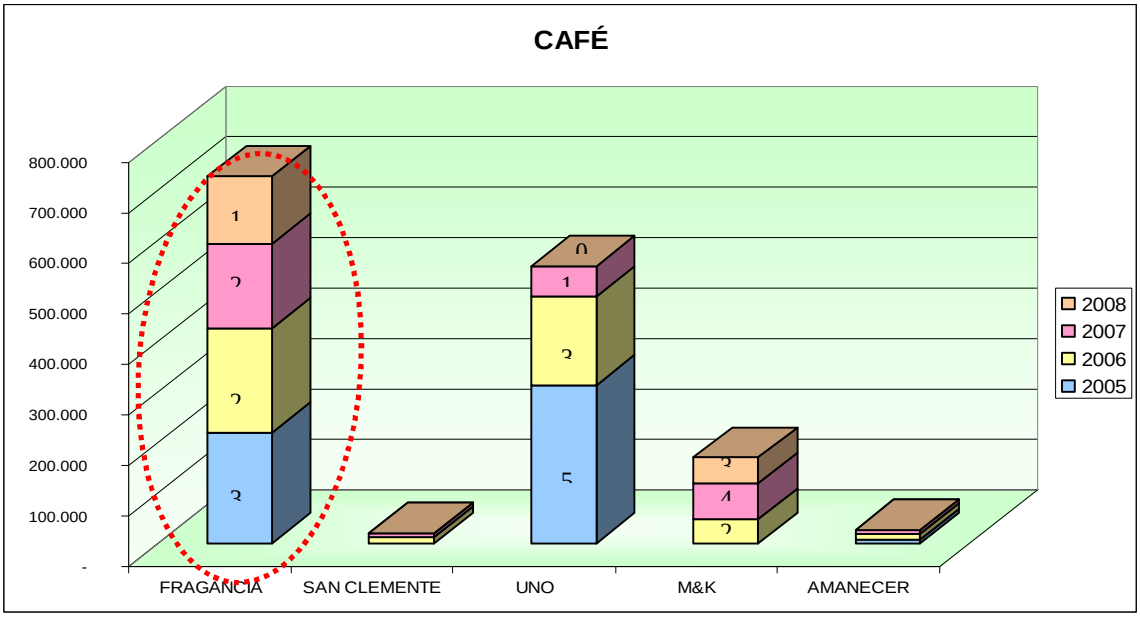
Figura 1. Comportamiento porcentual de las ventas de chocolate (2005 -2008)



Fuente: Histórico de ventas de la organización, facilitado por la Gerente Comercial

En cuanto al Café Fragancia, se podrá observar que de la disminución de las ventas se vieron reflejadas a partir del año 2006.

Figura 2. Comportamiento porcentual de las ventas de Café (2005 -2008)



Fuente: Histórico de ventas de la organización, facilitado por la Gerente Comercial

En la organización se ha detectado que una de las causas principales en la disminución de las ventas, es no contar con canales de distribución establecidos.

Por tal razón es de gran importancia dirigir los esfuerzos organizacionales a los canales de distribución minoristas, partiendo de las últimas estadísticas nacionales las mayores ventas se realizan en las tiendas con una participación del 82% y un 18% en supermercados[2], lo cual se infiere que el canal T a T es un canal importante por desarrollar y explotar, permitiendo así mantener el mercado actual a través de una distribución efectiva, que más tarde se podría ver reflejada en el incremento de las ventas de la organización.

[2] Investigación FENALCO 2008

INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA FRAGANCIA LTDA. Emplea un canal de distribución corto (fabricante – minorista – consumidor), en el cual concentran sus esfuerzos en el canal mayorista y el canal de superetes pues se considera que estos canales representan un mayor atractivo en ventas y un menor esfuerzo económico por parte de la organización.

Actualmente la empresa está desarrollando nuevas estrategias que le permitan incrementar sus ventas y su participación en el mercado, por tal razón se hace importante el desarrollo de este proyecto como un mecanismo que contribuya al logro de los objetivos y al logro de la visión.

1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA FRAGANCIA ENFOCADA AL CANAL DE DISTRIBUCIÓN TIENDA A TIENDA

En las organizaciones es de gran importancia la puesta en practica de las estrategias, las cuales facilitan e influyen en el desarrollo de la empresa, ya que permite a la Gerencia medir el grado de desenvolvimiento de la empresa en el mercado y de esta manera permite tomar las decisiones necesarias para mejorar los procesos y el desempeño en la elaboración de sus actividades.
Es de vital importancia que la empresa esté muy bien definida pues todos deben conocer lo que son, el lugar que ocupan, las aspiraciones, los clientes, la competencia, el ambiente en el que se desenvuelven, de tal manera que adopten la conducta indicada para el logro de los objetivos planteados.

La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los directores.

La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y los recursos de la organización y las oportunidades cambiantes que se presentan en el mercado.

El objetivo principal de la planeación estratégica es contribuir a que la organización seleccione y organice su negocio con el fin de mantener las operaciones a pesar de posibles sucesos inesperados o poco favorables.

Para ello una de las herramientas más conocidas (sencilla de aplicar) para conocer la situación de la empresa es a través del análisis DOFA (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas).

El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios; perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), que permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el que se desarrolla.

El análisis DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

El desarrollo de esta propuesta esta basado en el autor DAVID, Freíd R, en el cual sugería que se analizará el problema que se pretende estudiar. Posteriormente se realiza el análisis externo y que se consolida en la matriz POAM. Posteriormente se realiza un análisis interno y se consolida en la matriz PCI. Finalmente se realiza la matriz DOFA y se generará propuesta como estrategias

1. ANÁLISIS EXTERNO

Las organizaciones pueden considerarse como sistemas abiertos, es decir organismos que tienen relaciones reciprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas.

El entorno o el medio son aquellos factores externos a la compañía que definen el contexto en que la empresa desarrolla su actividad, y que tienen influencia significativa en la estrategia empresarial y estos no son controlables.

El análisis externo es el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de la empresa; tiene como objetivo identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la empresa pueda tomar un curso de acción efectivo

Cada factor tendrá un peso correspondiente a la importancia o influencia que tiene en la Organización, el peso total debe ser 100%. Posteriormente a calificar cada factor se evaluarán y calificarán las variables que conforman cada factor. Cada variable se calificará entre 1 y 4, siendo 1 una amenaza significativa y 4 una oportunidad relevante.

Oportunidad: son tendencias y acontecimientos económicos, sociales, políticos, tecnológicos y competitivos, así a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Amenaza: es un peligro planteado por una tendencia (económica, social, política, tecnológica y competitiva) del entorno, que conduciría si no se toman acciones adecuadas de marketing, que reflejaría la pérdida de posición de la

empresa en el mercado. Tendencias, que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

FACTOR ECONOMICO

En el factor económico se evaluaron aquellos aspectos que influían de una u otra manera en el desempeño de la organización (Ver anexo 1). Para ello se organizo la información en la siguiente tabla *(ver tabla 2),* en el cual se califican las diferentes variables económicas que influyen en la organización*:*

Tabla 2. Factor económico

FACTOR ECONÓMICO	40%	AMENAZA		OPORTUNIDAD		TOTAL
		1	2	3	4	
Disminución del PIB	5%		X			0,10
Aumento Inflación	7%		X			0,14
Aumento Costo de Vida	9%		X			0,36
Disminución Tasas de interés	7%				X	0,28
No cae el Consumo	7%			X		0,21
Disminución en la tasa de Desempleo	5%			X		0,15
					TOTAL	**1,24**

Fuente: Basado en Propuesta Para El Direccionamiento Estratégico De Industria De Alimentos La Fragancia Ltda.

FACTOR SOCIO- POLITICO

A través del factor socio político, se obtuvo información con respecto a las tendencias de consumo y características de la población, de tal manera que permitiera identificar los cambios del entorno *(ver tabla 3).* En esta tabla se recopilo todos aquellos factores relevantes sociales que son de gran importancia

para la toma de decisiones en la organización, como tendencias de consumo, crecimiento de la población entre otros.

Tabla 3. Factor Socio-Político

Factor Socio - Político	38%	Amenaza		Oportunidad		Total
		1	2	3	4	
Tendencia de Consumo	9%		X			0,18
Cifras de Desplazamiento	7%		X			0,14
Consumo de Chocolate y Café	8%		X			0,16
Crecimiento Población	6%		X			0,12
Productos sustitutos	8%		X			0,16
					TOTAL	**0,76**

Fuente: Basado en Propuesta Para El Direccionamiento Estratégico De Industria De Alimentos La Fragancia Ltda.

FACTOR COMPETITIVO

Se analiza el mercado. Dentro del análisis se tuvo en cuenta variables como la competencia (empresas del mismo sector y con la misma base de clientes), las nuevas industrias y el comportamiento del mercado*, (ver tabla 4),* se evaluaron aquellos aspectos que son fundamentales

Tabla 4. Factor competitivo

Factor Competitivo	22%	Amenaza		Oportunidad		Total
		1	2	3	4	
Empresas productoras y comercializadoras de Chocolate y Café	5%			x		0,15
Campañas para estimular el consumo	6%				x	0,24
Ingreso de nuevas empresas	5%	x				0,05
Empresas competitivas	6%			x		0,18
					TOTAL	**0,62**

Fuente: Basado en Propuesta Para El Direccionamiento Estratégico De Industria De Alimentos La Fragancia Ltda.

Una vez finalizado el Análisis Externo, se realizó el Análisis Interno de tal manera que se pudiera evaluar totalmente el comportamiento de la organización frente a los cambios del entorno.

ANÁLISIS INTERNO

La auditoria interna o análisis interno permite identificar al interior de la empresa las fortalezas y debilidades.

Para el desarrollo de este análisis es necesario reunir y asimilar la información sobre las áreas funcionales (o procesos) de la organización, entonces se estudia la empresa en cada una de las áreas funcionales, que son: Mercadeo, producción, finanzas y gestión humana.

Los factores que se analizan de cada área funcional influyen en el desarrollo de la empresa y su actuación con el medio, estos factores son controlables (ver anexo 2).

- Capacidad Directiva.
- Capacidad de mercadeo.
- Capacidad Financiera.
- Capacidad Tecnológica.
- Capacidad de Talento Humano.

Fortalezas: Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

Debilidades: Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

CAPACIDAD GERENCIAL

Estudia la capacidad directiva: planeación, organización, dirección y control *(Ver tabla 5),* en esta tabla se analizaron aspectos directivos en el desarrollo de las actividades organizacionales.

Tabla 5. Capacidad directiva

Factor Gerencial	30%	Debilidad		Fortaleza		Total
		1	2	3	4	
Uso de planes Estratégicos, análisis estratégicos.	5%	X				0,05
Evaluación y pronostico del Medio	3%	X				0,03
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.	5%	X				0,05
Comunicación y Control Gerencial	4%		X			0,08
Habilidad para responder a la tecnología cambiante	3%	X				0,03
Sistemas de Control.	3%	X				0,03
Sistema de Toma de decisiones.	3%		X			0,06
Evaluación de Gestión	4%	X				0,04
					TOTAL	**0,37**

Fuente: Basado en Propuesta Para El Direccionamiento Estratégico De Industria De Alimentos La Fragancia Ltda.

Es evidente que la empresa necesita trabajar mucho más en mejorar los aspectos de tipo administrativo con el fin de convertir sus debilidades en fortalezas, ya es evidente las oportunidades que presenta el mercado.

CAPACIDAD MERCADEO

Estudia la capacidad competitiva de la empresa, en la *tabla 6,* se recopilo aquellas variables internas relacionadas con el factor de mercadeo, por ejemplo la participación en el mercado, variedad de productos etc.

Tabla 6. Capacidad Mercadeo

Factor Mercadeo	14%	Debilidad		Fortaleza		Total
		1	2	3	4	
Variedad de Producto, calidad, exclusividad.	3%			X		0,09
Participación del Mercado	4%		X			0,08
Inversión nula en I&D.	4%	X				0,04
Portafolio de productos	3%	X				0,03
					TOTAL	**0,21**

Fuente: Basado en Propuesta Para El Direccionamiento Estratégico De Industria De Alimentos La Fragancia Ltda.

En cuanto a la capacidad competitiva la organización debe establecer un valor agregado en sus productos y en su servicio, que le permita diferenciarse de las empresas del sector y fidelizar los clientes actuales y potenciales de la organización.

CAPACIDAD FINANCIERO

Analiza la capacidad financiera de la empresa como lo muestra la *tabla 7*, donde se analizaron los aspectos más relevantes de la organización, para ello se recopilo información a través del director comercial y financiero.

Tabla 7. Capacidad financiera

Factor Financiero	20%	Debilidad		Fortaleza		Total
		1	2	3	4	
Utilización de su capacidad de endeudamiento.	4,0%		X			0,08
Liquidez, disponibilidad de fondos internos.	5,0%	X				0,05
Comunicación y control gerencial.	7,0%		X			0,14
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.	4,0%	X				0,04
					TOTAL	**0,31**

Fuente: Basado en Propuesta Para El Direccionamiento Estratégico De Industria De Alimentos La Fragancia Ltda.

La capacidad financiera tienes puntos importantes que deben evaluar en el momento de realizar inversiones, pues actualmente la empresa no cuenta con liquidez y disponibilidad de fondos internos.

CAPACIDAD DE PRODUCCION

Análisis de las operaciones que transforman los insumos en bienes, para ello se agrupo las variables en la siguiente *tabla 8,* donde se evaluaron los aspectos relacionados al área de producción.

Tabla 8. Capacidad tecnológica

Factor De Producción	16%	Debilidad		Fortaleza		Total
		1	2	3	4	
Capacidad de Innovación.	5,0%	X				0,05
Nivel Tecnológico.	4,0%		X			0,08
Aplicación de Tecnología y sistemas de información.	4,0%		X			0,08
Nivel de Coordinación e integración con otras áreas.	3,0%	X				0,03
					TOTAL	**0,24**

Fuente: Basado en Propuesta Para El Direccionamiento Estratégico De Industria De Alimentos La Fragancia Ltda.

En la capacidad tecnológica la empresa debe invertir en herramientas tecnológicas que facilite el desarrollo de las actividades y de los procesos productivos, de comunicación y de control de tal manera que sean más eficientes. De esta manera se podrá incrementar la productividad y así el cumplimiento de los objetivos.

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

Estudia la capacidad del personal de la empresa. Para analizar el este factor se creo la siguiente *tabla 9,* en el cual se califico los factores más relevantes del departamento de personal en la organización.

Tabla 9. Capacidad talento humano

Capacidad De Talento Humano	20%	Debilidad		Fortaleza		Total
		1	2	3	4	
Motivación	5,0%	X				0,05
Nivel de Remuneración	3,0%	X				0,03
Índices de Desempeño	8,0%	X				0,08
Capacitación del personal	4,0%	X				0,04
					TOTAL	**0,16**

Fuente: Basado en Propuesta Para El Direccionamiento Estratégico De Industria De Alimentos La Fragancia Ltda.

La capacidad de Talento Humano es un factor importante que debe evaluarse pues se identificaron algunas debilidades que deben ser solucionadas, pues son ellos los pilares de la organización.

La organización debe crear planes de incentivos y de capacitación, con el fin de aumentar la productividad del personal, de tal manera que exista una relación de beneficio mutuo (si el trabajador gana, la organización también gana)

Teniendo en cuenta las variables seleccionados anteriormente, las cuales tienen mayor impacto en la empresa **Industria de Alimentos la Fragancia Ltda.**, se elaboró la siguiente matriz.

MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicho análisis le permitirá a la empresa formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el talento humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

Los factores que se incluyen en el DOFA ponderado, son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes (Factores Críticos de Éxito), a partir de los cuales se relacionan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad, definiendo de esta forma las estrategias FO, FA, DO, DA.

Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía, utilizando la siguiente tabla:

Tabla 10. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
La mayoría de empleados llevan más de 5 años en la empresa.	No existen Indicadores de Gestión que permitan controlar y supervisar las actividades de la empresa. Este se realiza a través del criterio del jefe inmediato.
Por su tradición en el mercado tiene gran credibilidad ante entidades financieras, proveedores y clientes.	Actualmente no se esta utilizando la capacita máxima instalada de la planta. Al no producir al máximo de sus capacidades los costos son elevados. Esta situación se ha presentado por algunos inconvenientes financieros de la empresa.
Cada uno de los productos elaborados están regidos por NTC 793 (chocolate) y NTC 3534 (café molido y tostado) la cual garantiza la calidad de los mismos.	La empresa no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo (No hay inversión para el desarrollo de nuevos productos), por lo tanto es difícil ingresar a nuevos mercados y de esta manera ser más competitivos.
Es la segunda empresa productora de chocolate y café en Santander.	La empresa no cuenta con planes estratégicos. Ni cuenta con sistemas de información que les permita tomar decisiones, una vez evaluadas cada uno de los factores de riesgo.
Producimos marcas propias a Carrefour.	Utilización de herramientas manuales, que al no estar sistematizadas fragmentan la información, limitando la comunicación entre las diferentes áreas de la

	organización.
Control periódico o análisis microbiológicos de los productos (chocolate y Café).	Falencia en los canales de distribución, no cuentan con un canal de distribución Tienda a Tienda, que permita abarcar la mayor parte de las zonas que mas tarde se reflejaran en el incremento de las ventas y en la participación del mercado.
	La empresa actualmente no cuenta con formatos (Mayorista, minorista superetes y T a T) ni rutas establecidas por vendedor.
	Existen serios problemas de comunicación internos, que inciden en un clima organizacional de baja motivación y rivalidad.
	La empresa no cuenta con Capital suficiente para invertir en maquinaria y equipo de trabajo para mejorar los procesos y aumentar la satisfacción del cliente.
	Por la situación Financiera actual la empresa no cuenta con una liquidez solidad.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Crecimiento de la población.	Incremento de las ventas de productos sustitutos.
Crecimiento de negocios minoristas (tiendas, superetes y micromercados).	Posicionamiento de marcas nacionales en el mercado regional.

Campañas comunicacionales para fomentar el consumo de café.	Incremento de empresas productoras de chocolate y café.
Disminución en la tasa de desempleo.	Cambios culturales nacionales en cuanto al consumo de alimentos tradicionales.
En Bucaramanga no cae el consumo de bienes y servicios.	Incremento de las cifras de desplazamiento.
Disminución en las tasas de interés.	Aumento en el costo de vida.
	Disminución del PIB.
	Aumento de la inflación.

Para las empresas, la principal misión es lograr los objetivos que se han propuesto a corto, mediano y largo plazo, por tal razón, es importante que estos objetivos estén bien definidos y que sean conocidos y aceptados por todas las personas, de esta manera esto permitirá que las personas realicen su trabajo con plena armonía. Cada cambio que surja se debe comunicar sin ningún tipo de discriminación. El cumplimiento de estos objetivos debe estar acompañado de políticas bien definidas ya que es difícil que una empresa que no se encuentre bien establecida y definida pueda llegar a perdurar por mucho tiempo ni mucho menos influir en el medio donde se desarrolla.

Finalmente, de las diferentes estrategias que se formularon, se evaluará la propuesta de implementar el canal de distribución minorista (Tienda a Tienda), que permita incrementar las ventas y abrir nuevos mercados (penetración de mercados).

Por lo tanto, al concluir este diagnostico podemos indicar que toda empresa sin importar la labor que realice ni su tamaño debe siempre estar bien definida y desde sus comienzo conocer lo que es y lo que aspira ser para que en su tiempo

de labor en el mercado se de a conocer por su amplio desenvolvimiento y las grandes oportunidades que la misma le brindará a todos las partes interesadas y a sus clientes en general.

Una vez finalizado el diagnostico situacional de la organización, se presentará un análisis de las tiendas, en el cual se evaluaron las fortalezas, las debilidades, las amenazas y finalmente las oportunidades. (Ver figura 3)

Figura 3. Análisis del canal Tienda a Tienda

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Generalmente carentes de tecnología	Ofrecen a las personas que por sus ingresos y localización no pueden aprovechar las ventajas económicas de comprar semanal o quincenalmente
Compran Cantidades Mínimas	Otorgan Crédito, una manera que se hace únicamente con la palabra de la persona se No le piden la cedula o si esta reportado en Datacredito
Hay menos surtido de productos.	Horarios más amplios
Compradores urbanos valoran en mayor medida una compra individual, de acceso inmediato al producto, sin la intervención de un vendedor.	Manejo productos de más bajo costo y no aquellos más caros
	Entre el consumidor y el dueño del establecimiento no solo hay una relación comercial sino socio cultural
	La tienda en estratos altos de la población, cumple una función de complemento al mercado que se hace de forma quincenal o mensual
	En los estratos medios hacia abajo la tienda es la proveedora del diario vivir
	En las tiendas se venden productos en presentaciones más pequeñas
	El tendero es el aliado estratégico de los distribuidores y la industria
	Es el interlocutor natural entre el consumidor final y la industria, "maneja a gusto de los consumidores de manera desprevenida"
	El canal de distribución T a T facilita a los fabricantes, productores y consumidores, los beneficios de lugar y de tiempo Es económico porque no le exige mercaderistas ni empleadores
	El trato personalizado que ofrece a cliente
	El tendero de hoy es una persona preparada, es un ideí comprometido con las decisiones que afectan su barrio, es aliado estratégico del distribuidor y la industria, e interlocutor entre estos y la comunidad

	El tendero de hoy es una persona preparada, es un líder comprometido con las decisiones que afectan su barrio, es aliado estratégico del distribuidor y la industria, e intermediario entre estos y la comunidad
AMENAZA	**OPORTUNIDAD**
Ha disminuido la proporción de familias que se aprovisiona diariamente, práctica que por lo general se hace en la tradicional tienda de barrio	Supermercadeo estableció que los precios más bajos de los alimentos se encuentran en las tiendas de barrio a pesar de los bajos volúmenes que se venden
El interés por una forma de compra más moderna, más lúcida que arroja un beneficio adicional frente a los que pudieran existir de precio, calidad, amplitud de la oferta, etc.	El pago a los proveedores generalmente es de Contado
Los consumidores son cada vez más selectivos y exigentes.	Canal de comercialización rentable y fácil de administrar
Complejo porque es muy cambiante.	El canal de tienda pasó de tener el 10% de los consumidores del país, hace 5 años a un 25 % en la actualidad y mantiene un crecimiento importante
Muchos compradores prefieren las modernas instalaciones y la variedad de artículos ofrecidos en los almacenes de cadena	Las tiendas de barrio abastecen cerca del 68% de la población colombiana en su papel de eslabón final de la cadena productiva de alimentos y productos de primera necesidad de la canasta familiar.
	Ivanta González (tendera) reconoce que la tendencia de "menudear" es buen negocio para tiendas y proveedores. Es por eso, que cada día aparecen más productos en porciones individuales y en presentaciones pequeñas para ese consumidor del día. Esto demuestra que la venta al detalle es una tendencia imparable en el mercado
	El canal tradicional aún ofrece oportunidades de crecimiento para muchas categorías
	Aprox. el 55% de las ventas de consumo masivo de la organización se realizan a través de las tiendas
	Aún falta que mejoren las relaciones con los tenderos con más promociones. Que nos consientan más.

2. DISTRIBUCIÓN TIENDA A TIENDA

Inicialmente es importante definir dos conceptos en los cuales se fundamentará el desarrollo de esta propuesta, uno de ellos es Distribución y se entenderá como el conjunto de actividades que de manera organizada realizan aquellas funciones necesarias para el propósito de que los productos lleguen a su destino final de consumo.

Finalmente se definirá el concepto de Tienda como los establecimientos pequeños que abastecen a las personas, que por sus ingresos y localización no pueden aprovechar las ventajas económicas de comprar semanal o quincenalmente y que adicionalmente proveen otros servicios adicionales como el otorgar crédito y horarios más amplios.

Una vez identificados estos conceptos se diseñarán los ruteros, pues este es un elemento clave para el desarrollo del proyecto. A través de éste la empresa y el vendedor crean su prospecto de clientes potenciales en la zona de manera organizada.

Pero antes se definirá el concepto de rutero.

Según Otto Barrera Rey: Un rutero es un grupo de clientes que deben ser visitados en un momento dado por un representante comercial (vendedor) y tiene dos características fundamentales:

- Clientes homogéneos.
- Frecuencia de visita definida.

Para el diseño del rutero el primer paso a realizar, es identificar los clientes potenciales de la empresa a través de la recolección de información básica (base de datos para el canal de distribución T a T) y su ubicación geográfica *(Ver anexo 3).*

BASE DE DATOS[3]

Esta base de datos está conformada por 300 clientes (tiendas de algunas zonas de la ciudad de Bucaramanga) y contiene información relevante para la empresa y para el vendedor. El criterio empleado fue el siguiente:

- La recolección de información se debe realizar de manera personal en cada una de las tiendas potenciales (contacto directo) lo cual permite que la información obtenida sea real.

BARRIOS SELECCIONADOS

- Los barrios que fueron seleccionados para la creación del rutero son de estratos 2, 3 y 4 que estuvieran cerca de la empresa, pues se quiere fortalecer la distribución en el mercado natural.

- Los barrios que incluyen el rutero son los siguientes con el valor total de tiendas que agrupan la zona.

[3] La base de datos es propiedad exclusiva de la organización, por lo tanto no se facilitará al lector.

Tabla 11. Barrios que cubren la ruta completa

BARRIO	No TIENDAS
ALARCON	20
SAN FRANCISCO	34
UNIVERSIDAD	36
SAN ALONSO	53
ALVAREZ	33
AURORA	10
ANTONIA SANTOS/CENTRO	32
BOLIVAR	4
ALFONSO LOPEZ	33
CAMPO HERMOSO	49

Ruta Completa (300 tiendas)

DISEÑO DEL RUTERO ESTABLECIDO[4]

El siguiente paso a ejecutar es el diseño de rutero, para ello es importante conocer la ubicación geográfica de las tiendas seleccionadas.
La ruta estará conformada por 300 clientes de diferentes barrios de la ciudad de Bucaramanga.

La manera en que se realizará la ruta T a T en los sectores de la ciudad será a través de una estrategia de "Barrido", es decir que la venta, la entrega de pedido y el recaudo de dinero se realizará de inmediato y en algunos casos se les otorgará crédito a los clientes con el fin de asegurar la venta.

[4] El diseño de rutero está basado en la entrevista con el Sr. Julio Mateus. Y la asistencia al diplomado con el Sr. Otto Barrea Rey

La implementación del canal T a T se realizará desde algunos barrios ubicados en la zona Norte hasta algunos ubicados en el Sur, por tal razón en algunos se trabajará de manera continua con el fin de no regresar al barrio. A través de la estrategia de barrido se llevará un orden secuencial permitiendo así no evadir ningún cliente potencial.

La frecuencia de visita por cliente será de 15 días. Este es el tiempo indicado para la venta de productos masivos ya que de esta manera el cliente podrá comprar los productos necesarios para esos días y a su vez podrá planear la compra y el pago de la mercancía. Para la empresa la frecuencia de 15 días permitirá que el vendedor ejecute cabalmente la ruta diaria (30 clientes por día).

La empresa facilitará la ruta geográfica (mapas) al vendedor, para que de esta manera ubique los clientes de la organización y las visite de acuerdo al orden establecido.

Cada ruta tiene una identificación convencional desde **A** hasta la **E** y según su orden de acuerdo a la semana.

Como propuesta inicialmente se contará con 2 ruteros: El rutero 1 que se ejecutará del día 1 al día 7 (semana 1) y el rutero 2 (semana 2) se llevará a cabo del día 8 al día 15.

A continuación se presentará el diseño del rutero con los 300 clientes potenciales (Ver anexo 4):

Semana Uno

Ruta A - 1

Contempla 30 clientes de la zona Nor-Oriente de la ciudad de Bucaramanga (San Alonso) Desde la Cra 27 hasta la Cra 32D y desde la Cll 13 A hasta la Cll 18, que de acuerdo a su ubicación y al potencial de compra se identifica una oportunidad, por tal razón es de gran importancia atenderlo el primer día de la semana.

- Cra 27 – Cll 18 – Cra 32D – Cll 17 – Cra 32C – Cll 16 – Cra 32B – Cll 17 – Cra 32A – Cll 17 – Cra 28 – Cll 16 – Cra 31 – Cll 16 – Cra 32 – Cll 14 – Cra 29 – Cll 13 – Cra 30.

Ruta B - 1

Contempla 34 Clientes de la zona Norte de la ciudad de Bucaramanga (Universidad) Desde la Cll 14 hasta la Cll 9 y desde la Cra 23 hasta Cra 30.

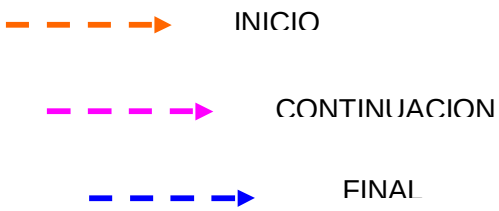
- Cra 25 – Cll 13 – Cra 26A – Cll 12 – Cra 23 – Cll 11 – Cra 24 – Cll 13 – Cra 25 – Cra 9 – Cra 24 – Cll 9A – Cra 26 – Cll 11A – Cra 25 – Cll 10 – Cra 24 – Cll 11 – Cra 28 – Cll 14 – Cra 27 – Cll 13 – Cra 29 – Cll 11 – Cra 30.

En los mapas está ubicada cada una de las tiendas de la ruta para la semana uno, como lo muestra la figura 4.

Al vendedor se le facilitará los mapas de cada rutero con su respectiva ruta y en cada uno de ellos la ubicación de los puntos para visitar.

Para ello es importante entender la única instrucción que es la lectura del mapa.

LECTURA DEL MAPA



Los mapas estarán acompañados con la información de los clientes por cada rutero, de tal manera que el vendedor ubique el punto de venta y a su vez conozca la persona a quien visitará.

Figura 4. Ruta geográfica semana uno

Ruta A - 1 **Ruta B - 1**

Fuente: Mapas facilitados por la organización.

Semana Dos

Ruta A - 2

Esta ruta abarca 28 clientes de la zona Oriente (Álvarez) y la zona Nor-Oriente (San Alonso). La ruta Oriente esta desde la Cll 33 hasta la Cll 32 y desde la Cra 33 hasta la Cra 35. y la zona Nor-Oriente desde la Avenida Quebrada seca

- Cra 33 – Cll 32 – Cra 38 – Cra 35 – Cll 33 – Cra 33.

- Av. Quebrada Seca – Cra 32A – Cll 18 – Cra 32D – Cll 19 – Cra 27 – Cll 18 – Cra 28 – Cll 20 – Cra 32 – Cll 21 – Cra 29 – Cll 20 – Cra 30 – Cll 21 – Cra 27 – Cra 28.

Ruta B - 2

La ruta B – 2 Está conformada por 31 clientes de la zona central de la ciudad de Bucaramanga (Alarcón y Aurora). Que comprende desde la Cll 18 hasta la Cll 35 y desde la Cra 21 hasta la Cra 32.

- (Alarcon)
  Cra 21 – Cll 18 – Cra 22 – Cll 20 – Cra 24 – Cll 21 – Cra 22 – Cll 22 – Cra 24 – Cll 28 – Cra 25 – Cll 24 – Cra 22 – Cll 28 – Cra 24.

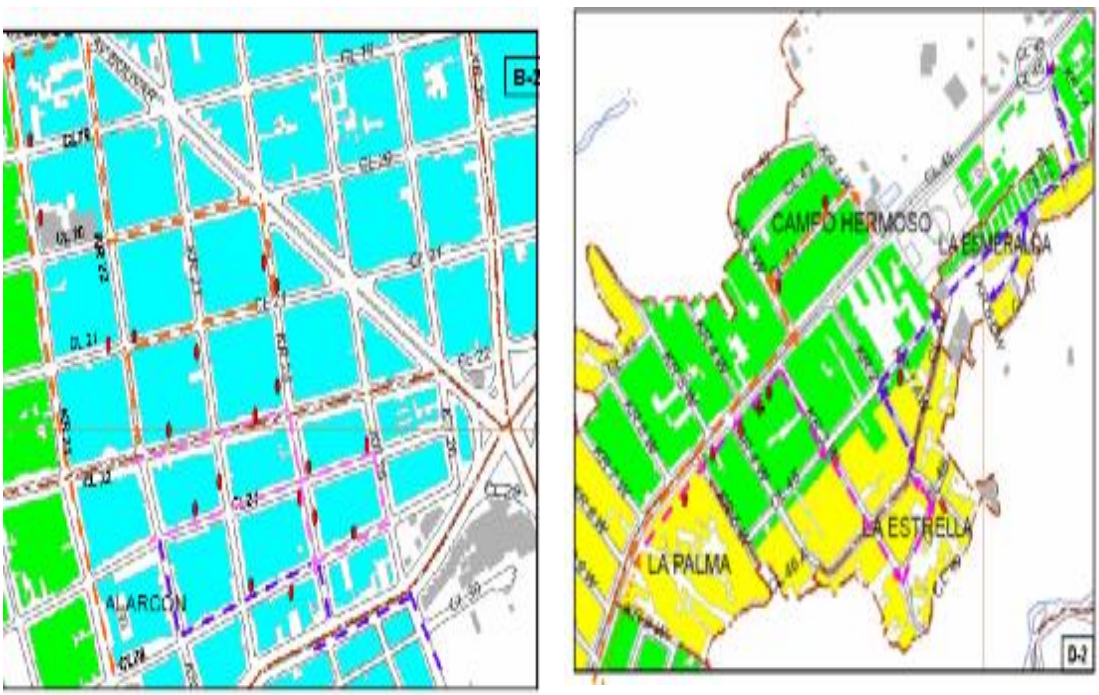
- (Aurora)

  Av. Quebrada Seca – Cra 26 – Cll 32 – Cra 31 – Cll 30 – Cra 32 – Cll 29 – Cra 30 – Cll 31 – Cra 28 – Cll 30 – Cra 29 – Cll 34 – Cra 26 – Cll 35 – Cra 27.

Para la semana dos, de igual manera están ubicadas cada una de las tiendas para visitar, como lo muestra la figura 5.

Figura 5. Ruta geográfica semana dos

Ruta A – 2 **Ruta B – 2**



Fuente: Mapas facilitados por la organización.

RUTA INICIAL DE 180 CLIENTES

Durante los dos primeros meses el vendedor estará encargado de cubrir 180 clientes del rutero (tiendas líderes de las zonas seleccionadas) Ver anexo 5.
La siguiente tabla presenta los barrios con sus respectivas tiendas líderes.

Tabla 12. Barrios que cubren la ruta inicial

BARRIO	No TIENDAS
ALARCON	12
SAN FRANCISCO	19
UNIVERSIDAD	18
SAN ALONSO	37
ALVAREZ	19
AURORA	6
ANTONIA SANTOS/CENTRO	21
BOLIVAR	2
ALFONSO LOPEZ	19
CAMPO HERMOSO	27

¿Porque 180 clientes?

La estrategia ha aplicar es penetración de mercado lo cual requiere tiempo y constancia, según la estrategia ha implementar de acuerdo a los resultados de la matriz DOFA, por lo tanto con una ruta de 180 clientes (tenderos líderes) el vendedor misionero podrá “penetrar” el mercado.

¿Porque Tiendas Líderes?

Inicialmente se seleccionaron las tiendas líderes de la zona, pues son estas las que son observadas por los pequeños negocios (son tiendas de referencia). De

esta manera el esfuerzo que se realice en estos pequeños negocios estará apoyado con el esfuerzo realizado en las tiendas líderes.

De igual manera se estableció un rutero extra que permitiera abarcar 200 clientes de los diferentes barrios de la zona de Bucaramanga, de tal manera que fuera "plan B" al cumplimiento total del rutero de los 180 clientes iniciales (ver anexo 6).

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA DISTRIBUCIÓN

En la siguiente tabla se presentan las características del canal de distribución Tienda a Tienda que se propone para la organización:

Tabla 13. Característica distribución T a T.

Sistema de venta a la mano.
30 visitas diarias promedio.
Frecuencia de visita, cada 15 días.
Supervisión por cada ruta.
Los productos de la empresa se venderán al vendedor a un determinado precio y el vendedor los venderá al tendero aun precio determinado por la empresa (ver anexo 7)
El vendedor será por modalidad outsourcing,[5] y debe disponer de un vehículo motorizado que permita transportar la mercancía. La empresa facilitará el furgón (ver anexo 8)
El vendedor no tendrá un horario establecido (será Autónomo en el desarrollo del rutero), pero a su vez éste será supervisado.

[5] Proceso que efectúa una organización al separar una o más funciones u operaciones de ella y las contrata externamente.

La distribución para este canal implica evaluar el comportamiento del consumidor final, en el cual se pudo concluir por investigaciones[6] previas que la presentación de mayor compra es la individual, que para el chocolate viene siendo pastillas y para el café papeletas, por lo tanto se propone que el empaque secundario para estos productos sea el indicado, esto incluye resistencia del producto, practicidad, imagen y comunicación. En la tabla 14 se podrá observar las dimensiones del empaque secundario que se propone.

Tabla 14. Empaque secundario

EMPAQUE SECUNDARIO	DIMENSIONES	EJEMPLO
DISPLAY X 20 PASTILLAS	**Largo:** 8,2 cm. **Ancho:** 10 cm. **Alto:** 16 cm.	
RISTRA X 10	**Ancho:** 10 cm. **Alto:** 70 cm.	

Con esta nueva presentación de chocolate San José en display y café Fragancia en ristras, es necesario contar con el embálale adecuado

¿Pero en que consiste el embalaje?

[6] Diseño de un plan de mercadeo para el incremento de las ventas de chocolate San José. Realizado por estudiantes de administración Dual de la UNAB. Mayo de 2006. [Citado 8 de Junio de 2009].

Para el desarrollo de esta propuesta el embalaje se entenderá como aquellos materiales, procedimientos o métodos que sirven para acondicionar, almacenar, manipular y transportar mercancía. Pero este embalaje debe satisfacer tres requisitos importantes:

- Resistencia
- Protección
- Conservación del producto

Para el embalaje del producto terminado se estableció el uso de unas canastillas de plástico referencia Fondo Lineal, paredes perforadas lineales de color gris de las siguientes dimensiones:

Largo	60 cm.
Ancho	40 cm.
Alto	18,5 cm.
Capacidad	26 Kilos

Para las ristras de café se planteó el uso de canastillas plásticas de referencia Fondo cerrado, paredes cerradas, de color gris y tienen las siguientes dimensiones:

Largo	60 cm.
Ancho	40 cm.
Alto	25 cm.
Capacidad	25 Kilos

En el anexo 12 se podrá encontrar la capacidad por cada canastilla.

Ambos tipos de canastillas están disponibles en el mercado.

Una vez identificada las rutas para el canal Tienda a Tienda y analizado el diseño del empaque secundario y el embalaje, se analizará el perfil del vendedor.

Perfil del Vendedor, describe el conjunto de rasgos y cualidades que debe tener el vendedor para lograr buenos resultados en la zona o sector de ventas que le ha sido asignado para vender los productos o servicios que la empresa comercializa.

Generalmente el perfil del vendedor es elaborado por gerentes o jefes de venta en cada empresa en función de los rasgos y calidades que los vendedores deben tener para ser capaces de lograr buenos resultados en sus respectivas zonas de venta. Por tal razón, cada empresa suele tener un perfil propio que esté adaptado a las características del mercado meta y al producto (ver anexo 13).

PERFIL BASICO DEL VENDEDOR

El vendedor debe poseer un conjunto de cualidades que vistos desde una perspectiva integral se dividen en tres grupos:

ACTITUDES:

El vendedor debe poseer ciertas actitudes que se manifiesten cuando se encuentre frente a determinadas situaciones, personas y lugares. Por tal razón se propone el siguiente perfil del vendedor para el canal Tienda a Tienda:

COMPROMISO: El vendedor debe reflejar una Actitud positiva y responsable para el logro de los objetivos, aportando su máxima capacidad.

DETERMINACIÓN: El vendedor trata de definir, detectar o confirmar la situación del cliente sobre sus necesidades, motivaciones o móviles de compra.

ENTUSIASMO: El entusiasmo es la actitud enérgica y comprometida hacia su trabajo como vendedor y hacia el servicio al cliente. El entusiasmo es la clave principal del éxito en la venta.

SINCERIDAD: El vendedor debe ser una persona integra y respetuosa. La sinceridad debe ser practicada por el vendedor en todo momento y en todo lugar.

RESPONSABILIDAD: El vendedor del canal de distribución T a T debe cumplir con las políticas, normas y compromisos contraídos tanto con la empresa como con los clientes.

HONRADEZ: El vendedor Fragancia debe ser una persona integra, recta, incorruptible y leal en el desarrollo de cada una de las actividades organizacionales.

LEAL: El vendedor debe hablar siempre bien de la Organización, defenderla y respetarla en cada momento.

HABILIDADES[7]:

El vendedor Fragancia requiere de unas habilidades específicas y concretas para desempeñar adecuadamente las funciones y actividades asignadas por la organización tales como:

SABER ESCUCHAR:	El vendedor debe lograr un entendimiento muy claro a través de la Escucha de tal forma que pueda obtener la información que le permita desarrollar una visión de venta o solución a la necesidad del comprador.
BUENA MEMORIA:	Facultad de recordar (Características, precios. beneficios y ventajas de los productos)
CREATIVO:	El vendedor Fragancia debe ser imaginativo, audaz, e independiente. A través de su creatividad podrá determinar la fidelidad de sus clientes.
ESPIRITU DE EQUIPO	El vendedor T a T será parte de un equipo de trabajo, por tal razón el éxito o el fracaso lo tendrá el equipo, no uno de sus integrantes.
AUTO DISCIPLINA:	El vendedor debe tener muy claro sus funciones y sus actividades para el logro de los objetivos sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.

[7] Las actitudes, las habilidades y los conocimientos que se sugieren para identificar al vendedor del canal de distribución T a T están basados en el perfil del vendedor de la pagina Web http://www.promonegocios.net/venta/perfil-vendedor.html. [Citado el 10 de junio de 2009]

COMUNICACIÓN: Debe expresarse con seguridad y convicción en los argumentos que ofrece el producto.

POSEER EMPATIA: El vendedor Fragancia debe ser una persona dispuesta a escuchar activamente y que sepa cuándo hablar y cuándo callar.

PUNTUAL: El vendedor debe ser muy consciente del tiempo y del momento oportuno, por tanto debe ajustar su tiempo al del cliente, sin ser precipitado para el cierre de venta.

CONOCIMIENTOS:

Todo aquello que sabe, se entiende y son necesarios para que desempeñe apropiadamente sus funciones.

- **CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA:** El vendedor deberá conocer la historia, la misión, normas y políticas de venta, servicios que prestan, tiempos de entrega, opciones de pago que brinda a sus clientes.

- **CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS:** Sus características (usos, aplicaciones, diseño, tamaño, color, etc.), ventajas (fortalezas que ofrece frente a otros similares de la competencia) y beneficios (lo que el cliente obtiene en realidad al poseer el producto).

- **CONOCIMIENTO DEL MERCADO:** Implica saber quienes son los clientes actuales y potenciales, cuales son los competidores, quien es el líder del mercado, precios de los competidores, ofertas, etc.

Ya definido los conceptos, se estableció el siguiente perfil del vendedor para la distribución en el canal T a T:

PERFIL DEL VENDEDOR TIENDA A TIENDA

Sexo: Hombre Dinámico. Se busca un hombre pues se evitaría inconvenientes que impliquen coqueteo).

Edad: Entre los 20 y 40 años de edad

Estado Civil: Preferiblemente casado, pues generalmente es más responsable y comprometido con su trabajo.

REQUISITOS

- Moto de 150 c.c.
- Licencia de conducción de moto.
- Situación Militar definida.
- Certificado Judicial.
- Sin ninguna limitación física.
- Buena presentación física.
- Experiencia en Venta de productos masivos.
- Documentos al día (cedula, pase de conducción)

NIVEL DE EDUCACIÓN: Bachiller o Técnico en carreras comerciales.

ACTITUDES:

- Compromiso
- Determinación
- Entusiasmo
- Sinceridad
- Responsabilidad

HABILIDADES:

HABILIDADES PERSONALES

- Dinámico.
- Responsable.
- Que trabajen en grupo.
- Respetuoso.
- Creativo.
- Comunicativo.

Durante los tres primeros meses el vendedor tendrá un ingreso garantizado, pues la empresa es conciente que el esfuerzo que desarrollará es significativo.
De igual manera se le dará una subvención[8] de moto *(ver anexo 14),* ya que el vendedor no tendrá un salario básico mensual sino que sus ingresos serán netamente variables (de acuerdo a las ventas realizadas).

Esto infiere que el contrato que tendrá el vendedor *(ver anexo 15)* será un contrato de corretaje, lo que significa que este contrato no deriva obligaciones de tipo laboral (seguridad social, cesantías, vacaciones, primas ni intereses a las cesantías), salario mínimo legal vigente, un horario establecido. Además el

[8] **Subvención**: es un subsidio o apoyo financiero.

vendedor firmará un pagare en blanco, con carta de instrucciones *(ver anexo 16)*, tal como lo autoriza la legislación colombiana, esto con el fin de asegurar la mercancía o dinero que manejará a diario.

Para el desarrollo del canal Tienda a Tienda se implementará una nueva técnica para la organización, la cual consiste en vender la mercancía al representante comercial o vendedor a un precio relativamente bajo, de tal manera que el podrá negociar algunos descuentos con los clientes, evaluado la rentabilidad, pero de todas maneras con sujeción a políticas de precios de la empresa.

De igual manera el vendedor tendrá un ingreso o un incentivo por el cumplimiento de las metas tanto para los productos de chocolate como de café.

Estas metas están estipuladas, por producto, por cliente y acumulado mensual, *(ver anexo 17)* de tal manera que al vendedor se le hará saber la meta mensual y su desglose es decir la meta por producto y por frecuencia.

METAS VENDEDOR TIENDA A TIENDA

A través del presupuesto de ventas se busca que el vendedor se esfuerce por los volúmenes en ventas y no se conforme con las ventas mínimas. Estos incentivos varían de acuerdo a la aproximación o cumplimiento de la meta. Hay que destacar que el incentivo mínimo se da a partir de la aproximación mínima del 75% al cumplimiento de la meta estipulada *(ver anexo 18).*

PLANILLA TENDERO

En el momento en que el vendedor inicie la ruta diaria, deberá llevar la planilla tendero, en el cual registrará el inventario inicial y el inventario final, de manera que facilite la argumentación del pedido sugerido al cliente *(ver anexo 19).*

PLANILLA DE CONTROL DE CAMBIO DE MERCANCIA MENSUAL

Esta planilla acompañará, la planilla tendero, pues en ésta se recopilará la información con respecto al cambio de mercancía por cada cliente. De esta manera se podrá evaluar las razones más frecuentes por el cambio de mercancía y así corregir aspectos de falencia *(ver anexo 19).*

INGRESOS PARA EL VENDEDOR DEL CANAL TIENDA A TIENDA

Los ingresos para el vendedor se darán por dos fuentes importantes, una de ellas el ingreso por la venta de la mercancía, dependiendo del producto y de la presentación que venda. Para la organización es de gran importancia que el vendedor dirija sus esfuerzos en la venta de presentación Libra. Se pretende con esta venta incentivar el consumo en los hogares, facilitar los espacios de los stands (logística) en los puntos de venta y mejorar la recordación de marca.
De esta manera se presentan tres escenarios con respecto a los ingresos del vendedor. Inicialmente tendrá un ingreso garantizado que con el transcurso del tiempo va disminuyendo de tal manera que se esfuerce por el incremento de las ventas.

A continuación en la tabla 15 se muestra el ingreso garantizado para el vendedor:

Tabla 15. Ingreso garantizado

MES	INGRESO
Mes 1	$ 600.000
Mes 2	$ 580.000
Mes 3	$ 550.000

Cada uno de los escenarios representa el ingreso total para el vendedor y este varía dependiendo de los incentivos (cumplimiento de metas) *ver figura 6.*

Una de las cosas importantes a tener en cuenta es que si el vendedor gana la empresa gana, por lo tanto la idea es que el vendedor se sienta a gusto, motivado y satisfecho con los ingresos que obtendrá cada mes, reflejados por su esfuerzo.

Figura 6. Ingresos totales para el vendedor T a T.

OPCIÓN A
70% de la meta

	Ventas Totales
Mes 1	7.858.521
Mes 2	10.526.216
Mes 3	13.193.910
Mes 4	16.112.601
Mes 5	19.414.325
Mes 6	22.795.325
Mes 7	26.030.847
Mes 8	29.649.494
Mes 9	33.373.842
Mes 10	37.269.819
Mes 11	41.205.389
Mes 12	44.903.129

Ingresos Vendedor	%	Pago Garantia Vendedor	Incentivo	Subtotal	%	Subvencion	PAGO TOTAL	%
250.846	3,19%	600.000	32.000	632.000	8,04%	190.000	822.000	10,46%
332.221	3,16%	580.000	65.000	645.000	6,13%	190.000	835.000	7,93%
413.595	3,13%	540.000	112.000	652.000	4,94%	190.000	842.000	6,38%
503.801	3,13%		150.000	653.801	4,06%	190.000	843.801	5,24%
606.425	3,12%		192.000	798.425	4,11%	190.000	988.425	5,09%
712.065	3,12%		231.000	943.065	4,14%	190.000	1.133.065	4,97%
810.012	3,11%		265.000	1.075.012	4,13%	190.000	1.265.012	4,86%
921.819	3,11%		308.000	1.229.819	4,15%	190.000	1.419.819	4,79%
1.037.647	3,11%		346.000	1.383.647	4,15%	190.000	1.573.647	4,72%
1.157.849	3,11%		384.000	1.541.849	4,14%	190.000	1.731.849	4,65%
1.278.839	3,10%		442.000	1.720.839	4,18%	190.000	1.910.839	4,64%
1.390.779	3,10%		528.000	1.918.779	4,27%	190.000	2.108.779	4,70%

OPCIÓN B
85% de la meta

	Ventas Totales
Mes 1	7.858.521
Mes 2	10.526.216
Mes 3	13.193.910
Mes 4	16.112.601
Mes 5	19.414.325
Mes 6	22.795.325
Mes 7	26.030.847
Mes 8	29.649.494
Mes 9	33.373.842
Mes 10	37.269.819
Mes 11	41.205.389
Mes 12	44.903.129

Ingresos Vendedor	%	Pago Garantia Vendedor	Incentivo	Subtotal	%	Subvencion	PAGO TOTAL	%
250.846	3%	600.000	123.000	723.000	9,20%	190.000	913.000	11,62%
332.221	3%	580.000	158.000	738.000	7,01%	190.000	928.000	8,82%
413.595	3%	540.000	205.000	745.000	5,65%	190.000	935.000	7,09%
503.801	3%		250.000	753.801	4,68%	190.000	943.801	5,86%
606.425	3%		293.000	899.425	4,63%	190.000	1.089.425	5,61%
712.065	3%		339.000	1.051.065	4,61%	190.000	1.241.065	5,44%
810.012	3%		380.000	1.190.012	4,57%	190.000	1.380.012	5,30%
921.819	3%		430.000	1.351.819	4,56%	190.000	1.541.819	5,20%
1.037.647	3%		469.000	1.506.647	4,51%	190.000	1.696.647	5,08%
1.157.849	3%		522.000	1.679.849	4,51%	190.000	1.869.849	5,02%
1.278.839	3%		593.000	1.871.839	4,54%	190.000	2.061.839	5,00%
1.390.779	3%		690.000	2.080.779	4,63%	190.000	2.270.779	5,06%

OPCIÓN C
100% de la meta

	Ventas Totales	Ingresos Vendedor	%	Pago Garantia Vendedor	Incentivo	Subtotal	%	Subvencion	PAGO TOTAL	%
Mes 1	7.858.521	250.846	3%	600.000	65.000	665.000	8,46%	190.000	855.000	10,88%
Mes 2	10.526.216	332.221	3%	580.000	100.000	680.000	6,46%	190.000	870.000	8,27%
Mes 3	13.193.910	413.595	3%	540.000	146.000	686.000	5,20%	190.000	876.000	6,64%
Mes 4	16.112.601	503.801	3%		187.000	690.801	4,29%	190.000	880.801	5,47%
Mes 5	19.414.325	606.425	3%		230.000	836.425	4,31%	190.000	1.026.425	5,29%
Mes 6	22.795.325	712.065	3%		271.000	983.065	4,31%	190.000	1.173.065	5,15%
Mes 7	26.030.847	810.012	3%		307.000	1.117.012	4,29%	190.000	1.307.012	5,02%
Mes 8	29.649.494	921.819	3%		352.000	1.273.819	4,30%	190.000	1.463.819	4,94%
Mes 9	33.373.842	1.037.647	3%		387.000	1.424.647	4,27%	190.000	1.614.647	4,84%
Mes 10	37.269.819	1.157.849	3%		432.000	1.589.849	4,27%	190.000	1.779.849	4,78%
Mes 11	41.205.389	1.278.839	3%		495.000	1.773.839	4,30%	190.000	1.963.839	4,77%
Mes 12	44.903.129	1.390.779	3%		583.000	1.973.779	4,40%	190.000	2.163.779	4,82%

Para el cumplimiento del objetivo de incrementar las ventas, se propone una herramienta de comunicación e imagen, que permita aumentar el consumo y la compra de los productos. Este se desarrollará a través del impulso.

¿PERO QUE ES EL IMPULSO DE VENTAS[9]?

Es la actividad que consiste en dar a conocer y vender un producto de acuerdo con sus características, bondades y beneficios, logrando con esto que el consumidor pueda conocer el verdadero valor del mismo, disipando cualquier duda que éste pueda tener en su primera adquisición, creando de esta manera un impacto a favor de la marca que se patrocina.

IMPULSO Y DEGUSTACIÓN

Es importante que una vez se ejecute el proyecto de distribución Tienda a Tienda los productos Chocolate San José y Café Fragancia se den a conocer a través del

[9] PROMOTING. Impulso de Ventas [En línea]. disponible en la página Web, http://www.promoting.com.ve/detalle_publicaciones.asp?id=148&co_clasif_pub=9 [Citado: 2 de Junio de 2009].

impulso de sus marcas y sobretodo degusten sus productos, pues a través de este se inicia la “fidelización” de marca y de producto.

Por lo tanto se sugiere que el impulso y la degustación de los productos Chocolate San José y Café Fragancia en las tiendas de Bucaramanga se realice de lunes a viernes de 7:00 am. A 10:00 am. Y de 3:50 pm. A 6:15 p.m. y los sábados de 7 a 10 a.m. Para ello se seleccionaron las tiendas líderes de cada ruta. Esta hora fue estipulada de acuerdo a resultados obtenidos de un sondeo (ver anexo 20), en el cual se concluía que la hora indicada en la cual el consumidor compraba chocolate y café era al inicio del día y al finalizar la tarde.
Se contará con 2 mujeres jóvenes entre los 18 y 24 años de edad que sean dinámicas, creativas, entusiastas y que tengan habilidades de comunicación (ver anexo 21).

Inicialmente el impulso se prestará en las tiendas líderes (180 Tiendas líderes), que fueron nombradas anteriormente

Cada impulsadora estará en la tienda entre 50 y 60 minutos, lo que se infiere que la impulsadora[10] atenderá 4 tiendas diferentes por día de una ruta determinada.

RUTA DE IMPULSO

De igual forma las impulsadoras tendrán que visitar a determinados clientes por ruta de manera organizada. Para ello tendrá a su disposición un mapa geográfico con las respectivas tiendas a visitar (Ver anexo 22).

Un ejemplo de ello se podrá observar en la figura 7:

[10] Se entenderá como impulsadora, aquella persona encargada de persuadir la decisión del cliente con los productos que ofrece a través de sus beneficios.

De igual manera es importante controlar el tiempo en que la impulsadora se encuentre en el punto (tienda), para ello se diseño la planilla de control de impulso (Ver anexo 22).

Figura 7. Ruta de impulso.

3. INDICADORES DE CONTROL EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN TIENDA A TIENDA

La capacidad competitiva de una empresa depende de su capacidad para adaptarse a las exigencias de un entorno cambiante y a su vez adecuar la competitividad interna.

Por tal razón es importante contar con un sistema de control que permita hacer seguimiento continuo de las variables más importantes, evitando así las desviaciones en la ejecución de los planes.

Para ello es necesaria identificar aquellos indicadores de control que permitan la evaluación de la capacidad competitiva de la empresa.

Estos indicadores pueden tanto orientar el comportamiento, como evaluar de forma cuantitativa la eficacia de la gestión de cada responsable y de cada departamento.

Pero antes se definirá el concepto de control. Según

> **Robert C. Appleby[11]:** "La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente".

[11]MONOGRAFIAS. Concepto de Control. Disponible en la pagina Web http://www.monografias.com/trabajos67/control-administrativo/control-administrativo.shtml [Citado el día 3 de junio de 2009]

Chiavenato: “El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador”.

En este proyecto se entenderá como control la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prevenir las posibles desviaciones y de esta manera establecer las medidas correctivas necesarias.

- A través del control se puede establecer medidas para corregir las actividades planteadas.

- Se puede determinar y analizar las causas que puede originar desviaciones, con el fin de evitar para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

- Proporciona información con respecto a la ejecución de los planes.

- Disminuye costos y ahorra tiempo.

Los Indicadores propuestos permiten controlar aspectos relevantes en el canal de distribución Tienda a Tienda[12].

[12] Basados en indicadores Propuesta Francy Elena Abril.

EFICIENCIA:

Según el diccionario de Marketing Cultural S.A. La eficiencia es el nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor costo de recursos financiero.

Es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

Para el desarrollo de este proyecto, este indicador facilitará medir el grado porcentual de cumplimiento de cada vendedor en la respectiva ruta, con respecto al número de visitas programadas cada semana dentro de la ruta.

$$\textbf{Eficiencia} = \frac{\textbf{No. Visitas Realizadas}}{\textbf{No. de Visitas Programadas}}$$

EFECTIVIDAD:

La efectividad es el logro de los resultados que se han programado en el tiempo, con recursos razonables. Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia.

Para el desarrollo de este trabajo este indicador permitirá medir la efectividad en proporción de las visitas con ventas concretadas respecto a las visitas realizadas por cada ruta.

$$\text{Índice de Efectividad} = \frac{\text{No. Clientes Concretados}}{\text{No. Clientes Visitados}}$$

CUMPLIMIENTO:

El Siguiente indicador proporción la relación entre las ventas proyectadas con el total de facturación.

$$\text{Índice Cumplimiento} = \frac{\$\ \text{Valor facturados}}{\$\ \text{Valor Proyectado}}$$

EFICACIA SEMANAL:

La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que se espera o se desea tras la realización de una acción.

Según Chiavenato, “la eficacia es una medida del logro de resultados”.

Mide el grado porcentual de cumplimiento, de cada vendedor y del grupo en general, con respecto a la cantidad semanal de ventas programadas.

$$\textbf{Eficacia} = \frac{\textbf{No. Ventas Semanales}}{\textbf{No. de Visitas Semanales}}$$

PRODUCTIVIDAD ABSOLUTA:

La productividad significa hacer las cosas cada vez mejor, desde el principio hasta el final, en el cual se trata de adoptar un pensamiento positivo.

En este proyecto la productividad medirá la relación, entre las ventas realizadas por vendedor y el costo total de las visitas realizadas.

$$\textbf{Productividad Absoluta} \frac{\textbf{\$ Ventas Realizadas por ruta}}{\textbf{\$ Costo total Visitas Realizadas}} =$$

RECAUDO:

Recaudo se entenderá como el cobro de dinero a los clientes por la compra de una determinada cantidad de mercancía.

Este indicador medirá la proporción entre el total de la facturación con el total de recaudos.

$$\text{Recaudo} = \frac{\$\ \text{Total Recaudo}}{\$\ \text{Total Ventas}}$$

DEUDORES

Los deudores son todas aquellas personas que tienen obligaciones económicas con una organización.

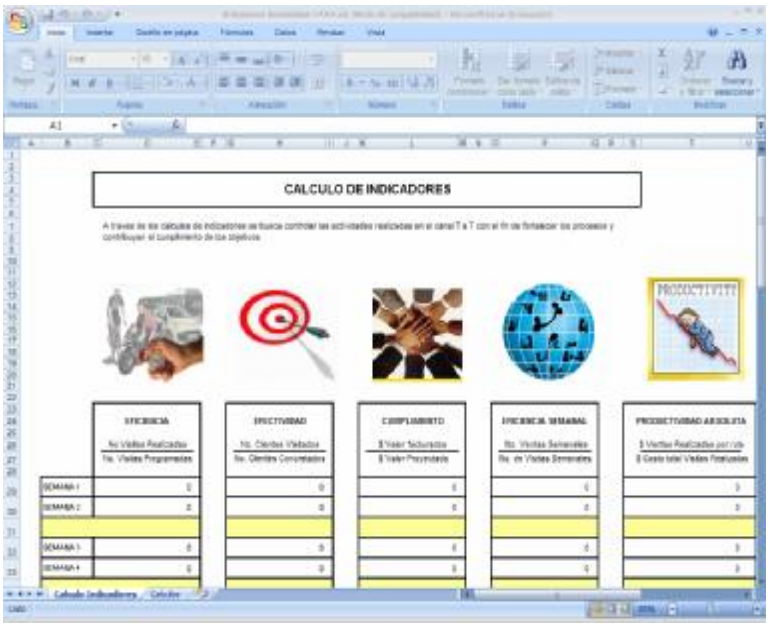
Para el desarrollo de esta propuesta, este indicador medirá la proporción entre la cartera total con la cartera atrasada de pagos.

$$\text{Deudores} = \frac{\$\ \text{Cartera Morosa}}{\$\ \text{Cartera Total}}$$

Estos indicadores deben ser realizados por el supervisor de ventas y a su vez debe presentar un informe gerencial con respecto al comportamiento de estos mismos durante cada mes (ver anexo 23).

Para ello se diseño un formato[13] con la herramienta Excel que facilitará y consolidará la información necesaria como lo muestra la figura 8.

Figura 8. Planilla calculo Indicadores



[13] Fuente: El diseño de los formatos fueron realizados por el autor del proyecto.

4. MERCHANDISING PARA EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN T A T

Para el canal de distribución tienda a tienda es de gran importancia emplear instrumentos de comunicación efectiva que permitan apoyar los procesos de venta. Por tal razón abarcaremos inicialmente el concepto de Merchandising (ver anexo 24).

Merchandising, "Son todos los factores que hacen vender o fijar el sentido de la compra en el punto de venta".

Es una actividad de comunicación que se realiza en el punto de venta mediante elementos confeccionados con ese fin especifico y que, fuera del punto de venta, se lleva a cabo mediante elementos creados con otra finalidad y sin intencionalidad especifica de comunicar comercialmente por parte de quien exhibe elementos.[14]

La importancia de merchandising es argumentar e influir sobre el público de forma constante aunque no se encuentre el vendedor presente o éste no exista.

El merchandising debe presentar los siguientes elementos[15] importantes:

ORDENADA: La exhibición debe tener ordenamiento por línea de producto de tal forma que sea claramente diferenciada al consumidor.

ATRACTIVA: La exhibición debe atraer por si sola a los consumidores.

---

[14] BILLOROU, Oscar Pedro. Las comunicaciones de Marketing. El Ateneo: Buenos Aires. 1992. Pág. 73- 96.

[15] EL PRISMA. Merchandising. Tomado de la pagina Web: http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/merchandisingfundamentos/default2.asp [Citado el 5 de junio de 2009]

VISIBLES: Los productos deben ser claramente ubicados al consumidor y no deben estar escondidos ni en sitios oscuros.

LIMPIA: No debe haber productos que denoten suciedad, los envases, los entrepaños, material P.O.P. en fin todo lo que rodea la exhibición debe estar impecable.

ACCESIBLE: Es importante que el cliente pueda coger fácilmente los productos, que estén ubicadas sin tener que hacer el mayor esfuerzo posible.

COMUNICATIVA: El material P.O.P. de los productos debe estar localizado de tal forma que el consumidor pueda identificar fácilmente su contenido.

MASIVA: El efecto de masa tiene impacto sobre el consumidor, es importante tener bloques que brinde imagen de marca.

Uno de los aspectos importantes a tener en cuenta en el merchandising es el minucioso análisis de los cinco sentidos del consumidor como son la vista, el oído, el olfato, el tacto, y el gusto, ya que sobre estos cinco pilares pesará parte de su mecánica profesional.

Una de las clases o tipos de merchandising es el visual-merchandising y que será importante para el desarrollo de esta propuesta, pues a través de éste se busca generar una comunicación efectiva netamente visual.

El concepto de Visual Merchandising incluye:

- Gestión del espacio interior y exterior de la tienda,
- Presentación de artículos en expositores y escaparates.

- Actividades de promoción.
- Adecuada selección de productos

La aplicación de la estrategia de visual-merchandising consiste en que el espacio debe vender por si solo. La exhibición debe, provocar y seducir la compra del producto.

Para ello es importante utilizar herramientas efectivas, por tal razón se proponer utilizar material POP (Point-of-Purchase).

El material P.O.P, es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar.

El material pop, es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar.[16]

Respondiendo a la carencia de vendedores bien calificados, las empresas pequeñas y medianas que no pueden permitirse el lujo de tener mucho personal, están recurriendo en mayor grado a estos "vendedores silenciosos", en forma de empaques informativos y presentaciones innovadoras de merchandising.

Estas son algunas ventajas del material pop[17]

Incrementa la imagen del producto: el enviar mensajes completos y claros al consumidor sobre las características y ventajas del producto o de la marca. Ello

[16]BUSINESSCOL. Concepto de Material POP. Disponible en la pagina Web: http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MATERIAL%20POP%20(POINT-OF-PURCHASE) [Citado el 6 de junio de 2009].
[17]PEREIRA. Jorge. El poder POP. Disponible en la pagina Web http://www.mercadeo.com/41_pop_publicidad.htm [Citado el 7 de junio de 2009].

puede representar una oportunidad para reforzar la marca a clientes e introducir el producto a clientes potenciales.

Incrementa ventas: La publicidad en el Punto de Venta, ha demostrado tener impacto positivo en el comportamiento de compra de los clientes.

Reduce gastos de publicidad: Empleando material POP dentro de la tienda se anuncia con eficacia las líneas de productos que se vende en la tienda, quienes pasen frente o entren al local.

MATERIAL POP PARA EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN T A T.

Inicialmente se implementará este tipo de publicidad en tiendas líderes de la zona.

Tabla 16. Material POP.

IMANES 	**Medidas:** **Alto:** 5 cm. **Ancho:** 7 cm. **Descripción General:** El diseño de este material, traerá los productos de la empresa, el nombre de la campaña y la información de contacto.

LATERALES 	**Medidas:** **Alto:** 18 cm. **Ancho:** 11 cm. **Descripción General:** - La imagen del borde, será diseñada. - De igual manera se incluirá la imagen de uno de los dos productos (será impresa por las dos caras) y el nombre de la campaña. - Información clave del producto.
MOVILES 	**Medidas:** **Alto:** 14 cm. **Ancho:** 24 cm. **Descripción General:** Los móviles traerán los productos de la empresa y estos se colgaran en las paredes superiores de las tiendas, de tal manera que sean visibles para las personas que entran y salen del punto.
COMUNICADORES 	**Medidas:** **Alto:** 13 cm. **Ancho:** 25cm. **Descripción General:** Al respaldo del comunicador, vendrá un soporte en cartón y a su vez traerá un “cajoncito de cartón”, de tal manera que sea

	útil para el tendero.
PRECIOS 	**Medidas:** **Alto:** 12 cm. **Ancho:** 12 cm. **Descripción General:** - Figura del producto. - Espacio en blanco para el precio. - Nombre de la campaña. -Traerá una un acetato transparente, que permita ser manipulado en los stands.
ADHESIVOS 	**Medidas:** **Alto:** 12 cm. **Ancho:** 22 cm. **Descripción General:** Este adhesivo será en plástico y podrá desprenderse fácilmente.

5. DISEÑO PLAN CAPACITACIÓN PARA EL VENDEDOR DEL CANAL TIENDA A TIENDA

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

La capacitación contribuye en aspectos organizacionales tales como conducir a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas, agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas, crear mejoramiento de imagen y contribuir a la formación de líderes y dirigentes.

De igual manera la capacitación no solo beneficia a las organizaciones, también beneficia al personal que se formará. Por ejemplo, ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta su confianza, la posición asertiva y el desarrollo, forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas y mejora el nivel de satisfacción con el cargo.

El objetivo principal del plan de capacitación es Profesionalizar a la fuerza de ventas del canal de distribución T a T y al supervisor de ventas, en aspectos importantes como conceptos y procesos de venta en el canal tradicional, que permita generar valor y diferenciación en los procesos de comercialización con el cliente, logrando así un crecimiento en las ventas de Industria de Alimentos la Fragancia.

El Plan de Capacitación tendrá una duración de una semana y se ejecutará una vez iniciado el programa, de lunes a viernes de 4:30 a 6:30 P.m. El curso será Reconocido por el nombre: “Formación del Representante Comercial para el Canal T a T”.

La metodología de enseñanza que se aplicará será teórica y a su vez práctica enfocado en las experiencias laborales y observaciones del instructor y de los representantes comerciales, lo cual permitirá fortalecer y corregir aquellos aspectos que dificultan el cierre de una venta efectiva en este canal de distribución.

5.1 CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

1. EL VENDEDOR

Objetivo: Concientizar a los participantes acerca de la importancia que tiene para toda organización el papel que desempeña el vendedor.

2. PRODUCTOS Y PRECIOS

Objetivo: Informar a los participantes las características, atributos, beneficios, precios y descuentos que tienen los productos de la organización que se ofrecerán al mercado meta.

3. GENERALIDADES DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN TIENDA A TIENDA

Objetivo: Informar aspectos fundamentales acerca del canal de distribución Tienda a Tienda.

4. LA VENTA

Objetivo: Fortalecer los procesos de negociación en el canal de distribución T a T que faciliten la venta efectiva para la organización.

5. LA IMPORTANCIA DE GENERAR UNA BUENA IMAGEN

Objetivo: Concientizar al vendedor que la presentación personal y el uso de recursos apropiados influyen en el éxito de una venta

SERVICIO AL CLIENTE

Objetivo: Conocer métodos para el manejo de objeciones que permita la satisfacción del cliente y el beneficio tanto para el vendedor como para la organización.

6. ZONAS DE TRABAJO

Objetivo: Identificar los barrios del mercado meta de la organización y evaluar cada una de las características de estos. A su vez conocer los ruteros establecidos.

5.2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

La metodología que se aplicará en el plan de capacitación se podrá observar en la tabla 17.

Tabla 17. Metodología de evaluación del plan de capacitación.

EVALUACIÓN INDIVIDUAL ORAL	Esta evaluación se realizará un día antes de clausurar el plan, en el cual se creará un ambiente similar al de una tienda y el facilitador representará el papel de un "tendero". Se evaluará la manera en que el representante comercial crea un vínculo con el tendero.
EVALUACIÓN GRUPAL	La evaluación grupal se realizará al final de la capacitación, donde los demás participantes calificarán al vendedor por el desenvolvimiento en determinadas situaciones. A través de la clínica de ventas.
EVALUACIÓN PRÁCTICA	La evaluación práctica se realizará una vez culminado el plan de capacitación, en el cual el supervisor/capacitador acompañará al vendedor en el desarrollo y ejecución de la venta y al finalizar cada visita y al final de cada día se evaluará el comportamiento y las actitudes reflejadas.

5.3. TEMARIO

Inicialmente para la aplicación del plan de capacitación es importante plantear el concepto del vendedor, de tal manera que se le de el valor y la importancia adecuada dentro de la organización.

El vendedor es el elemento más importante de las ventas personales porque permite establecer una comunicación directa y personal con los clientes actuales y potenciales de la empresa y además porque tiene la facultad de cerrar la venta y de generar y cultivar relaciones personales a corto y largo plazo con los clientes.

La función del vendedor que le corresponde realizar ya no consiste únicamente en vender y brindar un buen servicio al cliente, sino en realizar un conjunto de actividades que le permiten lograr determinados objetivos, como: retener a clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, entre otros.

- **Comunicar** Adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y servicios que comercializa.

- **Asesorar a los clientes**: acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades.

- **Retroalimentar** a la empresa informando lo que sucede en el mercado, como inquietudes del cliente y actividades de la competencia.

- **Contribuir activamente a la solución de problemas** El vendedor debe contribuir activamente en la búsqueda de soluciones que resuelven los problemas de los clientes y la empresa.

- **Administrar su territorio de ventas:** el vendedor debe asumir la administración de su grupo de clientes que le ha sido asignada, por lo tanto debe planificar, fijar objetivos, diseñar estrategias y controlar los resultados que vaya obteniendo en función de las actividades que va implementando.

- **Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa:** Participar activamente junto a investigadores de mercados, gerentes y vendedores, que facilite la coordinación de todas las actividades para satisfacer al cliente a cambio de un determinado beneficio o utilidad para la empresa.

Una vez definido el concepto de vendedor e interiorizado las funciones que debe cumplir dentro de la organización, la empresa debe facilitar herramientas que permita al vendedor desenvolverse frente a los clientes potenciales. Por tal razón es importante evaluar y poner en práctica aquellas técnicas de venta.

Para ellos, existen algunas técnicas básicas, por ejemplo

Hacer cumplidos y elogios: La mayoría de las personas y empresas son sensibles a los halagos sinceros acerca de su empresa, su negocio, sus habilidades o por un interés en un tema particular.

Dar las Gracias: Las personas son sensibles al agradecimiento sincero y espontáneo de alguien.

Despertar la curiosidad: Los seres humanos son curiosos por naturaleza y a su vez esta debe generarse a través de preguntas, por ejemplo:

> ¿Le interesaría saber como ganar mas dinero, vendiendo chocolate San José y café Fragancia?

Dar la impresión de "Estoy aquí para ayudarlo": Ofrecerle al cliente ayuda permanente, no es una relación simplemente de venta, es una relación comercial en el cual las dos partes estarán beneficiadas.

Proporcionar Noticias de Último momento: A muchas personas les interesa conocer noticias novedosas tanto del producto como de beneficios para el negocio.

Cuando se ha captado la atención del posible comprador, se necesita crear un interés hacia lo que se está ofreciendo y retenerlo el tiempo suficiente como para terminar la presentación, para ello se recomiendan dos técnicas:

Ayudar al cliente a identificar y reconocer que tiene una necesidad o que se encuentra ante un problema: Ningún cliente va a comprar a menos que reconozca una necesidad, deseo o problema y la función del vendedor es ayudarlo a descubrir e intensificar esa necesidad o deseo.

Hacer unas cuantas sugerencias tentadoras sobre la forma en que el producto puede beneficiar al comprador.

A continuación se analizarán los pasos básicos para una venta efectiva:

REVISIÓN DE PLANES

- Revisará el rutero, de tal manera que pueda recordar los clientes que visitará.
- Analizar el historial del cliente.
- Chequear gustos y aficiones del cliente (para romper el hielo)
- Revisar comportamiento de cartera (deudas pendientes con la organización)
- Revisar pendientes del cliente.
- Revisar material de apoyo.
- Revisar promociones actuales.

SALUDO:

El vendedor en el momento de ingresar al negocio debe reflejar confianza y seguridad. El vendedor debe saludar al cliente por su nombre (Sr. O Sra xx) y a su vez debe ser amigable.

"Muy buenos días Señor Restrepo, yo soy Pedro Mejía y represento a …"

El vendedor cuando converse con el cliente debe hacer comentarios positivos, debe ser sincero y respetuoso y hacer alusión a la persona y a sus necesidades y deseos.

Una vez saludado al cliente y el vendedor presenta los productos que ofrece, los beneficios, las características, las ventajas, los precios, los descuentos y los servicios que recibirá por la compra de los productos ofrecidos.

Finalmente el vendedor se dispone a realizar el Cierre Directo, donde preguntará directamente al cliente, que solo puede responder por sí o por no. Casi siempre el vendedor tiende a usar este tipo de cierre pues siente que esta todo dicho. Muchos vendedores lo usan para descubrir objeciones o quejas y pasar a otro tipo de cierre.

¿COMO HACER UNA NEGOCIACIÓN EFECTIVA?[18]

La negociación es un proceso por el cual dos o más partes, con diferentes necesidades y objetivos, trabajan para encontrar una solución aceptable una materia específica. Y que toda negociación es un proceso de relación interpersonal, cada situación de negociación es diferente. Está determinada y recibe la influencia directa de las habilidades, capacidad, educación actitud y estilo de cada persona envuelta en la negociación.

Para que la negociación sea efectiva es importante tener en cuenta, que el propósito del negociador debe ser influir, persuadir y convencer a la parte contraria. Para ello el vendedor debe tener dos habilidades: la capacidad de persuasión y la capacidad de discutir de manera provechosa. Ambas son herramientas personales de incalculable valor en el negociador de éxito.

El éxito de una negociación depende en gran medida de conseguir una buena comunicación entre las partes. Cada uno de ellos depende de la comunicación efectividad, pues debe expresar de forma clara cuáles son sus planteamientos y cuales son sus objetivos.

---

[18] Gestiopolis. Trucos de Negociación. Disponible en la pagina Web: http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/trucos-de-negociacion.html [Citado: 27 de Mayo de 2009].

Además deben cerciorarse de que la otra parte ha captado con exactitud el mensaje que uno ha transmitido.
Esto que parece obvio falla en numerosas negociaciones, siendo la principal causa de que éstas no lleguen a buen término. La causa principal de los fallos de comunicación reside generalmente en que no sabemos escuchar.

Además, la tensión que genera la negociación, el miedo a perder posiciones, nos lleva a adoptar una actitud defensiva que nos hace saltar ante el primer comentario del con el que no coincidamos.

La buena comunicación exige una escucha activa. La otra persona agradecerá que se le preste atención, lo que mejorará el ambiente de la negociación. En su momento él también nos prestará la atención debida. Otro aspecto fundamental es saber preguntar.

Un buen negociador se distingue porque sabe preguntar, no tiene miedo a insistir si la contestación no le ha convencido, da tiempo al interlocutor para que responda oportunamente, no trata de llenar el silencio que se pueda producir autorrespondiéndose.

MANEJO DE OBJECIONES

Finalmente el vendedor debe saber como manejar las objeciones del cliente manteniendo siempre una actitud tranquila y de diálogo, sin perder la disposición de brindar mayor información, procurando que el cliente gane confianza.

El papel de las objeciones en la respuesta del cliente es el de mostrar, de una manera defensiva, que ignora una o varias cosas acerca de lo que hace por él o le

beneficia aquello que le están ofreciendo, y le resulta más cómodo oponerse, aunque sea torpemente, que aceptar su ignorancia o falta de entendimiento.

Cuando un cliente objeta algo, es porque no se ha averiguado suficientemente sobre él y sus necesidades, porque no se ha hallado el problema a solucionar; y es algo que se debe tomar como una oportunidad de aclarar las cosas, de reforzar los beneficios, de mostrar la solución a un problema.

Por tal razón es indispensable que el vendedor del canal Tienda a Tienda conozca muy bien su producto. Se corrige con una buena capacitación en ese aspecto, pero además se debe inculcar que sienta entusiasmo por los valores agregados de su empresa.

El vendedor no debe intentar “descrestar” ni demostrar su sabiduría, el debe dejar que hable el cliente. De igual manera es importante que el vendedor enfoque su conocimiento y experiencia a la solución del problema, y si no logra la venta, que quede un concepto de su asesoría, para dejar “puertas abiertas” para una visita posterior.

Para conocer el plan de capacitación completo podrás verlo en el anexo 25.

6. AUDITORIAS DE MARKETING

Las auditorias de mercadeo son hoy por hoy una de las mejores herramientas de trabajo para evaluar, analizar y corregir las posibles desviaciones que presenta el mercado y su vez permite descubrir aquellas áreas de mejora sobre las que se puede actuar.

Por tal razón es de gran importancia implementarlas para el desarrollo de este proyecto, de esta manera se podrán evaluar y fortalecer algunos aspectos que influyen en el canal de distribución Tienda a Tienda.

Las auditorias de mercado las realizara el supervisor del canal Tienda a Tienda. Mensualmente se recopilará la información y se analizarán los diferentes aspectos evaluados y se retroalimentara al vendedor.

Para el desarrollo de este trabajo se entenderá como **auditoria de mercadeo** un examen sistemático y organizado de todos los aspectos relacionados directa e indirectamente con las actividades de mercadeo de una organización a fin de determinar la efectividad y eficiencia de cada uno de los componentes para conseguir los objetivos de la empresa.[19]

El objetivo de la Auditoria consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoria les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

[19] Pereira Jorge. Auditorias de Mercadeo. Disponible en la pagina Web: www.mercadeo.com/48_auditorias.htm [Citado el 10 de junio de 2009]

Una auditoria además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas del vendedor y el grado de cumplimiento de los objetivos.

La auditoria de mercados se basa en un plan de mercadeo y que a su vez debe ser un análisis que se realiza de forma sistemática, objetiva e independiente, que permita garantizar su fiabilidad, sin que tenga dudas de manejar intereses personales.

Es de gran importancia realizar auditorias sobre las 4 P´s de mercadeo en el canal de distribución Tienda a Tienda, con el fin de evaluar, retroalimentar y mejorar los procesos que se desarrollen y así satisfacerlas necesidades del cliente y la organización.

6.1. AUDITORIA DE PRECIOS

Una estrategia de precios es un conjunto de principios, rutas y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto, con lo cual se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general.[20]

Por tal razón es importante mantener un control del precio de venta de los productos de la organización.

En la P de Precio se realizará auditoria sobre aspectos tales como:

Tabla 18. Auditoria de precios.

	DESCRIPCIÓN	MEDIOS Y FRECUENCIA
PRECIO DE VENTA DEL TENDERO AL CONSUMIDOR FINAL.	Se hace necesario controlar el precio de venta de los productos y se pretende que el precio no sea bajo del precio promedio (porque el tendero no se esforzaría en venderlo sino esperaría a "deshacerse" de el para no volver a comprar) ni tan	Este control se llevara acabo a través del diligenciamiento del formato A – 1 Precio. Este se realizará mensualmente en algunas tiendas de las zonas establecidas y será realizada por el supervisor

[20] PROMONEGOCIOS. THOMPSON, Iván. Disponible en la pagina Web www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html [Citado el 12 de junio de 2009]

	costoso porque el consumidor no podría acceder a el.	de zona (ver anexo 26).
PRECIOS DE VENTA DE CHOCOLATE Y CAFÉ DE OTRAS EMPRESAS PRODUCTORAS.	Es importante conocer y tener presente el precio de venta de productos de la misma categoría pero de otros fabricantes, ya que este es podría ser uno de los factores a tener en cuenta para implementar nuevas estrategias y así incrementar las ventas.	El conocimiento de los precios de otros productos de la misma categoría se realizara a través del diligenciamiento mensual del formato A -2 Precio. Y será realizado por el vendedor (ver anexo 27).
CONTROL DE CARTERA	A través del control de cartera se podrá identificar tanto la labor del vendedor como la gestión de recaudo de dinero (liquidez para la organización).	Este control se realizará esporádicamente a un número de tiendas no definido pues será de manera aleatoria a través de llamadas telefónicas y se diligenciara el formato A – 3 Precio. El control lo ejecutará el Supervisor de la zona (ver anexo 28).

6.2. AUDITORIA DE PRODUCTO

La estrategia de productos es una parte relevante del marketing para aquellos negocios que quieren lograr alcanzar mercados beneficiosos, por lo tanto es importante conocer clara y específicamente todas las características, atributos, beneficios, ventajas y el ciclo de vida del producto.

Para la estrategia de producto se realizará auditorias sobre los siguientes aspectos que se podrán ver en la tabla 19:

Tabla 19. Auditoria de producto

	DESCRIPCIÓN	MEDIOS Y FRECUENCIA
EMPAQUE	Se llevara un control sobre el empaque directo e indirecto sobre el producto, que permita garantizar la calidad de estos.	Este control se realizará mensualmente (formato B – 1 Producto), pues permitirá evidenciar la calidad del empaque sobre el producto *(ver anexo 29).*
ALMACENAMIENTO	A través de la obtención de estos datos se podrá tener un mayor control sobre aspectos que influyen en la calidad del producto.	La frecuencia para la obtención de esto datos será de 15 días, pues el control de de esta actividad permite asegurar la calidad del producto (formato B – 1 Producto). *(Ver anexo 30).*
		La prueba de producto se

PRUEBAS DE PRODUCTO	La prueba de productos consiste en evaluar las diferentes características del producto como color, olor, sabor entre otros, con el fin de verificar los estándares de calidad y mejorar las carencias del producto.	desarrollará una vez por semana, lo cuala permitirá tener un control continuo sobre las características del producto (análisis de las características del producto, con el fin de mejorar los procesos y aumentar la calidad del producto. (Formato B – 1 Producto). *(Ver anexo 31).*

6.3. AUDITORIA DE PLAZA

Es importante realizar auditorias en cuanto al cumplimiento de la ruta estipulada, para ello se realizará visitas sorpresa y llamadas telefónicas de manera aleatoria.

Las estrategias de plaza incluyen la administración del canal a través del cual la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador y en muchos casos, el sistema o sistemas mediante los cuales los bienes se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente.

Con la auditoria a la estrategia de Plaza se ejercerá control sobre aspectos importantes que se podrán ver en la tabla 20:

Tabla 20. Auditoria de plaza

	DESCRIPCIÓN	MEDIOS Y FRECUENCIA
CUMPLIMIENTO DE LA RUTA	Este control permitirá verificar si el vendedor esta cumpliendo cabalmente con la ruta establecida, (sin excluir tiendas y cumplimiento de frecuencia estipulada).	El cumplimiento de ruta será realizado por el supervisor de venta, de manera esporádica y aleatoria. Esta podrá realizarse de manera personal o telefónicamente. *(Ver anexo 32).*
NUEVOS CLIENTES POTENCIALES	A través de la recolección de esta información se pretende identificar nuevos clientes potenciales a través del análisis del vendedor (este analizará y buscara prospectos sin dejar a lado su responsabilidad y compromiso).	La identificación de nuevos clientes potenciales estará a cargo del vendedor ya que al tener mayores prospectos se traducirán en nuevos clientes, nuevas ventas y mayores ingresos. *(Ver anexo 33).*
POTENCIAL DE LA RUTA	El potencial de la ruta consistirá en analizar y evaluar las cantidades posible que se podrán vender en la ruta	La persona que analizará y evaluará el potencial de la ruta será el vendedor pues esta es la persona que conoce los clientes, el mercado y las situaciones

	establecida.	en cada una de las zonas. Este análisis se debe desarrollar bimensualmente. *(Ver anexo 34).*

6.4. AUDITORIA DE PROMOCIÓN

A través de las actividades promociónales de una empresa, es como ésta se comunica directamente con los clientes potenciales. La promoción es básicamente un intento de influir en el público.

A cada negocio del canal T a T se le entregara un mini kit de comunicación visual, que permita incentivar la compra y fortalecer el proceso de venta.

A través de la auditoria promocional se evaluará aspectos tales como, recordación de marca, preferencias de marca y ubicación del producto en los estantes que se ven en la tabla 21.

Tabla 21. Auditoria de promoción

	DESCRIPCIÓN	MEDIOS Y FRECUENCIA
PRESENTACIÓN PERSONAL DEL VENDEDOR	Es de gran importancia que el vendedor tenga una excelente presentación en el momento de ofrecer y entregar el producto. Por tal razón se hace necesario tener un control sobre este.	Este control se realizará esporádicamente por el supervisor de zona de manera personal y a su vez este diligenciara un formato de control *(Ver anexo 35).*
	Las condiciones del vehiculo son importantes, pues este es un factor que representa la imagen	El control de las condiciones del vehiculo será realizado por el supervisor de zona de

CONDICIONES DEL VEHICULO	corporativa de la organización, por tal razón es importante que las condiciones del vehiculo sean las mejores.	manera esporádica y será evidenciado a través de un formato D – 2 Promoción *(Ver anexo 36).*
MANIPULACIÓN Y UBICACIÓN DEL PRODUCTO EN EL VEHICULO	A través de la recolección de estos datos se podrá controlar la manipulación del producto antes, durante y después de finalizar la ruta, con el fin de no aumentar los costos de embalaje.	El control de la manipulación y ubicación del producto en el vehiculo será realizado por el supervisor de zona de manera esporádica y será evidenciado a través de un formato D – 3 Promoción *(Ver anexo 37).*
MERCHANDISING	Se llevara un control acerca de la imagen del producto en cuanto a la presentación en el vehiculo, presentación física, ubicación del producto y del materia POP, con el fin de presentar y respaldar la calidad del producto.	Este control será realizado por el supervisor de zona de manera esporádica y será evidenciado a través de un formato D – 4 Promoción. *(Ver anexo 38).*
EVALUCIÓN DEL SERVICIO	Realizar la evaluación del servicio prestado es realmente importante, pues de aquí se analizará el comportamiento, la	La evaluación del servicio será realizada por el supervisor de venta una vez al mes a 5 tiendas por ruta, con el fin mejorar el

	eficiencia y la eficacia del vendedor en el momento de hacer una venta.	servicio y la satisfacción del cliente. *(Ver anexo 39).*

6.5. VENTAS, DEVOLUCIONES Y AVERIAS DIARIAS

Es necesario llevar un control de las ventas tanto realizadas por la empresa al vendedor, como las ventas del vendedor al cliente, las devoluciones y las averías.

6.6. REVISIÓN DE VENTAS E INVENTARIOS

Es importante llevar un registro de las ventas, devoluciones y averías, ya que a través de este se podrá conocer las ventas por ruta, la ruta más significativa, controlar las devoluciones e identificar las razones de averías de producto

El control de las ventas e inventarios se realizará los días sábado en horas de la mañana.

De igual manera es importante que durante este tiempo el vendedor informe todos aquellos aspectos relacionado con el canal tienda a tienda, estrategias implementadas por los competidores y las tendencias de consumo.

7. CALCULO PRESUPUESTO PARA EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN TIENDA A TIENDA

Las organizaciones se desenvuelven en varios ámbitos, uno de ellos es el económico y a su vez esta es un área inestable, pues en ella predomina la incertidumbre. Por tal razón se hace de gran importante la planeacion de las actividades, a través de un presupuesto, que permitirá disminuir los riesgos por asumir.

En la actualidad el desarrollo de presupuestos constituye una herramienta necesaria para la administración de las organizaciones, pues las decisiones gerenciales no se pueden tomar únicamente sobre resultados históricos. Estas deben basarse en proyecciones efectivas, de tal manera que se conozca las inversiones reales vs las ventas proyectadas.

La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización. De igual manera los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Para la ejecución de esta propuesta la inversión inicial es de $ 3.900.000 y los gastos mensuales estipulados son de $ 1.072.067 como lo muestra la *figura 9. (Ver anexo 40).*

Figura 9. Inversión inicial

GASTOS MANTENIMIENTO FURGON					
Mantenimiento del vehículo	Mantenimiento del vehículo motorizado (motor y fargon)		-	2	$ 158.080
TOTAL MANTENIMIENTO					$ 158.080

GASTOS PARA EL PERSONAL					
Pantalon Drill	Pantalon tela drill liso uso estilo jean cinco bolsillos		[illegible]	3	$ 48.080
Polo	Camiseta polo cuello y pecho rojito. Contado tamaño bolsillo		[illegible]	3	$ 73.580
Zapatos	Zapato colegial para caballero		[illegible]	1	$ 27.080
Gorra	Gorra en tela drill liviana y bordado tamaño bolsillo		[illegible]	1	$ 8.580

COSTO DE CAPITAL

Uno de los puntos importantes para analizar es evaluar la inversión que se realizará en el canal T a T. Para ello es importante evaluar el costo de capital con respecto a la inversión realizada en el furgón, de tal manera que se pueda evaluar las oportunidades y los beneficios. Es de destacar que el furgón se depreciará en cinco años, sin embargo seguirá siendo útil para el desarrollo del canal. En la *figura 10* se podrá observar el costo de capital de la inversión.

Figura 10. Costo de Capital [21]

COSTO DE CAPITAL

Tasa de interés	
Mes	dia
1,4%	0,04667%

MES	VISITA	DIAS	$ VENTA	COSTO CAPITAL	Total Mes	COSTO CAPITAL QUINCENAL	COSTO CAPITAL MENSUAL
Mes 1	Visita 1	15	3.540.000	24.780			
	Visita 2	15	722.000	5.054	29.834		
Mes 2	Visita 3	15	644.000	4.508		34.342	
	Visita 4	15	644.000	4.508	9.016	38.850	38.850
Mes 3	Visita 5	15	670.000	4.690		43.540	
	Visita 6	15	670.000	4.690	9.380	48.230	48.230
Mes 4	Visita 7	15	722.000	5.054		53.284	
	Visita 8	15	788.000	5.516	10.570	58.800	58.800
Mes 5	Visita 9	15	840.000	5.880		64.680	
	Visita 10	15	814.000	5.698	11.578	70.378	70.378
Mes 6	Visita 11	15	840.000	5.880		76.258	
	Visita 12	15	866.000	6.062	11.942	82.320	82.320
Mes 7	Visita 13	15	698.000	4.886		87.206	
	Visita 14	15	958.000	6.706	11.592	93.912	93.912
Mes 8	Visita 15	15	854.000	5.978		99.890	
	Visita 16	15	932.000	6.524	12.502	106.414	106.414
Mes 9	Visita 17	15	906.000	6.342		112.756	
	Visita 18	15	958.000	6.706	13.048	119.462	119.462
Mes 10	Visita 19	15	972.000	6.804		126.266	
	Visita 20	15	972.000	6.804	13.608	133.070	133.070
Mes 11	Visita 21	15	946.000	6.622		139.692	
	Visita 22	15	1.050.000	7.350	13.972	147.042	147.042
Mes 12	Visita 23	15	790.000	5.530		152.572	
	Visita 24	15	1.050.000	7.350	12.880	159.922	159.922
			22.846.000	0			

Esta tabla define el costo de oportunidad de realizar una inversión en un furgón para el canal T a T, a una tasa del 1,4% mensual[22]. Es decir que a través del cálculo del costo de capital se puede observar los rendimientos que se pueden obtener de la posible inversión.

Una vez definido el costo de capital para el canal T a T, es necesario identificar los gastos de administración para el canal T a T, estarán dados en los siguientes aspectos y que más adelante en la figura 11 se podrá observar el valor de cada gasto:

- Secretaria-Facturación: Actualmente la empresa cuenta con el personal de facturación, para no realizar doble inversión en personal, se propone que un determinado tiempo de horas deberá asignar durante el día (2 horas diarias) para el canal T a T.

[21] El costo de capital es la tasa de rendimiento que debe obtener la empresa sobre sus inversiones para que su valor en el mercado permanezca inalterado.
[22] Tasa de interés vigente.

- Mercaderista/impulsadora: Las dos personas que realizarán esta labor serán contratadas por horas para la distribución T a T.
- Telemercaderista: Para la función de telemercadeo se propone contratar una persona que trabajará cuatro (4) horas diarias.
- Supervisor Canal T a T: El supervisor de ventas de la empresa también estará a cargo del canal T a T. Por lo tanto el supervisor deberá trabajar la mitad del tiempo del cual fue contratado.

Figura 11. Gastos para el canal T a T.

GASTOS ADMINISTRATIVOS PROGRAMA T.A.T.

	Salario + Prest.	Total Horas Mes	Total Personas	% Participacion T a T	Gasto	Total Gastos Admon
Secretaria	765.006	200	1	30%	229.502	229.502
Mercaderistas	271.915	96	2	100%	271.915	543.829
Telemercaderista	226.595	80	1	100%	226.595	226.595
Supervisor	1.537.700	200	1	50%	768.850	768.850
OTROS GASTOS	GASTO AÑO	GASTO MES				
SUBVENCION MOTO	190.000	190.000				190.000
niforme (Diferir a 1 año	152.000	12.667				12.667
Termos (a 1 año)	60.000	5.000				5.000
Canastillas (a 1 año)	600.000	50.000				50.000
				TOTAL MENSUAL		2.026.443

Prestacion	53,77%

Los otros gastos para el canal T a T son materiales para el funcionamiento del canal, como lo son termos, canastillas y uniformes.

Para la evaluación financiera de esta propuesta, fue necesario crear una simulación de inversión, incentivos de venta, ingresos para el vendedor y rentabilidad esperada, que permitiera analizar y evaluar los cambios presentados en las diferentes variaciones. De tal manera que la empresa pudiera manejar una

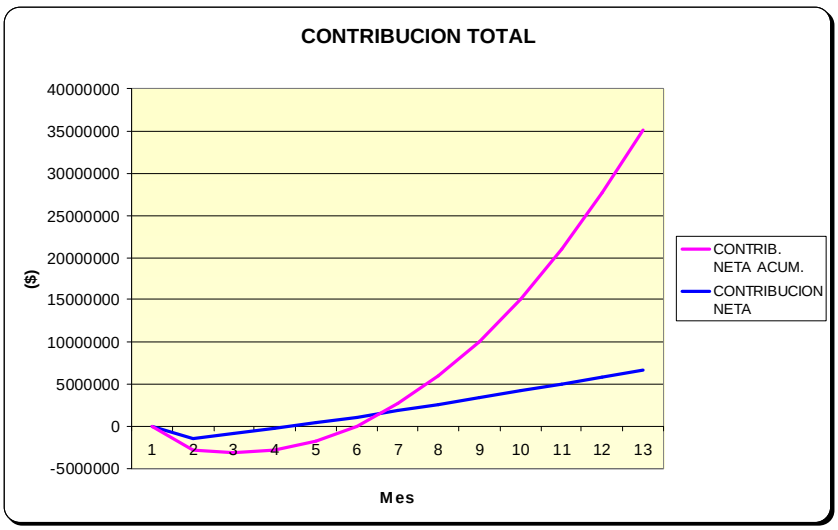
herramienta flexible al cambio y a las posibles decisiones. Esta herramienta se elaboró en Microsoft Office Excel de tal manera que fuera accesible para el supervisor de ventas y el Gerente comercial y a su vez que no incrementara los costos en la inversión final.

Cada una de las simulaciones está especificada por producto, de tal manera que se puedan tomar las decisiones necesarias para incrementar la rentabilidad.
Durante los primeros meses la empresa no obtendrá ganancias en la ejecución del canal T a T. Realizará una inversión importante en el mercado pero que más adelante (a partir del mes 6) podrá obtener grandes beneficios económicos y a su vez obtendrá mayor participación en el mercado (ver figura 12 y 13).

Figura 12. Contribución Neta.

	CONTRIBUCION			PUBLICIDAD	FURGON	INCENTIVO VENDEDOR	CONTRIBUCION NETA	CONTRIB. NETA ACUM.
MES	CHOC.	CAFÉ	TOTAL	7.000.000	3.900.000			
1	82.300	-17.464	64.836	583.333	780.000	123.000	-1.421.498	-1.421.498
2	379.605	309.554	689.159	583.333	780.000	158.000	-832.174	-2.253.672
3	650.075	658.244	1.308.319	583.333	780.000	205.000	-260.014	-2.513.686
4	947.978	1.040.991	1.988.969	583.333	780.000	250.000	375.636	-2.138.050
5	1.289.360	1.472.148	2.761.507	583.333	780.000	293.000	1.105.174	-1.032.876
6	1.647.360	1.908.741	3.556.101	583.333	780.000	339.000	1.853.767	820.891
7	1.931.106	2.368.298	4.299.404	583.333	780.000	380.000	2.556.071	3.376.963
8	2.287.531	2.856.053	5.143.584	583.333	780.000	430.000	3.350.251	6.727.214
9	2.669.085	3.348.538	6.017.624	583.333	780.000	469.000	4.185.290	10.912.504
10	3.048.407	3.878.468	6.926.875	583.333	780.000	522.000	5.041.542	15.954.046
11	3.421.744	4.421.857	7.843.602	583.333	780.000	593.000	5.887.268	21.841.314
12	3.733.777	4.961.082	8.694.859	583.333	780.000	690.000	6.641.526	28.482.840

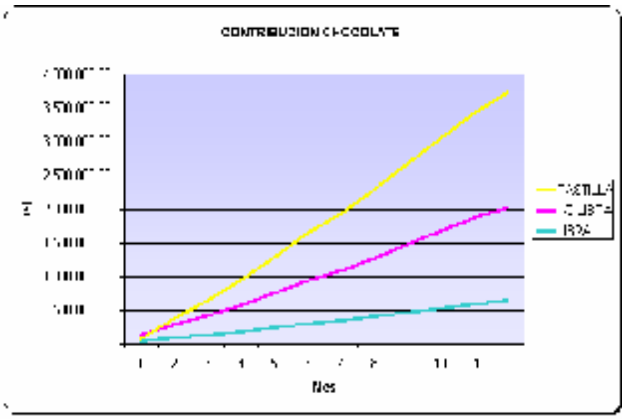
Figura 13. Contribución Total.



La inversión en el material POP y la impulsadora será una estrategia que se aplicará por unos años (por lo menos tres años), mientras se posiciona las marcas en el mercado.

Figura 14. Rentabilidad Chocolate.

CHOCOLATE			
CONTRIBUCION			
MES	LIBRA	1/2 LIBRA	PASTILLA
1	38.076,62	92.374,71	-48.151,40
2	86.311,68	193.900,92	99.392,56
3	130.745,08	287.730,33	231.599,47
4	180.444,68	393.097,36	374.435,83
5	237.663,76	514.588,59	537.107,51
6	297.798,74	642.395,54	707.165,76
7	344.830,99	742.074,54	844.200,63
8	404.488,46	868.861,02	1.014.181,59
9	468.453,48	1.004.920,09	1.195.711,63
10	531.870,04	1.139.787,77	1.376.749,53
11	594.210,82	1.272.391,11	1.555.142,53
12	646.102,61	1.382.701,55	1.704.972,74
	3.960.997	8.534.824	9.592.508

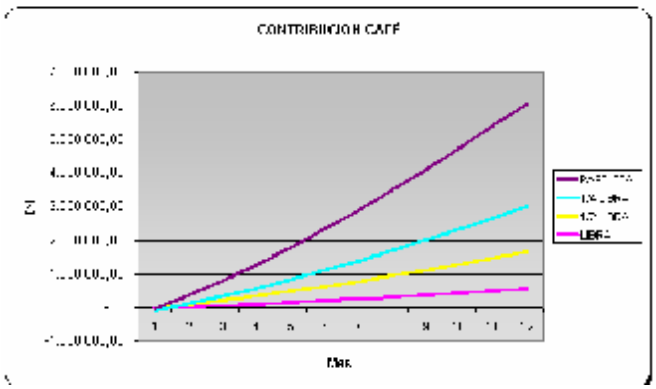


Café

Para el café Fragancia la contribución en presentación pastilla es representativa, mientras que en las otras presentaciones se puede observar que a partir del segundo mes la contribución es positiva (ver figura 15).

Figura 15. Rentabilidad Café.

CAFÉ				
CONTRIBUCION				
MES	LIBRA	1/2 LIBRA	1/4 LIBRA	PAPELETA
1	-5.284,24	-13.425,67	-65.182,12	53.002,01
2	31.591,86	59.173,18	25.211,73	252.750,54
3	71.044,90	136.949,64	123.225,29	463.974,16
4	114.419,04	222.552,71	232.339,15	694.233,22
5	163.293,85	319.067,68	355.840,04	953.013,66
6	212.766,00	416.807,46	481.253,75	1.214.720,90
7	264.751,23	519.494,67	612.101,04	1.491.446,01
8	319.943,91	628.596,99	751.988,23	1.784.121,07
9	375.649,45	738.762,03	893.539,88	2.079.349,13
10	435.557,78	857.270,10	1.045.619,43	2.397.290,62
11	496.931,45	978.719,40	1.201.554,86	2.723.370,76
12	557.766,37	1.099.135,32	1.356.026,59	3.047.289,38
	3.038.432	5.963.103	7.013.518	17.154.561



¿Pero que es Dilución de Costos?

La dilución de costos, es la disminución de los costos fijos unitarios a través del incremento de las cantidades. Por tal razón la empresa debe disponer de las herramientas necesarias que apoyen la labor del vendedor y contribuya al incremento de las ventas (ver figura 16).

Figura 16. Dilución De Costos

DILUCION DE COSTOS				
CHOCOLATE				
MES	PRESUPUESTO UNID	COSTO FIJO	COSTO FIJO POR UNID	DILUCION TOTAL
0	120.000	30.000.000	250	-
1	121.300	30.000.000	247,32	325.000
2	121.610	30.000.000	246,69	402.500
3	121.920	30.000.000	246,06	480.000
4	122.300	30.000.000	245,30	575.000
5	122.750	30.000.000	244,40	687.500
6	123.230	30.000.000	243,45	807.500
7	123.580	30.000.000	242,76	895.000
8	124.050	30.000.000	241,84	1.012.500
9	124.560	30.000.000	240,85	1.140.000
10	125.060	30.000.000	239,88	1.265.000
11	126.850	30.000.000	236,50	1.712.500
12	127.560	30.000.000	235,18	1.890.000

DILUCION DE COSTOS				
CAFÉ				
MES	PRESUPUESTO UNID	COSTO FIJO	COSTO FIJO POR UNID	DILUCION TOTAL
0	30.000	7.000.000	233,33	-
1	30.670	7.000.000	228,24	152.918
2	30.950	7.000.000	226,17	219.661
3	31.230	7.000.000	224,14	284.427
4	31.520	7.000.000	222,08	351.404
5	31.840	7.000.000	219,85	425.018
6	32.160	7.000.000	217,66	498.985
7	32.510	7.000.000	215,32	579.361
8	32.870	7.000.000	212,96	662.332
9	33.230	7.000.000	210,65	745.502
10	33.620	7.000.000	208,21	834.868
11	34.020	7.000.000	205,76	926.971
12	34.420	7.000.000	203,37	1.019.348

SIMULACIÓN AÑO 2

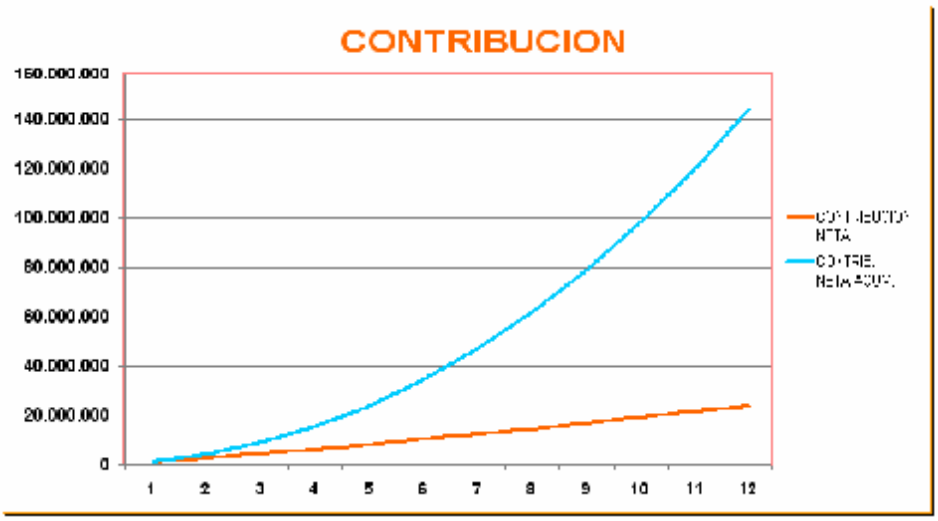
Para el año dos, se espera incrementar las ventas alrededor de un 100%, ingresando 200 clientes más a la ruta establecida. De igual manera se simula el incremento de los gastos administrativos en un 5%. Por lo tanto se espera obtener una contribución neta acumulada de $ 144.218.395 al finalizar el segundo año, como está representado en la siguiente figura:

Figura 17. Contribución Financiera Año 2

	CONTRIBUCION			PUBLICIDAD	FURGON	INCENTIVO VENDEDOR	CONTRIBUCION NETA	CONTRIB. NETA ACUM.
MES	CHOC.	CAFE	TOTAL	11.700.000	3.900.000			
1	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
5	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
6	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
7	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
8	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
9	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
10	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
11	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
12	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

La contribución financiera para el año 2, será bastante interesante pues es aquí donde la empresa inicia a obtener resultados económicos significativos como lo muestra el siguiente grafico (figura 18):

Figura 18. Contribución Año 2



DILUCIÓN DE COSTOS PARA EL AÑO 2

La dilución de costos para el año dos se incrementará significativamente (ver figura 19).

Figura 19. Dilución de Costos Año 2

DILUCION DE COSTOS				
CHOCOLATE				
MES	PRESUPUESTO UNID	COSTO FIJO	COSTO FIJO POR UNID	DILUCION TOTAL
0	129.600	32.400.000	250	-
1	132.220	32.400.000	245,05	655.000
2	132.840	32.400.000	243,90	810.000
3	133.460	32.400.000	242,77	965.000
4	134.210	32.400.000	241,41	1.152.500
5	135.110	32.400.000	239,80	1.377.500
6	136.070	32.400.000	238,11	1.617.500
7	136.770	32.400.000	236,89	1.792.500
8	137.710	32.400.000	235,28	2.027.500
9	138.730	32.400.000	233,55	2.282.500
10	139.730	32.400.000	231,88	2.532.500
11	140.710	32.400.000	230,26	2.777.500
12	141.510	32.400.000	228,96	2.977.500

DILUCION DE COSTOS				
CAFÉ				
MES	PRESUPUESTO UNID	COSTO FIJO	COSTO FIJO POR UNID	DILUCION TOTAL
0	33.000	7.700.000	233,33	-
1	34.360	7.700.000	224,10	317.333
2	34.900	7.700.000	220,63	443.333
3	35.480	7.700.000	217,02	578.667
4	36.060	7.700.000	213,53	714.000
5	36.700	7.700.000	209,81	863.333
6	37.340	7.700.000	206,21	1.012.667
7	38.040	7.700.000	202,42	1.176.000
8	38.760	7.700.000	198,66	1.344.000
9	39.480	7.700.000	195,04	1.512.000
10	40.260	7.700.000	191,26	1.694.000
11	41.060	7.700.000	187,53	1.880.667
12	41.860	7.700.000	183,95	2.067.333

CONCLUSIONES

Industria de Alimentos la Fragancia es una empresa con experiencia en el mercado regional de más de 82 años con sus productos Chocolate San José y Café Fragancia.

En los últimos tres años la empresa ha presentado una disminución de las ventas en el mercado regional, por lo tanto la dirección ha decidido enfocar sus esfuerzos a investigaciones y análisis de diferentes propuestas para recuperar las ventas.

En el año 2006 se **Diseño Un Plan De Mercadeo Para El Incremento De Las Ventas De Chocolate San José[23],** que incluía la investigación de mercados del consumidor final y de algunos tenderos de la ciudad de Bucaramanga, en el cual se concluía las inconformidades de los clientes minoristas por falta de constancia y servicio al cliente por parte del organización y que internamente reflejaba la disminución significativa de las ventas.

Al ver reflejada esta situación la empresa decidió evaluar la factibilidad del canal de distribución Tienda a Tienda, que permite facilitar al consumidor la obtención de los productos de la empresa en el momento indicado y al precio indicado, de igual manera, permite tener un contacto directo con los clientes y así se podrá obtener información con respecto a las expectativas frente al producto.

La decisión de crecer un 5 por ciento mediante la implementación del Canal Tienda a Tienda para la empresa INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA FRAGANCIA se da a través de los siguientes criterios:

[23] Fuente: Unab. Diseño Un Plan De Mercadeo Para El Incremento De Las Ventas De Chocolate San José. Bucaramanga, Mayo de 2006. [Citado el 2 de marzo de 2008]

- Posibilidades de crecimiento en cuanto a la creación de nuevos ruteros en nuevas zonas de la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana.
- Crecimiento de la población.
- Nuevas tiendas en las zonas.
- Es un negocio lucrativo y domestico.
- Del rutero establecido actualmente se atiende un 8.33% (25 clientes de 300).

La ejecución de esta estrategia debe estar acompañada de diferentes aspectos importantes como lo son logística del canal T a T, visual merchandising, auditorias de mercado, control en los procesos y finalmente un vendedor dispuesto a crecer profesionalmente.

De igual manera es, importante una vez ejecutado la propuesta que la organización controle y audite los procesos en el canal de distribución, de tal manera que cada uno de los procedimientos se desarrolle cabalmente y así genere la satisfacción de cada uno de los grupos de interés (Vendedor, cliente, consumidor final y empresa).

A través de la siguiente figura, se podrá observar el comportamiento de las ventas de un año a otro. En el cual se asegura que la implementación del canal de distribución Tienda a Tienda, es factible para la organización, generando ingresos para la organización y fortaleciendo la recordación de marca de los diferentes productos que se reflejará en el incremento de la participación en el mercado.

AÑO	INVERSION	PRESUPUESTO DE VENTAS		GASTOS	CONTRIBUCION NETA ACUM.	DILUCION DE COSTOS
		CHOC.	CAFÉ			
Primer Año	780.000	41.860	29.040	2.023.460	28.482.840	2.909.348
Segundo Año	780.000	83.870	58.300	2.063.949	144.218.395	5.044.833

Finalmente se puede concluir que la ejecución de este proyecto traerá como consecuencia el incremento de las ventas, un buen servicio durante y después de la venta, entrega y recaudo inmediato y fidelización del cliente. Pero la aplicación de esta propuesta vendrá con herramientas de innovación del sector de chocolate y café como lo son el impulso y mercadeo en las tiendas, un buen servicio al cliente y herramientas de visual-merchandising, que permita crear diferenciación en un mercado cambiante.

BIBLIOGRAFÍA

- BILLOROU, Oscar Pedro. Las comunicaciones de Marketing. El Ateneo: Buenos Aires. 1992. Pág. 73- 96.

- BORT MUÑOZ, Miguel Ángel. Merchandising cómo mejorar la imagen de un establecimiento comercial. Esic. Madrid. 2004. Pág. 17-23.

- CESPEDES S. Alberto, Mercadotecnia: principios de mercadeo, Ecoediciones. Santa Fe de Bogotá. 1998, pág. 248 - 252.

- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill.Bogotá. 2002. pág. 248 - 252.

- DAVID, Freíd R. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. PEARSON Educación. 2008. pág. 112 – 189.

- GOMEZ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición. 3R Editores. Santa Fe de Bogotá. 2003. Pág. 101 - 155.

- HUGHES David, DARYL MCKEE Charl. Administración de ventas un enfoque de orientación profesional. THOMSON. 2000. pág. 165 – 182.

- PELTON, STRUCTTON Y LUMPKIM. Canales de Marketing y Distribución Comercial. Mc Graw Hill. 2001. Pág. 17 - 31.

- STROH, Thomas, Mercadeo. La gerencia de ventas. Mc Graw Hill. 1980. pág. 15 – 17.

- GUTIÉRREZ, Maria Victoria; CAMACHO, Andrés; ECHEVERRI, José Luís; PÉREZ Lina María. Canales tradicionales de productos de consumo masivo en Santiago de Cali. Universidad Icesi. Cali- Valle del Cauca. 2001. 93 Pág.

FUENTES ORALES:

- Distribución y canales de distribución. ENTREVISTA con el **Sr. Julio Enrique Mateus** Gerente Comercial del Oriente CALIFORNIA, Bucaramanga, Diciembre 11 de 2008, en las instalaciones de la empresa Lechesan.

- Distribución Tienda a Tienda y Control en el canal T a T. TEAM TEACHING con el Señor **Mauricio Larrota**, Gerente General ALQUERÍA del Oriente, Bucaramanga, Octubre 28 de 2008. En las instalaciones de la UNAB.

- Canales de Distribución, distribución Tienda a Tienda, perfil del vendedor y manejo de objeciones. DIPLOMADO con el Sr. **Otto Enrique Barrera**, Docente de Mercadeo, Bucaramanga, Octubre 22 de 2008. En las instalaciones de la UIS

- Análisis interno de la organización. ENTREVISTA a la **Srta. Luz Helena Mantilla,** Gerente Comercial de Industria de Alimentos la Fragancia Ltda. Bucaramanga, Abril 28 de 2009, en las instalaciones de la empresa.

- Análisis comercial de la organización y del sector de alimentos a base de chocolate y café. ENTREVISTA a la **Sra. Patricia Arias,** Supervisora de Ventas de Industria de Alimentos la Fragancia Ltda. Bucaramanga, Mayo 15 de 2009, en las instalaciones de la empresa.

FUENTES ELECTRONICAS

- BusinessCol. Material POP. Disponible en Internet: <www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=material%20pop%20(point-of-purchase)> [citado: 4 de marzo de 2009].

- El Prisma. Fundamentos de Merchandising. Disponible en Internet: <http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/merchandisingfundamentos/default2.asp [citado: 4 de marzo de 2009].

- Grupo Promoting. Impulso de Ventas. Disponible en Internet: <http://www.promoting.com.ve/detalle_publicaciones.asp?id=148&co_clasif_pub=9 [citado: 8 de Abril de 2009].

- Monografías. Definición de Distribución. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos16/marketing-turistico/marketing-turistico.shtml> [citado: 8 de Marzo de 2009].

- Monografías. Control Administrativo. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos67/control-administrativo/control-administrativo.shtml> [citado: 18 de Abril de 2009].

- PEREIRA, Jorge E. Material POP. Disponible en Internet: < www.mercadeo.com/41_pop_publicidad.htm> [Citado: 4 de Marzo de 2009].
- PEREIRA, Jorge E. 2004. Auditoria de Mercado. Disponible en Internet: < www.mercadeo.com/48_auditorias.htm > [Citado: 1 de Marzo de 2009].
- PEREIRA, Jorge E. Noviembre de 2006. Negociación. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/trucos-de-negociacion.htm> [Citado: 5 de Marzo de 2009].
- THOMPSON, Iván. Agosto de 2005.Mezcla de Mercadotecnia. Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm)> [citado: 4 de Junio de 2009].
- THOMPSON, Iván. Enero de 2007. Canales de Distribución disponible en Internet <http://www.promonegocios.net/distribucion/canales-distribucion.html> [Citado: 12 de Marzo de 2009].
- THOMPSON, Iván. Abril de 2007. Definición de Distribución. Disponible en Internet: <www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html> [citado: 12 de Marzo de 2009].
- THOMPSON, Iván. Agosto de 2007. Estrategia de Precios. Disponible en Internet: <www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html> [Citado: 1 de Marzo de 2009].

- THOMPSON, Iván. Enero de 2008. Definición de Eficacia. Disponible en Internet: <www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html> [citado: 12 de Abril de 2009].

- Universidad Externado de Colombia. Definición Tienda de Barrio, disponible en Internet: <http://administracion.uexternado.edu.co/red_historia/docs/LAGRANTIENDADELBARRIO.doc> [Citado: 14 de Marzo de 2009].

INDICE

A

Actitudes, *Pág.30, 99*
Amenazas, *Pág. 7*
Auditoria, *Pág. 55*
Plaza, *Pág.59, 60*
Precio, *Pág. 56, 57*
Producto, *Pág. 58*
Promoción, *Pág. 61, 62*

B

Base de Datos, *Pág. 19, 91.*
Bibliografía, *Pág. 73*

C

Capacidad, *Pág. 9*
Mercadeo, *Pág.* 10
Directiva, *Pág. 10*
Financiera, *Pág.11*
Personal, *Pág.11*
Producción, *Pág.12*

Capacitación, *Pág. 48*
Características,
Distribución *Pág. 27*
Furgón*, Pág.94*
Tendero, *Pág.122*
Conclusiones, *Pág.71, 72.*
Conocimientos, *Pág.31*
Contrato, *Pág.33, 102*
Contribución, *Pág. 67, 69, 70.*
Costo de Capital, *Pág.65*
Cumplimiento, *Pág.41*

D

Debilidades, *Pág.9*
Degustación, *Pág.37*
Deudores, *Pág.42*
Diagnostico, *Pág.6*
Dilución de Costos, *Pág.69, 70*
Distribución, *Pág.9, 27*
DOFA, *Pág. 13,14*

E

Eficiencia, *Pág.40*
Efectividad, *Pág.40*
Eficacia, *Pág.41*
Embalaje, *Pág.28, 29, 97.*
Empaque Secundario, *Pág.* 28

F

Factor*.*
Económico, *Pág.7, 77.*
Político-Social, *Pág.8, 78.*
Tecnológico, *Pág.81*
Fortalezas, *Pág.9, 89*
Fuentes Orales., *Pág.73, 74*
Fuentes Electrónicas *Pág. 74, 75*

H

Habilidades, *Pág.* 30

I

Impulso, *Pág.37, 38,*
Impulsadora, *Pág.112*
Indicadores, *Pág.39,*
Incentivos, *Pág.9, 33, 109*
Inversión, *Pág. 64,138*

M

Material POP. *Pág.46, 116.*
Merchandising, *Pág.44, 115*
Metas, *Pág.33, 108*
Metodología Evaluación *Pág.* 50

N
Negociación, *Pág.53*

O
Objeciones, *Pág.54*
Oportunidades, *Pág.7*

P
Perfil Vendedor, *Pág.29, 32.*
Plan Capacitación, *Pág. 48*
Presupuesto, *Pág.9, 64.*
Productividad Absoluta, *Pág. 42*

R
Recaudo, *Pág.42*
Rentabilidad, *Pág.9, 66, 68.*
Ruta Impulso, *Pág. 113*
Rutero, *Pág.9,19, 20, 21, 22..*

S
Subvención, *Pág.33, 102*

T
Telemercadeo, *Pág.27, 96.*
Tienda, *Pág. 122, 123.*

V
Vendedor, *Pág.29*
Visual Merchandising, *Pág. 45.*

ANEXOS

ANEXO 1. ANALISIS EXTERNO

FACTOR ECONOMICO

- **PIB De Colombia Cayó Menos De Lo Esperado**

En el primer trimestre de 2009, la contracción del PIB fue de 0,6% frente al mismo período del año anterior, lo que sorprendió a los más pesimistas.

Sin embargo, el PIB del último trimestre de 2008 fue revisado a la baja, de –0,7% a –1,0%. La principal contracción tuvo lugar en los sectores de la industria y del comercio (–7,9% y –2,8%, respectivamente). Por el lado opuesto, los sectores que más crecieron fueron minería (10,6%), intermediación financiera (7,9%) y construcción (4,1%).

Tomado de la Pagina Web:
http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/PIB-de-Colombia-cayo-menos-de-lo-esperado.html

INFLACIÓN SUBIÓ 0,32% EN ABRIL; PASTO FUE LA CIUDAD CON MAYOR ÍNDICE

En lo corrido del año 2009 se registró una variación de 2,26%; esta tasa es inferior en 1,89 puntos frente a la de igual periodo del año anterior (4,15%). Para los 12 meses, IPC se ubica en 5,73%.

Tomado de la Pagina Web:
http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2009-05-06/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-5141468.html

- **El Costo De Vida En Marzo En Colombia Sube Un 0,50% Y El Trimestre Llega A 1,94%.**

Bogotá.- El Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Colombia en marzo registró un crecimiento del 0,50 por ciento, con lo que el acumulado en los tres primeros meses de 2009 alcanza el 1,94 por ciento, informó hoy el Departamento Nacional de Estadísticas (Dane).

La cifra equivale a 0,31 puntos porcentuales menos del índice registrado en el mismo mes de 2008, cuando llegó a 0,81 por ciento.

Entre abril de 2008 y marzo de 2009, es decir los últimos doce meses, el IPC presentó una variación de 6,14 por ciento, según el Dane.

Tomado de la Pagina Web:
http://www.soitu.es/soitu/2009/04/04/info/1238867816_680212.html

EMISOR BAJA A 6 POR CIENTO TASA DE INTERÉS.

ASÍ LO DECIDIÓ LA JUNTA DIRECTIVA DEL BANCO DE LA REPÚBLICA DESPUÉS DE SU ENCUENTRO DE POLÍTICA MONETARIA, QUE BAJÓ EN 100 PUNTOS BÁSICOS LA TASA DE INTERÉS. DE ESTA MANERA, EL REFERENTE QUEDA EN SEIS POR CIENTO.

La medida del Banco pretende favorecer a la reactivación de la economía local, debido a un abaratamiento en el costo del dinero.

Tomado de la Pagina Web:
http://vanguardia.com/economia/nacional/27133-emisor-baja-a-6-por-ciento-tasa-de-interes

EN BUCARAMANGA NO CAE EL CONSUMO

La capital santandereana registró en abril el cuarto mayor crecimiento en materia de consumo, entre las 13 principales ciudades.

En abril, el consumo en la capital santandereana tuvo un crecimiento de 0,36% comparado con el mismo mes del año anterior.

El presidente de Raddar, Camilo Herrera Mora, explicó que Bucaramanga mantuvo su consumo en el campo positivo mientras que la medición nacional registró un descenso de 0,71%, en el cuarto mes del año.

Tomado de la Pagina Web:
http://www.vanguardia.com/economia/local/29389-en-bucaramanga-no-cae-el-consumo

- **El desempleo en colombia llegó al 12% en el 2009**

Según Héctor Maldonado, director del DANE, en marzo pasado la tasa de desempleo a nivel nacional tuvo un aumento de 0,8 puntos porcentuales, mientras que el acumulado del 2009 llegó al 12%, comparado con el 11,2% del mismo mes del 2008, debido a la crisis económica mundial.

El funcionario señaló en conferencia de prensa que el desempleó continuó en una tendencia alcista y se llegó a la cifra de 2,47 millones de personas sin trabajo.

Tomado de la Pagina Web:

http://www.rcn.com.co/noticia.php3?nt=30548

FACTOR SOCIO POLITICO

- **¿Qué dice el mercado?: Chocolate de mesa y modificadores de leche**

  Los crecimientos en facturación que reportan los Chocolates de Mesa (+3%) son inferiores frente a la canasta de alimentos (+15%), debido a un menor consumo promedio (-3%) en los hogares que esta influenciado por las nuevas tendencias de consumo en los niveles socio-económicos bajos (1 y 2), quienes compran cada vez volúmenes más pequeños cuando van a comprar este producto. Este cambio en los hábitos de consumo, ha permitido que canales de alta frecuencia de compra como los minimercados y las tiendas de barrio, incrementen su importancia dentro del mercado.

  Tomado de la Pagina Web:
  http://www.revistaialimentos.com.co/news/245/52/Que-dice-el-mercado-Chocolate-de-mesa-y-modificadores-de-leche.htm

- **La única forma de dinamizar la industria torrefactora nacional es aumentar el consumo.**

  Paradójicamente, Colombia, que es el tercer productor mundial de café, tiene uno de los consumos internos más bajos (1,8 kg per cápita al año frente a 4,7 kg del promedio mundial) y lo más preocupante es que continúa cayendo. Este estancamiento en la demanda se ve reflejado en el pobre comportamiento de los indicadores de la industria que produce el café

tostado y molido, en especial a partir del año 2000, cuando se produjo la crisis económica.

De hecho, entre ese año y 2004, las ventas de las empresas del sector apenas crecieron 4%, lo que a su vez afectó las utilidades y, por supuesto, la rentabilidad.

Tomado de la Pagina Web:
http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=917&IdTab=1

ÚLTIMA CIFRA DE DESPLAZAMIENTO, LA MÁS ALTA DE LOS ÚLTIMOS 23 AÑOS, DICE CODHES

El Comité para los derechos humanos y el desplazamiento, CODHES reveló un nuevo estudio sobre el desplazamiento en Colombia y constató un aumento del 41 por ciento con respecto a la medición de 2007.

Según la ONG, 270 mil 675 personas son nuevas desplazadas y todo durante el primer semestre de este año 2008

Por otra parte, de acuerdo con cálculos del Observatorio de Agrocadenas, el país produce alrededor de 38.000 toneladas de cacao. Siendo 0,6 kilogramos el consumo per cápita de chocolate en todas sus presentaciones, el país consume el 65 por ciento de su producción total, y de esas 25 mil toneladas consumidas, el 30 por ciento alrededor de 8 mil toneladas, se sirve en tasas.

Tomado de la Pagina Web:
http://www.revistalabarra.com.co/larevista/Edicion-28/bebidas-no-alcoholicas/frente-a-frente.htm

- **Crecimiento De La Población**

La población total del Área Metropolitana es de 1.014.657 habitantes, distribuida del siguiente modo:

- Bucaramanga: 509.918 habitantes
- Floridablanca: 252.472 habitantes
- Girón: 135.531 habitantes
- Piedecuesta: 116.736 habitantes

Dado que la población total del Departamento de Santander es de 1.916.336 habitantes, resulta que en el Área Metropolitana de Bucaramanga vive el 53% de los Santanderanos.

Total De Hogares En Bucaramanga Y El Área Metropolitana

HOGARES DE BUCARAMANGA Y EL ARE METROPOLITANA[24]				
ESTRATO	**BUCARAMANGA**	**GIRON**	**P/CUESTA**	**FLORIDA**
1	11.137	4.666	447	4.003
2	22.339	8.982	5.623	19.238
3	28.446	8.229	11.727	17.445
4	35.239	543	611	7.055
5	3.660	44	6	2.107
6	6.350	0	0	354

[24] Fuente: ESSA E.S.P S.A.

TOTAL	**107.171**	**22.464**	**18.414**	**50.202**
TOTAL HOGARES AREA METROPOLITANA				198.251
Total hogares estrato 1,2,3 y 4 de Bucaramanga				97.161

Estos hogares están conformados en promedio por 3.36 personas (4 personas aproximadamente).

- **EL TÉ COMO IMPULSOR EN EL MERCADO DE BEBIDAS**

Contrario a los crecimientos estáticos del mercado de gaseosas, el té se posiciona como una de las bebidas que prometen mayor crecimiento en variedades y consumo**.**

En los últimos años hemos asistido a una revolución en el mercado de bebidas. La preocupación del consumidor por la salud y el tiempo, cada vez más escaso, del que éste dispone, lo ha llevado a propiciar cambios en las bebidas que consume. Debido a esto, categorías como la de las gaseosas se encuentran en niveles de crecimiento casi vegetativos a nivel mundial. Los fabricantes deben enfocarse en opciones más saludables como aguas, jugos y bebidas de té.

Tomado de la Pagina Web:
http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion-8/bebidas-6.htm

- **LA PANELA**

Pese a que el consumo aparente de panela en el país ha venido creciendo a tasas moderadas de 1.9% anual entre 1991 y 2001, al pasar de 1.091.363 toneladas métricas a 1.431.405 toneladas métricas en los años referidos.

El consumo aparente en la década, ha tenido una dinámica inferior al crecimiento de la población, lo que conlleva a que el consumo per cápita se haya reducido principalmente en 1999 y 2000. En efecto, mientras en 1993 fue de 33.3 kilogramos por habitante -Kg./hab.-, en el año 2000 registró un descenso de 2.4 Kg./hab. y en 2001 alcanzó un nivel de 33.4 Kg./hab.

Cuadro 6

Colombia. Estimación del consumo aparente de panela. 1990 - 2002

Año	Producción[1] Tm	Importaciones[2] Tm	Exportaciones[2] Tm	Consumo aparente Tm	Consumo percápita Kg/hab
1990	1.092.629				
1991	1.092.551	9	1.198	1.091.363	30,6
1992	1.175.648		1.780	1.173.868	32,3
1993	1.236.794	3	1.224	1.235.573	33,3
1994	1.239.403		2.074	1.237.328	32,7
1995	1.254.779	19	2.814	1.251.983	32,5
1996	1.251.751	5	975	1.250.781	31,9
1997	1.289.515	2	1.333	1.288.184	32,2
1998	1.309.679	1.039	947	1.309.771	32,2
1999	1.301.946	4.315	1.373	1.304.888	31,5
2000	1.301.503	3.801	4.724	1.300.579	30,9
2001	1.436.838		5.434	1.431.405	33,4
2002	n.d.	20	3.166		

[1] La producción corresponde a caña panela y no incluye material verde.

[2] Los datos de comercio exterior corresponden a Chancaca - Panela, Raspadura (Partida Arancelaria 1701111000).

n.d.: No disponible.

Fuente: Ministerio de Agricultura y DANE. Cálculos Observatorio Agrocadenas.

FACTOR COMPETITIVO

- **Empresas productoras de Chocolate y Café más significativas de Bucaramanga y el área metropolitana.**

Actualmente las empresas más significativas del mercado de chocolate y café, aproximadamente son diez organizaciones que compiten para conquistar el mercado regional.

FRECUENCIA Y DISTRIBUCION DE EMPRESAS DEL MISMO SECTOR

Esta informacion fue recolectada con el fin de conocer la frecuencia de los vendedores de las otras empresas del sector. Para estimar la frecuencia de visita del Vendedor T a T

		FRECUENCIA DE VISITA	DISTRIBUCION
NACIONAL DE CHOCOLATES	SELLO ROJO	15 DIAS	PREVENTA (A traves de Distribuidores)
	BASTILLA	15 DIAS	
	CORONA	15 DIAS	
CASA LUKER	LUKAFE	15 DIAS	PREVENTA (A traves de Distribuidores)
	QUESADA	15 DIAS	
AGUILA ROJA	AGUILA ROJA	15 DIAS	VENTA A LA MANO
GIRONES S.A	CHOC. GIRONES	15 DIAS	PREVENTA CONSIGNACION
	CAFÉ GIRONES	15 DIAS	
PINTO S.A	CHOC.DIAMANTE	15 - 20 DIAS	PREVENTA
	CAFÉ DIAMANTE	15 - 20 DIAS	
RUBIANO Y CIA	CHOC. CHUCUREÑO	20 DIAS	PREVENTA
	CAFE CHUCUREÑO	20 DIAS	
COLONIAL S.A	CHOC. COLONIAL	15 - 20 DIAS	PREVENTA
	CAFÉ COLONIAL	15 - 20 DIAS	
COLOSAL	CHOC. COLOSAL	15 - 20 DIAS	PREVENTA
	CAFÉ COLOSAL	15 - 20 DIAS	
JORDAVILA	CHOC. REGIONAL	15 DIAS	PREVENTA
	CAFÉ REGIONAL	15 DIAS	
FLOR	CHOC. FLOR	15 - 20 DIAS	PREVENTA
	CAFÉ FLOR	15 - 20 DIAS	

Fuente: Autor del proyecto.

- **CAMPAÑAS PARA ESTIMULAR EL CONSUMO**

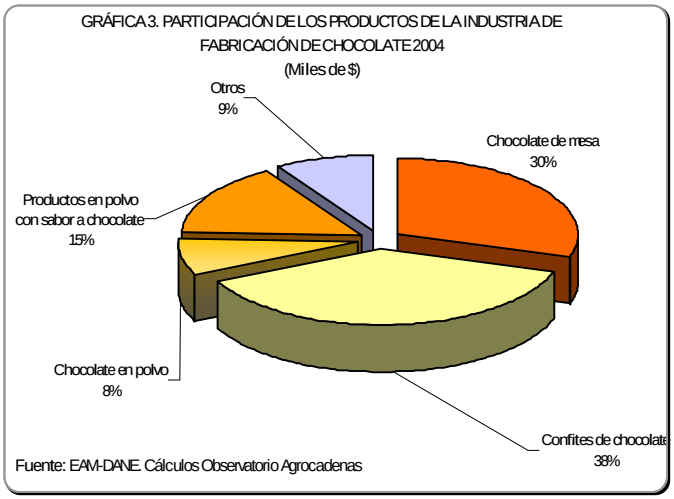
  Colombia, por el contrario, anda rezagada en este propósito. De allí que la Federación de Cafeteros esté iniciando con todo empeño una campaña, de común acuerdo con los tostadores privados nacionales, para revertir esta tendencia.

  Una encuesta realizada recientemente por la Federación para preparar dicha campaña da cuenta de un panorama bastante preocupante. Nuestro consumo per cápita apenas llega a 1,7 kilogramos año cuando países como el Brasil ya está, gracias a lo que acaba de mencionarse, en niveles de 5,4 kilogramos, Costa Rica en 5 y México en 2 kilogramos.

Tomado de la Pagina Web:
http://www.portafolio.com.co/opinion/columnistas/juancamilorestrepo/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3985190.html

- **participación de los productos de la industria de fabricación de chocolate**

Productos	Part. %
Chocolate de mesa	29,8%
Confites de chocolate	38,2%
Chocolate en polvo	7,9%
Productos en polvo con sabor a chocolate	15,0%
Otros	9,0%



Fuente: Agrocadenas Colombia

- **Principales marcas de chocolate**

Estas son las principales marcas nacionales de chocolate (tienen mayor recordación en el mercado)

TABLA 7. PRINCIPALES MARCAS DE CHOCOLATE DE MESA EN COLOMBIA	
EMPRESA	**MARCA**
COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES	CORONA DIANA CRUZ CHOCOLYNE COCOA SUPERIOR CORONA BOGOTANO LA ESPECIAL TESALIA CHOCOLATE NACIONAL
CASA LUKER	LUKER SOL QUESADA CHOKER LIGHT CHOCOEXPRESS COCOA SOL
COLOMBINA	LA INDIA

Fuente: Observatorio Agrocadenas

Cuadro 1. Competencia empresa la Fragancia Ltda.

Nombre competidor	Ubicación	Productos que ofrece	Calidad	Imagen	Precio	Fza ventas	Tecno logía	Participación en el mdo.
N A C I O N A L E S								
Casa Luker S.A.	**15 sucursales en todo el país. Principales Bogotá y Manizales**	**Chocolate**	**5**	**5**	**4**	**5**	**5**	**5**
Compañía Nacional de Chocolates	**Ocho oficinas regionales en todo el país. Principales: Bogotá y Calí**	**Chocolate**	**5**	**5**	**4**	**5**	**5**	**5**
R E G I O N A L E S								
Café y Chocolate Guanentá	**Bucaramanga**	Chocolate	**2**	**4**	**3**	**4**	**4**	**3**
Café y Chocolate Regional	**Bucaramanga**	Chocolate	**2**	**3**	**3**	**3**	**4**	**2**
Chocolate Colonial	**Bucaramanga**	Chocolate	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**2**

Chocolate y Café Casero Gironés	**Bucaramanga**	Chocolate	**5**	**4**	**4**	**4**	**5**	**5**
Chocolate San Antonio	**Bucaramanga**	Chocolate	**2**	**4**	**3**	**4**	**3**	**3**
Chocolate San José	Bucaramanga	**Chocolate**	2	3	3	3	3	2
Café y Chocolate Flor	**Bucaramanga**	Chocolate	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**2**
Chocolate Colosal	**Bucaramanga**	Chocolate	**2**	**3**	**3**	**4**	**4**	**2**
Chocolate y Café Chucureño	**Bucaramanga**	Chocolate	**2**	**4**	**3**	**4**	**4**	**3**
Chocolate y Café Diamante	**Bucaramanga**	Chocolate	**2**	**4**	**4**	**4**	**5**	**4**

Fuente: Tatiana Angarita Gómez, Plan de negocio para la empresa la fragancia Ltda. Ubicada en la ciudad de Bucaramanga, Facultad de Ciencias Administrativas, CHIA, 2007

ANEXO 2. ANALISIS INTERNO[25]

Perfil de la Empresa

Industria de Alimentos la Alimentos La Fragancia Ltda. Empresa Santandereana fundada en 1926; dedicada al procesamiento y mercadeo de chocolate de mesa sin relleno y café tostado y molido.

Gracias a nuestra antigüedad en el mercado, la calidad y a que elaboramos productos 100% naturales, hemos logrado obtener un reconocimiento de marca, especialmente en el estrato medio y popular, en todo el nororiente colombiano, siendo nuestro mercado los Santanderes, Boyacá, Bolívar, y las ciudades capitales de la mayoría de departamentos colombianos a través de las cadenas de almacenes Carrefour, Organización Cárdenas y Makro.

AUDITORIA INTERNA POR AREA FUNCIONAL

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

El Departamento Administrativo, esta dirigido por la Gerente la **Señorita Luz Helena Mantilla**, quien se encarga de la parte financiera; y por un grupo de auxiliares quienes manejan el área contable.

Entre las funciones de la gerencia están: Conseguir las fuentes de financiación, Relaciones Publicas con grandes clientes y proveedores y Generar informes de los demás departamentos.

[25] **Fuente:** Propuesta Para El Direccionamiento Estratégico De Industria De Alimentos La Fragancia Ltda. Presentado por estudiante de Administración Dual. Bucaramanga, Noviembre de 2008. [Citado 28 de Mayo de 2009]

Entre las funciones de La auxiliares se encuentra el registro contable de las operaciones de la empresa, así como el pago a proveedores, el manejo de bancos, caja etc.

Actualmente la empresa se encuentra saliendo de un periodo de recesión, que ocasiono la antigua administración, por lo que los ingresos que la empresa esta recibiendo están siendo usados para cubrir obligaciones y costear parte de la producción, y su principal fuente de financiación son los plazos que dan los proveedores y el pronto pago de los clientes.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Este departamento se encuentra dirigido por el **Señor Gerardo Díaz**, y tiene a cargo entre 13 y 15 colaboradores en el área de producción de chocolate.

Este departamento se encarga de todo el proceso de transformación del cacao al producto final: se tienen en cuenta procesos como: Tostación o torrefacción del grano, Descascarillado, Molienda y refinación, Mezclado, Amasado, Moldeo, Vibrado, Refrigerado, Desmolde, Empaque y embalaje.

Según información suministrada por la compañía sobre la situación actual financiera, se informo que la planta de Industria alimenticia La Fragancia Ltda. se encuentra produciendo al 50% de la capacidad instalada (La capacidad instalada de una empresa se puede considerar como la cantidad de producción que el sistema es capaz de lograr durante un periodo específico de tiempo26), la planta cuenta con un equipo físico (maquinas) que se expone a continuación en la tabla.

[26] CHASE, Richard, AQUILANO, Nicholas. Jacobs, Robert. Administración de producción y operaciones. Santa Fe de Bogota. Mc Graw Hill. 2001 Pág. 262-265.

Maquinaria Utilizada en la elaboración del Chocolate.

EQUIPO	Cantidad	Tipo de energía que consume	Origen
Tostador	1	Petrólico	Alemán
Descascarilladora	3	Eléctrica	Español
Ventiladora	1	Eléctrica	Inglés
Molino refinador	1	Eléctrica	Inglés
Mezcladora	1	Eléctrica	Inglés
Refinado de azúcar	1	Eléctrica	Alemán
Amasadora	1	Eléctrica	Alemán
Vibradora	1	Eléctrica	Nacional
Transportador	1	Eléctrica	Nacional
Refrigerador	1	Eléctrica	Alemán
Caldera	1	Petrólico	EE.UU.

Además de esto se encontró durante el análisis interno del departamento que el personal podría aumentar su productividad diaria.

A continuación se muestra el equipo humano con el que cuenta la planta en la siguiente.

Equipo Humano encargado del proceso de producción del chocolate

Centro de Trabajo	Número de operarios
A. Dirección de operaciones	1 jefe de producción
1.Tostación, descascarillado y molido de cáscara.	1 operario
2. Molienda	1 operario
3. Mezclado y refinado de azúcar	1 operario
4. Amasado, moldeo y vibrado	4 operarios
5. Refrigerado y desmolde	2 operarios
6. Empaque y embalaje	4 operarias
7. Oficios varios y conductores	2 operarios

DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

El departamento de logística se encuentra dirigido por el **Sr. Francisco Javier Mantilla**, quien supervisa la entrada de materias primas a la planta y su calidad, además de esto se encarga del despacho oportuno de pedidos.

DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS

Este Departamento se encuentra comandado por el **Sr. Luís Carlos Mantilla**, con ayuda de la **Sra. Patricia Arias** quienes brindan apoyo a la fuerza de ventas. Actualmente se atienden hipermercados, como Carrefour y Makro con maquilas, supermercados y tiendas con la marca propia de la empresa **(**Chocolate San José y Café La Fragancia**)**.

Actualmente la fuerza de ventas posee un plan de incentivos como herramienta para aumentar la productividad sobre en el recaudo de cartera, que consiste en un reconocimiento económico al vendedor por el cobro menor a 40 días.

Así mismo para los clientes se manejan descuentos por pronto pago que ayudan a la liquidez de la empresa, puesto que como se menciona anteriormente esta es una de las fuentes de financiación de corto plazo de la empresa.

DEBILIDADES

No existen Indicadores de Gestión que permitan controlar y supervisar las actividades de la empresa. Este se realiza a través del criterio del jefe inmediato.
La empresa no cuenta con planes estratégicos. Ni cuenta con sistemas de información que les permita tomar decisiones, una vez evaluadas cada uno de los factores de riesgo.

Actualmente no se esta utilizando la capacita máxima instalada de la planta. Al no producir al máximo de sus capacidades los costos son elevados. Esta situación se ha presentado por algunos inconvenientes financieros de la empresa.
La empresa no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo (No hay desarrollo de nuevos productos), por lo tanto es difícil ingresar a nuevos mercados y de esta manera ser más competitivos.
Utilización de herramientas manuales, que al no estar sistematizadas fragmentan la información, limitando la comunicación entre las diferentes áreas de la organización.
Existen serios problemas de comunicación internos, que inciden en un clima organizacional de baja motivación y rivalidad.
La empresa actualmente no cuenta con formatos (Mayorista, minorista superetes y T a T) ni rutas establecidas por vendedor.
Falencia en los canales de distribución, no cuentan con un canal de distribución Tienda a Tienda, que permita abarcar la mayor parte de las zonas que mas tarde se reflejaran en el incremento de las ventas y en la participación del mercado.
La empresa no cuenta con Capital suficiente para invertir en maquinaria y equipo de trabajo para mejorar los procesos y aumentar la satisfacción del cliente. Por la situación Financiera actual la empresa no cuenta con una liquidez solidad.

Fuente: Directora Comercial Industria Alimentos la Fragancia

FORTALEZAS

La mayoría de empleados llevan más de 5 años laborando en la organización.

Por su tradición en el mercado tiene gran credibilidad ante entidades financieras, proveedores y clientes.
Cada uno de los productos elaborados están regidos por NTC 793 (chocolate) y NTC 3534 (café molido y tostado) la cual garantiza la calidad de los mismos.
Es la segunda empresa productora de chocolate y café en Santander.[27]
Producimos marcas propias para Carrefour, lo cual permite tener un cliente como respaldo y esto reflejara responsabilidad y compromiso de la organización.
Control periódico o análisis microbiológicos de los productos (chocolate y Café). El control periódico incluye control de ambientes, operarios, superficies, maquinaria, agua, materia prima y producto terminado Este se realiza una vez al mes, por laboratorios.

Fuente: Directora Comercial Industria Alimentos la Fragancia

CUESTIONARIO APLICADO A LA GERENTE COMERCIAL INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA FRAGANCIA

1. **¿La empresa cuenta con indicadores de gestión establecidos?**
   En estos momentos la empresa no cuenta con indicadores.

2. **¿Cuenta con un departamento de investigación y desarrollo que contribuya al crecimiento de la organización?**

   Por el momento no existe el departamento de distribución, pero se esta trabajando en los siguientes proyectos:

   - Con ASICHOC (Asociación de Chocolateros), se esta trabajando en con una empresa INNOVACION para el desarrollo de nuevos

[27] **Fuente:** Secretario de Asichoc, Eduardo Enrique Suárez

productos (confitería y chocolate de mesa). A demás busca fortalecer los procesos actuales de las industrias y apoyo financiero para la adquisición de maquinaria y equipo.

- Dentro de los próximos meses se contratará a un Asesor experto en el sector, con el fin de organizar la planta de producción y el desarrollo de nuevos productos.

- A través de PROEXPORT la empresa ingresara a un programa de cooperación entre países, en el cual se busca expertos internacionales del sector cacaotero. (Estas personas facilitan sus conocimientos a países tercermundistas).

3. ¿Cuál es la capacidad instalada de la organización? ¿Esta siendo utilizada actualmente?

La capacidad instalada de la organización es de 120 mil Toneladas de chocolates (en un solo turno).
En cuanto al café la capacidad es de 150 mil Toneladas

4. ¿Cuentan con las herramientas tecnológicas para el desarrollo de los procesos organizacionales?

Algunos procesos cuentan con herramientas tecnológicas necesarias, otros procesos están en proceso de fortalecimiento, por ejemplo para el área comercial, herramienta de gestión en CRM con la empresa AVANXO.

5. ¿Cual es la venta actual de chocolate y café (unidades y pesos)?

Aproximadamente 25.000 lb. de chocolate y 10.000 lb. de café.

6. **¿Cual es la zona de mayor venta?**

La zona de mayor venta de chocolate es el Área metropolitana de Bucaramanga en cuanto al café la zona de mayor venta es el Sur de Bolívar.

7. **¿Cual es la flota de transporte?**

La empresa cuenta con 2 vehículos. Uno de ellos se encarga de distribuir la mercancía en Bucaramanga y área metropolitana.
Y el otro vehiculo es viajero.

8. **¿La empresa cuenta con canales de distribución definido?**

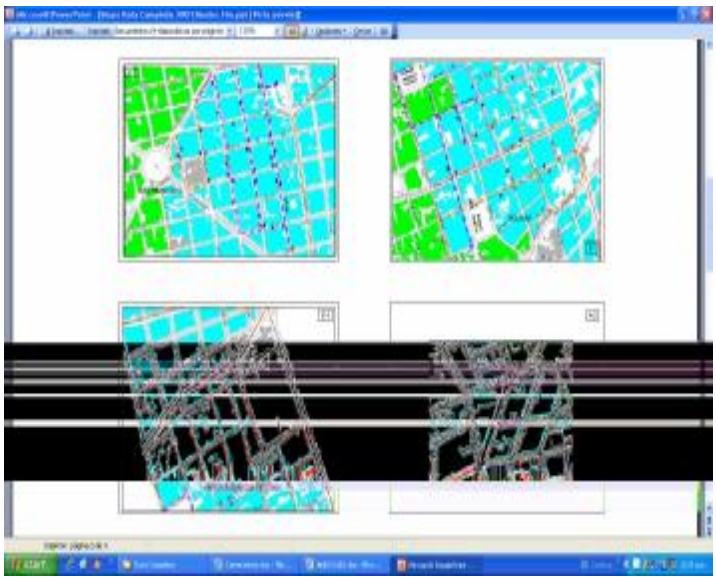
No hay canales de distribución definidos.

9. **¿La empresa cuenta con la capacidad financiera para invertir en canales de distribución?**

La empresa esta reservando capital para implementar el canal de distribución tienda a tienda en la actualidad.

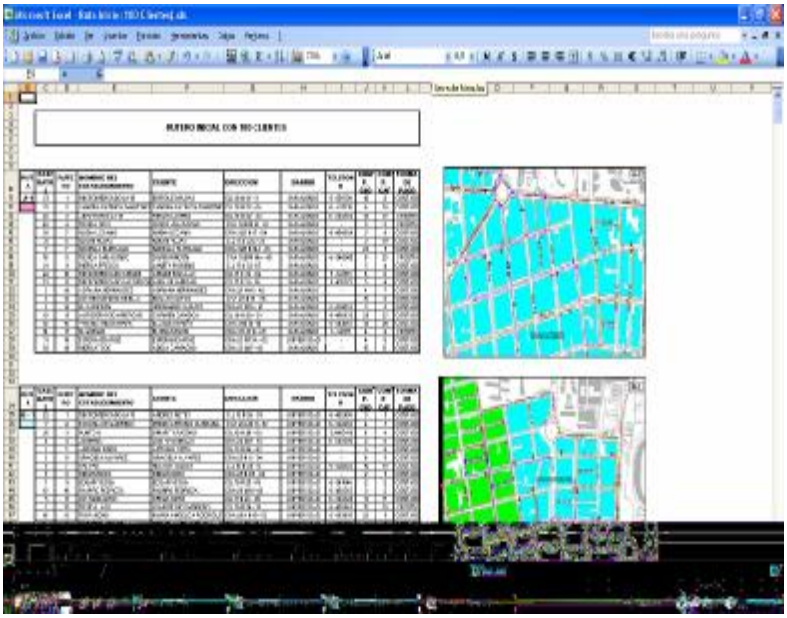
ANEXO 4 RUTA COMPLETA DE 300 CLIENTES

Fuente: Realizado por la autora del proyecto.



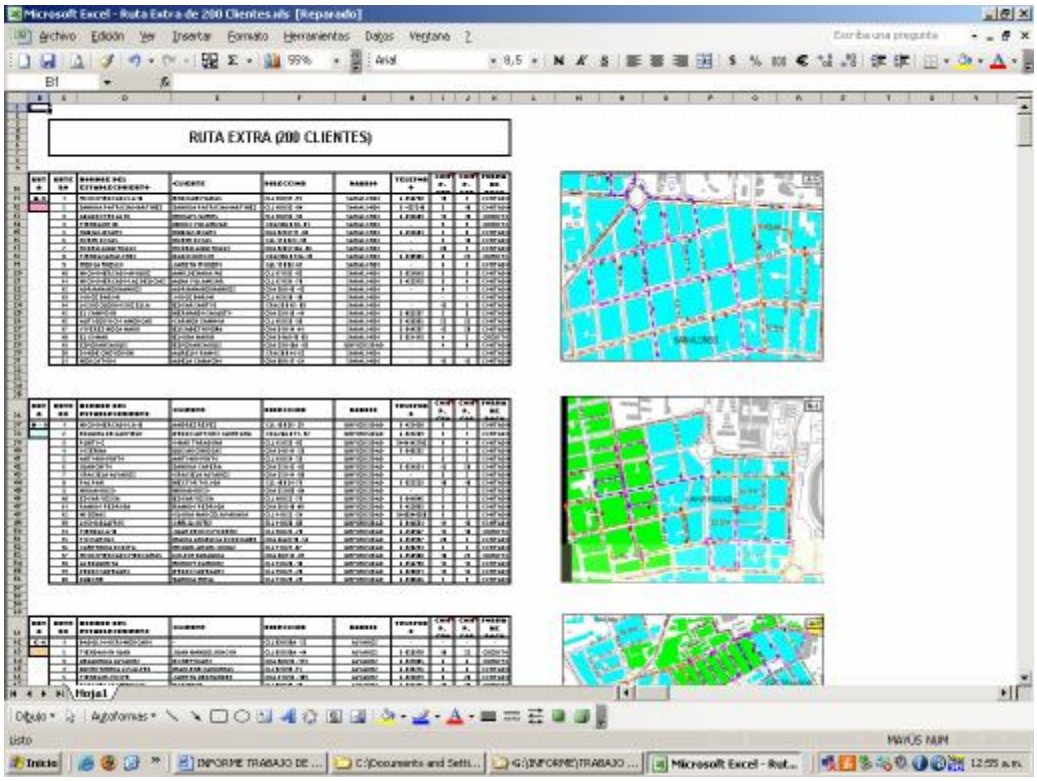
Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 5. RUTA DE 180 CLIENTES (TIENDAS LÍDERES DE LOS DIFERENTES BARRIOS SELECCIONADOS)



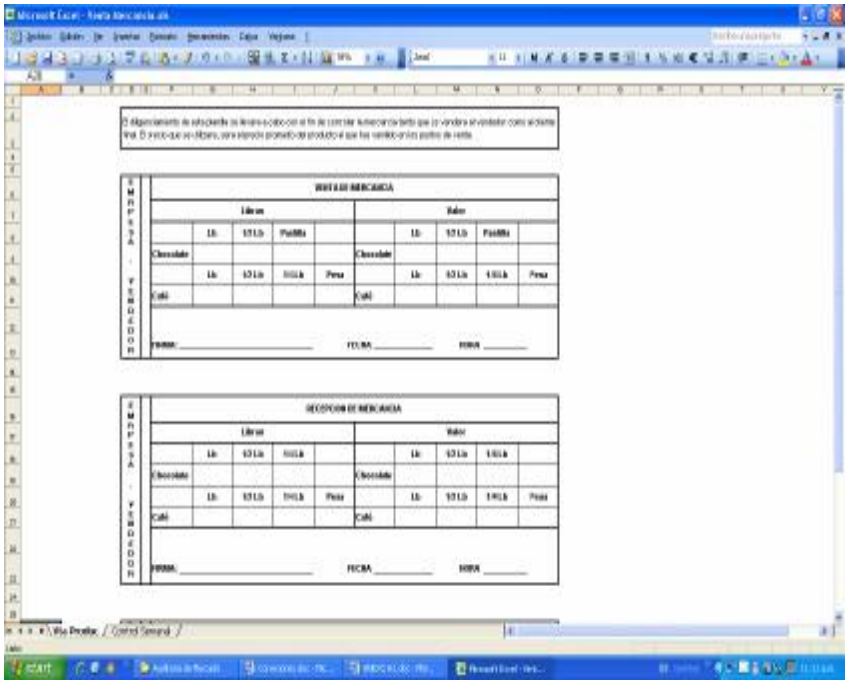
Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 6. RUTA EXTRA (200 CLIENTES)



Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 7. VENTA MERCANCIA A VENDEDOR

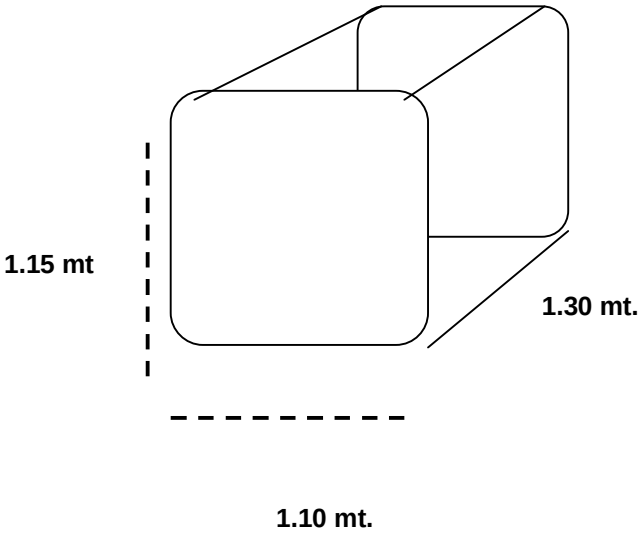


Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

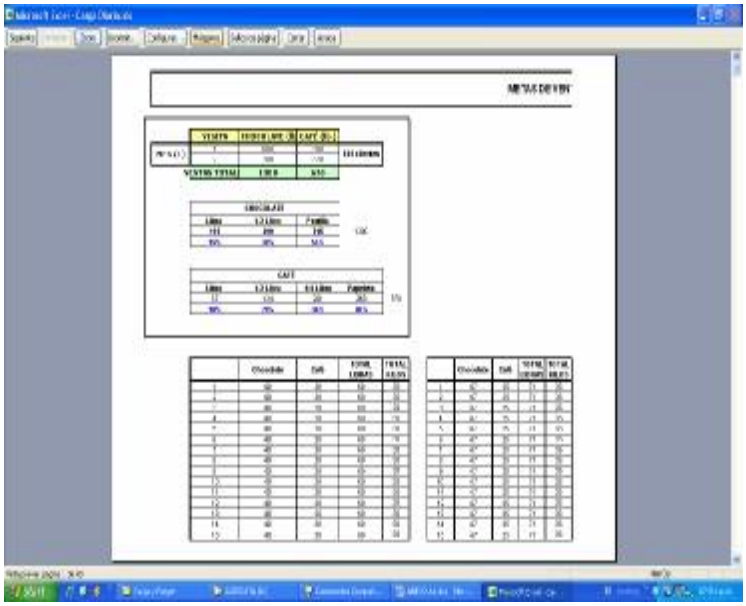
ANEXO 8. CARACTERISTICAS DEL FURGON[28]

- Furgón en fibra de vidrio, con aislamiento térmico para el transporte de Alimentos.
- Fabricado en fibra de vidrio. Por fuera de superficie lisa o plana sin ningún tipo de pegue y sin remaches.
- Los bordes del furgón serán de tipo redondas en el mismo material de fibra de vidrio.
- Pintura en fondo color blanco y terminado en laca automotriz blanco brillante.
- Puerta lateral de una hoja, para cerrar con candado.
- Bisagras niqueladas brillantes que sostienen puerta (2)
- Piso en plano en fibra de vidrio.
- Luces externas (dos al frente y dos a tras).
- Sistema eléctrico a través de manguera PVC
- Guardafangos en lamina de hierro y curvos.
- Muelles
- Eje acerado
- Dos llantas de marca, para cargar con neumático.
- Seguro o pin enganchador y desenganchador al furgón.
- La capacidad máxima de carga es de 730 kilos.

[28] Cotización Furgones SOL. Febrero de 2009.


1.15 mt
1.30 mt.
1.10 mt.

ANEXO 9. CARGA DE MERCANCIA DIARIA



Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

CONTROL SEMANAL

Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 10. TELEMERCADEO

Telemercadeo es una de las estrategias de mercadeo pueden ser usadas a través del teléfono para vender una parte o la totalidad de sus productos o servicios. Las ventas telefónicas y el telemercadeo son un método extendido y eficiente para establecer contacto con prospectos y concretar ventas.

No se debe tomar el telemercadeo como la solución de ventas para una empresa, ésta gestión debe estar apoyada con la capacidad de encontrar prospectos que vean nuestro servicio como una necesidad.

Se planeta la aplicación de Telemercadeo con el fin de mantener un contacto permanente con cliente final y a su vez apoyar la labor de recaudo por parte del vendedor, es decir que a través de esta herramienta se le recordará al cliente el pago de sus facturas.

Esta función se realizará 3 días antes de ejecutar la ruta de venta. En una horario de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

Planilla de Telemercadeo

Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 11. GENERACIÓN DE FACTURAS

- La empresa generará una factura “global” al vendedor, cada 15 días.
- El vendedor será dueño de la mercancía facturada al iniciar el rutero y tendrá una espacio en la bodega solo para la mercancía que el manejará para las ventas del rutero.
- Si llega a vender toda la mercancía facturada antes de los 15 días, la factura realizada previamente se anulara y se realizará otra en el cual se agregue la cantidad necesaria para cumplir la ruta.
- De igual manera el vendedor generará facturas cambiarias para el cliente.

ANEXO 12. EMBALAJE PARA MERCANCIA

Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 13. PERFIL DEL VENDEDOR

El perfil del vendedor describe el conjunto de rasgos y cualidades que debe tener el vendedor para lograr Buenos resultados en la zona o sector de ventas que le ha sido asignado para vender los productos o servicios que la empresa comercializa.

Generalmente el perfil del vendedor es elaborado por gerentes o jefes de venta en cada empresa en función de los rasgos y calidades que los vendedores deben tener para ser capaces de lograr buenos resultados en sus respectivas zonas de venta. Por tal razón, cada empresa suele tener un perfil propio que este adaptado a las características del mercado meta y el producto.

QUE ES UN VENDEDOR[29]

El vendedor es el elemento más importante de las ventas personales porque permite establecer una comunicación directa y personal con los clientes actuales y potenciales de la empresa y además porque tiene la facultad de cerrar la venta y de generar y cultivar relaciones personales a corto y largo plazo con los clientes.

Para PHILIP KOTLER Y GARY ARMSTRONG el término vendedor es definido como la persona que actúa a nombre de una empresa y que realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, soporte y obtención de información.

PERFIL BASICO DEL VENDEDOR

El vendedor debe poseer un conjunto de cualidades que vistos desde una perspectiva integral se dividen en tres grupos:

ACTITUDES:

El vendedor debe poseer ciertas actitudes que se manifiesten cuando se encuentre en determinadas situaciones, personas y lugares. Por tal razón el vendedor Fragancia debe poseer las siguientes actitudes:

COMPROMISO: El vendedor debe reflejar una Actitud positiva y responsable para el logro de los objetivos, fines y metas organizacionales, en el cual aporta su máxima capacidad con gran sentido de pertenencia.

[29] Las actitudes, las habilidades y los conocimientos que se sugieren para identificar al vendedor del canal de distribución T a T están basados en el perfil del vendedor de la pagina Web http://www.promonegocios.net/venta/perfil-vendedor.html. [Citado el 10 de junio de 2009]

DETERMINACION: El vendedor trata de definir, detectar, reunir o confirmar la situación del cliente sobre sus necesidades, motivaciones o móviles de compra. Cuanta más información logremos del cliente, más fácil será decidir los productos a vender y los argumentos a utilizar.

ENTUSIASMO: El entusiasmo es la actitud enérgica y comprometida hacia su trabajo como vendedor y hacia el servicio al cliente, El hombre que carece de entusiasmo, desanima al cliente. Esto significa, que necesitará dos veces más de tiempo para lograr una venta, o que quizá no la logre; El entusiasmo es la clave principal del éxito en la venta.

El vendedor entusiasta, buscará al siguiente cliente hablará con él.

SINCERIDAD: El vendedor debe ser una persona integra y respetuosa.

La sinceridad debe ser practicada por el vendedor en todo momento y en todo lugar, de forma tal que su persona emane un aroma de alto nivel espiritual y esto le permitirá sentirse siempre seguro.

RESPONSABILIDAD: El vendedor del canal de distribución T a T debe cumplir con las políticas, normas y compromisos contraídos tanto con la empresa como con los clientes.

HONRADEZ: El vendedor Fragancia debe ser una persona integra, recta, incorruptible y leal en el desarrollo de cada una de las actividades organizacionales.

LEAL: El vendedor debe hablar siempre bien de la Organización, defenderla y respetarla en cada momento, si el no lo no hace el cliente no creerá en el vendedor y mucho menos en la organización.

HABILIDADES:

El vendedor Fragancia requiere de unas habilidades específicas y concretas para desempeñar adecuadamente las funciones y actividades asignadas por la organización tales como:

SABE ESCUCHAR: Un vendedor debe tener claro la necesidad o la razón que puede llevar a una persona o una empresa. Para ello el vendedor debe lograr un entendimiento muy claro del prospecto o cliente, a través de la escucha de tal forma que pueda obtener la información que le permita desarrollar una visión de venta o solución a la necesidad del comprador.

BUENA MEMORIA: Facultad de recordar (Características, precios. beneficios y ventajas de los productos)

CREATIVO: El vendedor Fragancia debe ser imaginativo, audaz, independiente y disponen de confianza en sus propias fuerzas.

El vendedor a través de su creatividad podrá determinar la fidelidad de sus clientes manejando nuevas técnicas

de venta, manejo de objeciones y habilidad para el cierre de venta.

ESPIRITU DE EQUIPO

El vendedor T a T será parte de un equipo de trabajo, por tal razón el éxito o el fracaso lo tendrá el equipo, no uno de sus integrantes.

El vendedor debe comprometerse con los resultados de su equipo y "empujar" en su ámbito de acción hasta el logro de los objetivos organizacionales

Debe ser respetuoso frente a las opiniones de los demás.

AUTODISCIPLINA: El vendedor debe tener muy claro sus funciones y sus actividades para el logro de los objetivos por tal razón deben tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.

COMUNICACIÓN: Debe tener buena comunicación tanto con la empresa como con los clientes, pues a través de este se puede conocer las necesidades reales del consumidor para proporcionar alternativas de solución.

Debe expresarse con seguridad y convicción en los argumentos que ofrece el producto. Su comunicación debe mantener un ritmo (ni muy rápido ni muy lento) que permita mantener el interés en el comprador.

POSEER EMPATIA: Empatía es la habilidad de sentir instintivamente lo que siente la otra persona. El vendedor que posee empatía

puede captar con facilidad las reacciones de los clientes y puede ajustarse a ellas

El vendedor Fragancia no puede vender si carece de la habilidad de obtener información acerca de lo que sienten sus clientes. Debe ser una persona dispuesta a escuchar activamente y que sepa cuándo hablar y cuándo callar.

PUNTUAL: El vendedor debe ser muy consciente del tiempo y del momento oportuno, por tanto debe ajustar su tiempo al del cliente, sin ser precipitado para el cierre de venta.

CONOCIMIENTOS:

Todo aquello que sabe, se entiende y son necesarios para que desempeñe apropiadamente sus funciones.

- **CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA:** El vendedor deberá conocer la historia, la misión, normas y políticas de venta, servicios que presta, tiempos de entrega, opciones de pago que brinda a sus clientes.

- **CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS:** Sus características (usos, aplicaciones, diseño, tamaño, color, etc.), ventajas (fortalezas que ofrece frente a otros similares de la competencia) y beneficios (lo que el cliente obtiene en realidad al poseer el producto).

- **CONOCIMIENTO DEL MERCADO:** Implica saber quienes son los clientes actuales y potenciales, cuales son los competidores, quien es el líder del mercado, cuales son los precios de los competidores, que ofertas, etc.

ANEXO 14. SUBVENCIÓN MOTOCICLETA

SUBVENCION

La subvencion se le garantizara al vendedor una vez al mes. Con el fin de apoyar el esfuerzo del vendedor en las ventas de venta.

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Vehiculo Directo	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Combustible, Aceite y Otros	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
TOTAL	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000

Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 15. CONTRATO DE CORRETAJE

Entre los suscritos, _____, mayor de edad y vecino (a) de esta ciudad, identificado (a) como aparece al pie de mi correspondiente firma, actuando en mi propio nombre, quien en adelante se denominará el proponente y _____ también mayor de edad y vecino de esta ciudad e identificado con la cedula de ciudadanía numero _____ de _____, quien en adelante se llamará el corredor, se ha celebrado el presente contrato de corretaje, regido por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO.

El proponente consigna a el corredor el productos rural ubicado en la jurisdicción del Municipio de _____ del departamento de Santander, cuya descripción y linderos se encuentran contenidos en la escritura pública No. _____ del día _____ del mes de _____ año _____ de la Notaria _____ del Circuito _____ e identificado con el folio de matricula Inmobiliaria No. _____ con el objeto de promover su venta y obtener las mejores ofertas posibles dentro del mercado.

SEGUNDA: FACULTADES DEL CORREDOR.

En desarrollo del presente contrato, el corredor podrá:

1. Ofrecer los productos en venta.
2. Exhibir los productos a los posibles compradores haciéndoles conocer las condiciones de negociación.
3. Ejecutar todas las demás actividades que considere necesarias para realizar y cumplir con su labor de intermediación.

PARAGRAFO. El corredor podrá aceptar del posible comprador condiciones diferentes a las establecidas por el proponente para la celebración del contrato de compraventa, previa autorización escrita del proponente.

TERCERA. OBLIGACIONES DEL CORREDOR.

El corredor se obliga a:

1. Poner al servicio del proponente los medios de los cuales dispone para ejecutar el objeto del contrato.
2. Comunicar al proponente todas las circunstancias conocidas por el, que en alguna forma puedan influir en la celebración del negocio.

CUARTA. OBLIGACIONES DEL PROPONENTE.

1. Pagar al corredor la remuneración estipulada en la cláusula quinta del presente contrato.
2. Suministrar al corredor toda la información que le solicite de una manera clara y veraz, así mismo adjuntar a la firma del contrato el Certificado de libertad y tradición, avaluó catastral y copia de la escritura publica.

QUINTA. REMUNERACIÓN.

La retribución por la gestión realizada será del ____ (__) % sobre el valor total de la venta de los productos. El corredor tendrá derecho al pago pleno de la remuneración aquí establecida, en el momento en que se firme el contrato de compraventa o en su defecto el contrato de promesa de compraventa según lo acordado por las partes contratantes. En caso de constituirse en mora el proponente, la suma adeudada causará intereses del ____ (__) % mensual.

La obligación del pago de la remuneración corre por cuenta del proponente únicamente.

PARAGRAFO 1. En el caso en que el proponente decida dar por terminado el contrato antes de la realización del negocio con el posible comprador, pagará al corredor la suma equivalente al 100% de la comisión.

PARAGRAFO 2. En los casos en que firmada la compraventa o promesa de compraventa, no se cumpla con las condiciones del mismo, el corredor que haya recibido la comisión, devolverá al proponente el 50% del valor total de la comisión.

SEXTA. CAUSALES DE TERMINACIÓN DEL CONTRATO.

El presente contrato se dará por terminado en los siguientes eventos:

1. Por el cumplimiento del objeto del contrato, con la realización del negocio encomendado.
2. Por mutuo acuerdo entre las partes.
3. De forma unilateral, por renuncia presentada por alguna de las partes, la cual deberá ser notificada por escrito a la otra, con ocho (8) días hábiles de anticipación.

PARAGRAFO. Si la renuncia del proponente busca evadir el pago de la remuneración del corredor, de todas maneras éste tendrá derecho a ella, si el negocio gestionado se hubiere concluido. 3. Por destrucción o perdida total del productos.

SEPTIMA. MODALIDAD DEL CORRETAJE CONVENIDO.

El contrato celebrado por las partes no incluye cláusulas de exclusividad de ninguna índole, por lo tanto el proponente podrá ofrecer y celebrar contrato de compraventa con terceras personas, sin que esto genere para con el corredor obligación pecuniaria.

OCTAVA. MERITO EJECUTIVO.

Para todos los efectos legales y para el cobro de la suma adeudada, ésta contrato presta merito ejecutivo.

NOVENA. NORMAS DE INTERPRETACIÓN.

Para todos los efectos no previstos en este contrato, se aplicarán las normas del Código de Comercio artículos 1340 a 1346 y demás normas concordantes.

DECIMA. IMPUESTO DE TIMBRE.

La cuantía del presente contrato no causa impuesto de timbre.

DECIMA PRIMERA. DURACIÓN

El presente contrato tiene una duración de un año (1), contado a partir de la firma del mismo.

DECIMA SEGUNDA. GASTOS DE ESCRITURACIÓN.

En el evento de que se lleve a cabo la compraventa, los gastos de la escritura de venta, serán divisibles entre el vendedor y el comprador, a menos que las partes contratantes estipulen otra cosa, de conformidad con lo establecido en el artículo 1862 del Código Civil.

DECIMA TERCERA. CLAUSULA COMPROMISORIA.

Las partes convienen que en el evento en que surja alguna diferencia entre las mismas, por razón o por ocasión del contrato será resuelta por un Tribunal de Arbitramento cuyo domicilio es Villavicencio, el que se integrará de conformidad a la ley. Los arbitramentos que ocurrieren se regirán por lo dispuesto en el Decreto 2279 de 1991, en la Ley 23 de 1991 y en las demás normas que modifiquen o adicionen la materia.

DECIMA CUARTA. PERFECIONAMIENTO DEL CONTRATRATO.

El presente contrato requiere para su perfeccionamiento las firmas de las partes y la autenticación ante notaria. En señal de conformidad, los contratantes suscriben este documento en dos ejemplares del mismo tenor y valor, el día _____ del mes de _____ del año _____ante testigos hábiles.

_____

PROPONENTE

C.C.

_____

CORREDOR

C.C.

_____

TESTIGOS

C.C.

_____

TESTIGOS

C.C.

ANEXO 16. PAGARE A LA ORDEN DE INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA FRAGANCIA LTDA.

INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA FRAGANCIA LTDA. Identificado con Nit: 890.206.264-2, representada legalmente por su Gerente quien para los efectos de este pagare se llamará **EL ACREEDOR** y el Sr. (a) _____ Identificado con cedula de ciudadanía No _____ Expedida en _____ como aparece al pie de nuestras firmas y obrando en nuestros propios nombres, quienes para efectos del presente pagare me denominaré **EL DEUDOR,** me obligo a pagar incondicional, solidaria e indivisiblemente a la orden de la sociedad **INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA FRAGANCIA LTDA**. en sus oficinas en la ciudad de Bucaramanga en efectivo, la suma de _____ de pesos ($) Mcte el día ___ de ____ del ____.

En caso de incumplimiento o retardo en la cancelación de la obligación a la fecha de vencimiento, sin perjuicios de las acciones legales de la sociedad acreedora, me obligo a pagar, además sobre el valor d este pagare un interés de mora liquidado a la máxima tasa legalmente este permitido en el momento que se cause, durante todo el tiempo que se encuentre sin satisfacer la obligación y sin necesidad de requerimiento previo, a lo que desde ahora renuncio expresamente.

En casa de iniciarse acción judicial, la competencia por razón del territorio del cumplimiento de la obligación, será, a la elección del demandante o tenedor del pagare.

Todos los gastos que cause este titulo valor, serán a cargo de los deudores o codeudores, lo mismo que honorarios de abogado y las costas del cobro, haya o no proceso.

En caso de muerte de los deudores, el acreedor queda con el derecho de exigir la totalidad del crédito o valor del presente titulo a uno cualquiera de los herederos sin necesidad de demandarlos a todos.

Así mismo, el acreedor queda facultado para declarar vencido el plazo y exigir el pago total de la obligación, mas los intereses corrientes de mora y además gastos en los siguientes casos:

Mora en el pago de la obligación al vencimiento, o de cualquier otra obligación que directa o indirectamente tengan los deudores para con la acreedora.

Si los bienes de los deudores son embargados o perseguidos por cualquier persona en el ejercicio de cualquier acción.

Para la constancia se firma en la ciudad de _____ a los días del mes de _____ del _____

OTRO SI AL CONTRATO DE TRABAJO

Las partes de la referencia voluntariamente y de comuna cerdo, suscriben al presente OTRO SI, que modifica al contrato existente entre las partes:

PRIMERA: El (la) durante el tiempo que desempeñe la función de Representante Comercial para el canal T a T, se hace responsable por la negligencia, destrucción o extravió, perdida o descuido en el manejo de dineros, títulos valores o mercancía.

El presente OTRO SI deja sin efecto toda cláusula, orden, acuerdo y en general toda disposición que con anterioridad las partes hayan suscrito o acordado que sea contraria.

Para la constancia se firma en _____ a los ____ días de _____ del _____.

_____	_____
INDUSTRIA ALIMENTOS LA FRAGANCIA	C.C
Nit: 890.206.264-2	

CARTA DE INSTRUCCIONES

SEÑORES:
LA FRAGANCIA LTDA.
CIUDAD

Apreciados Señores:

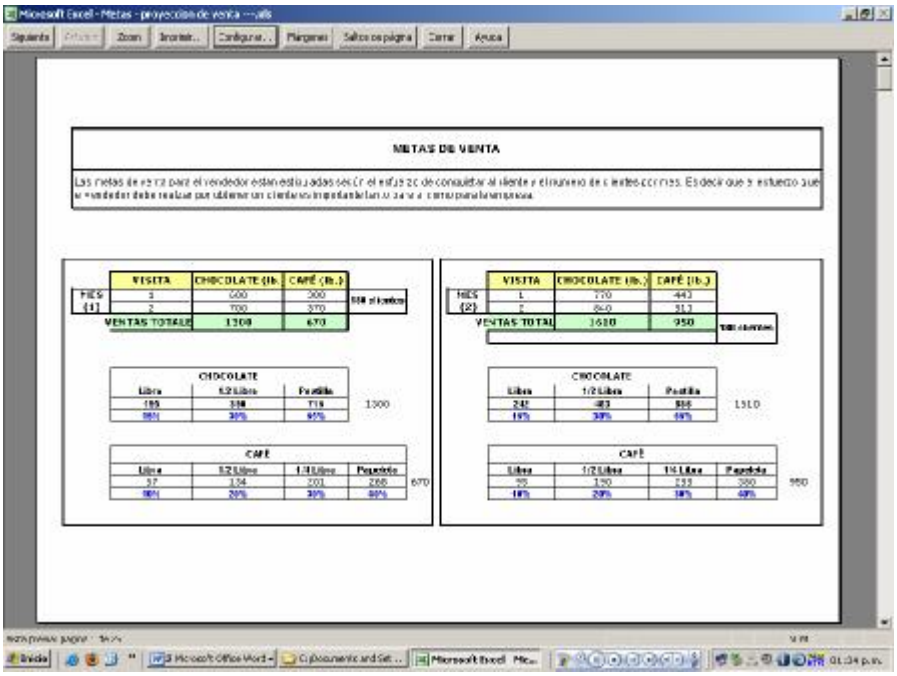
En la fecha que hemos suscrito a la orden de Usted(s) el pagare por $ _____
Con los espacios en blanco que acompañamos de acuerdo con lo dispuesto en el articulo 622 del código de comercio, les impartimos a Ustedes las instrucciones irrevocables y permanentes, conforme a las cuales sin previo aviso podrán llenar en cualquier momento todos y cada uno de los espacios dejado en blanco con el titulo que debidamente entregamos y otorgamos a su favor.

1- A la fecha de vencimiento y la emisión serán exigibles inmediatamente todas las obligaciones en el contenidas a nuestro cargo, sin necesidad de que nos requiera judicial o extrajudicialmente, para su cumplimiento.

2- La cuantía será igual al monto de las sumas que les estamos debiendo a la sociedad acreedora o acreedor.

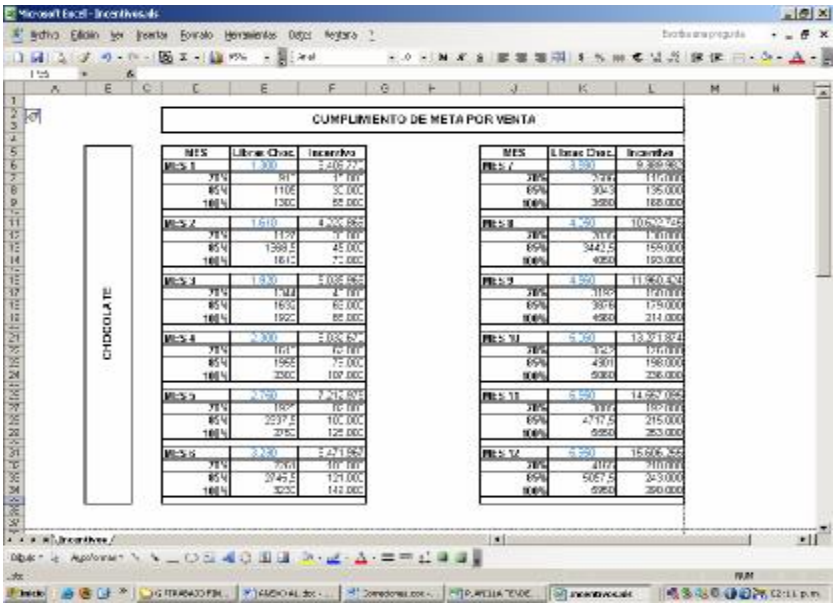
El día en que sea llenado por cualquier concepto derivado de la utilización del crédito que esa sociedad me ha extendido.

ANEXO 17. METAS DE VENTA

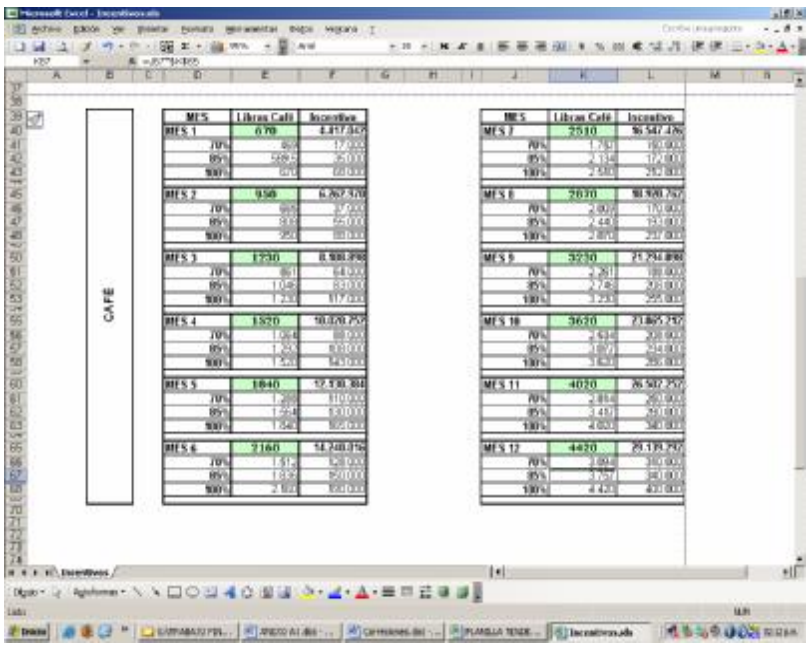


Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 18. INCENTIVOS CUMPLIMIENTO META

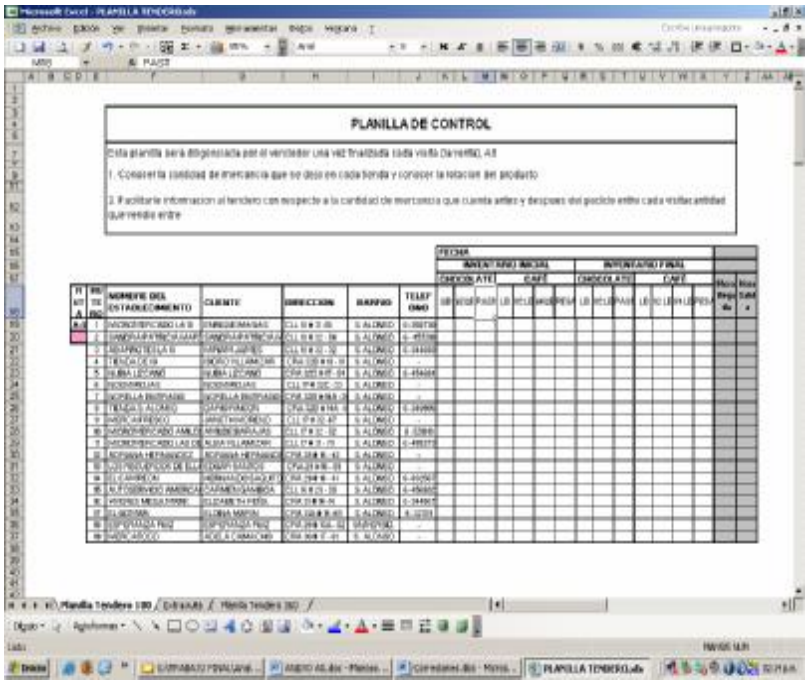


Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

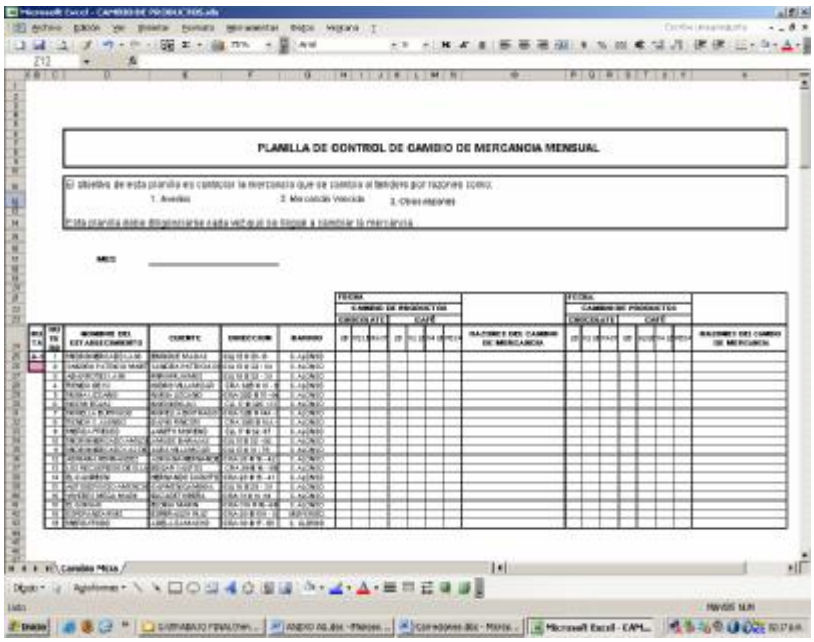


Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 19. PLANILLA DE CONTROL VENDEDOR

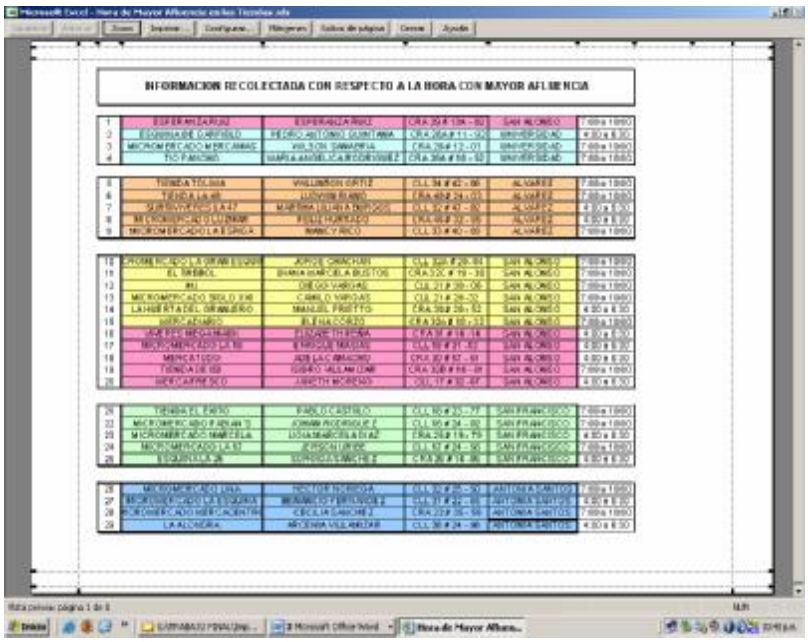


Fuente: Realizado por la autora del proyecto.



Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 19. HORA DE MAYOR AFLUENCIA DE PERSONAS EN LAS TIENDAS



INFORMACION RECOLECTADA CON RESPECTO A LA HORA CON MAYOR AFLUENCIA

1	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
2	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
4	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
5	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
6	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
7	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
8	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
9	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
10	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
11	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
12	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
13	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
14	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
15	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
16	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
17	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
18	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
19	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
20	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
21	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
22	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
23	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
24	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
25	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
26	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
27	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
28	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
29	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 20. PERFIL DE LA IMPULSADORA TIENDA A TIENDA

Este es el perfil definido por la organización.

Sexo: Mujer (Dinámica, responsable, respetuosa).
Edad: Entre 19 a 24 años de edad
Estado Civil: Preferiblemente soltera, que disponga de tiempo.

REQUISITOS

- Certificado Judicial.
- Sin ninguna limitación física.
- Buena presentación física.
- Experiencia en impulso de productos masivos.
- Documentos al día.

NIVEL DE EDUCACION
Bachiller o Técnico en carreras comerciales.

ACTITUDES:

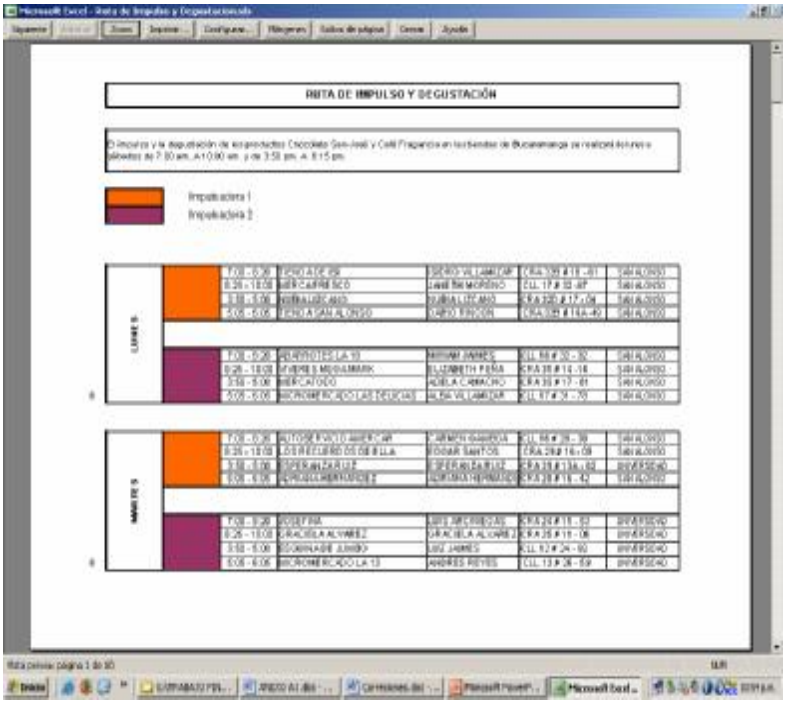
- Compromiso
- Determinación
- Entusiasmo
- Sinceridad
- Responsabilidad
- Enfoque a servicio al cliente

HABILIDADES:

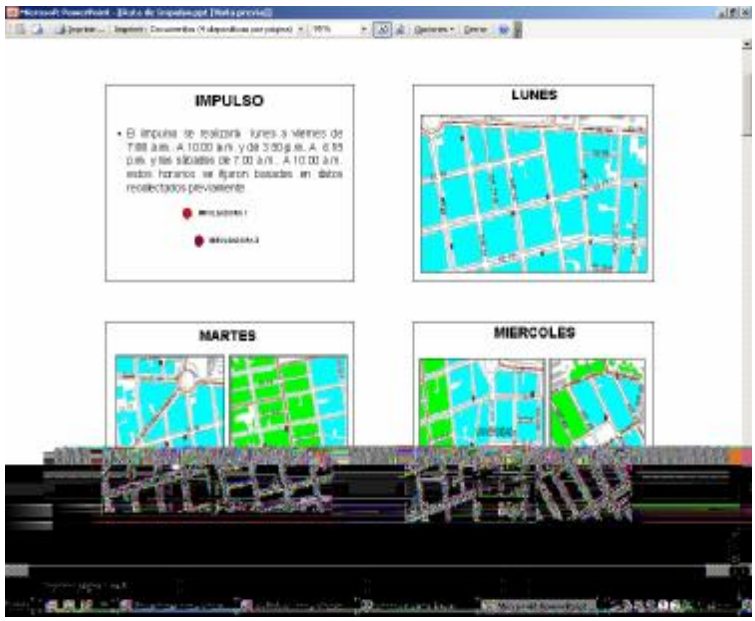
HABILIDADES PERSONALES

- Dinámico.
- Responsable.
- Que trabajen en grupo.
- Respetuoso
- Creativo
- Comunicativo
- Disciplinado

ANEXO 21. RUTA IMPULSO Y DEGUSTACIÓN



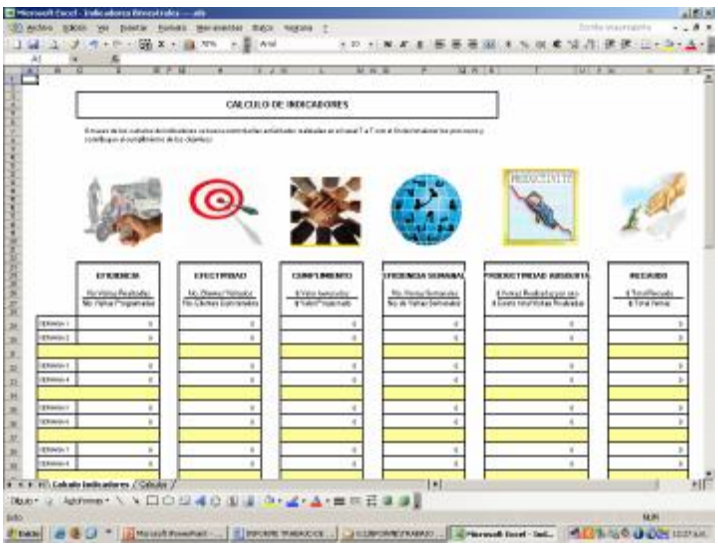
Fuente: Realizado por la autora del proyecto.



Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 22. PLANILLA CALCULO INDICADORES



Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 24. MERCHANDISING

Es una actividad de comunicación que se realiza en el punto de venta mediante elementos confeccionados con ese fin especifico y que, fuera del punto de venta, se lleva a cabo mediante elementos creados con otra finalidad y sin intencionalidad especifica de comunicar comercialmente por parte de quien exhibe elementos.

IMPORTANCIA DE MERCHANDISING

Argumentar e influir sobre el público de forma constante aunque no se encuentre el vendedor presente o este no exista. Los círculos sociales actuales de nivel medio y medio alto, cada vez gustan más de independencia y libertad a la hora de la compra y sobre todo en el momento de la decisión de la compra.

¿CÓMO INFLUYE EL 'MERCHANDISING' EN LA VENTA?

En vender más, con menos gastos. Toda la técnica del "merchandising", está basada en la Psicología y logra que el visitante se convierta en cliente.

Si estos elementos se combinan adecuadamente, el mensaje será limpio y perceptible, si por lo contrario, cada elemento transmite sensaciones diferentes, el mensaje será incomprensible. Si somos capaces de mostrar una atmósfera correcta, que halague el ego del cliente, habremos logrado la fidelidad a nuestro establecimiento, fenómeno que, como casi todos saben, no tiene coste.

PRESENTACIÓN DEL MERCHANDISING

La presentación de los elementos del merchandising siempre debe presentarse así:

- ORDENADA: La exhibición debe tener ordenamiento por línea de producto de tal forma que sea claramente diferenciada al consumidor.
- ATRACTIVA: La exhibición debe atraer por si sola a los consumidores, ya que los productos deben estar colocados en orden, por tamaños de acuerdo al flujo de clientes y con los contrastes de color establecidos.
- VISIBLES: Los productos deben ser claramente ubicados al consumidor y no deben estar escondidos ni en sitios oscuros.

- LIMPIA: No debe haber productos que denoten suciedad, los envases, los entrepaños, material P.O.P. en fin todo lo que rodea la exhibición debe estar impecable.
- ACCESIBLE: Es importante que el cliente pueda coger fácilmente los productos, sin temer tumbarlos o a desbaratar una exhibición demasiado rígida, sin tener que agacharse o inclinarse demasiado, o sea que estén ubicadas sin tener que hacer el mayor esfuerzo posible.
- COMUNICATIVA: El material P.O.P. de los productos debe estar localizado de tal forma que el consumidor pueda identificar fácilmente su contenido.
- MASIVA: El efecto de masa tiene impacto sobre el consumidor, es importante tener bloques que brinde imagen de marca.

Otro de los aspectos importantes a tener en cuenta por nosotros en el merchandising es el minucioso análisis de los 5 sentidos del consumidor como son la vista, el oído, el olfato, el tacto, y el gusto, ya que sobre estos cinco pilares pasara parte de su mecánica profesional.

VISUAL MERCHANDISING

Visual Merchandising es el vendedor silencioso. El concepto de Visual Merchandising incluye:

- Gestión del espacio interior y exterior de la tienda,
- Presentación de artículos en expositores y escaparates.
- Actividades de promoción.
- Adecuada selección de productos

ESTRATEGIA DE VISUAL MERCHANDISING

El espacio debe vender por si solo. La exhibición debe:

- Provocar y seducir (distribución y seducción del producto)

MATERIAL POP (POINT-OF-PURCHASE)

Es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar. Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc.•

Respondiendo a la carencia de vendedores bien calificados, las empresas pequeñas y medianas que no pueden permitirse el lujo de tener mucho personal, están recurriendo en mayor grado a estos "vendedores silenciosos", en forma de empaques informativos y presentaciones innovadoras de merchandising.

[30] http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MATERIAL%20POP%20 (POINT-OF-PURCHASE)

VENTAJAS DEL MATERIAL POP

- INCREMENTA LA IMAGEN DEL PRODUCTO:Con la falta de ayuda sólida en la venta, el fabricante puede enviar mensajes completos y claros al consumidor sobre las características y ventajas de su producto o de su marca. Ello puede representa una gran oportunidad para reforzar la marca a clientes e introducir el producto a clientes potenciales.

- INCREMENTA VENTAS: La publicidad en el Punto de Venta, ha demostrado tener impacto positivo en el comportamiento de compra de los clientes. Como se conoce bien, muchas compras son espontáneas, no planificadas, y en ese caso la publicidad POP tiene un poderoso efecto en la decisión de compra.

- REDUCE GASTOS DE PUBLICIDAD: Ningún comerciante puede anunciar todos los artículos de su tienda por medio de anuncios en periódicos, radio y menos TV. Empleando material POP dentro de la tienda se anunciar con eficacia las líneas de productos que se vende en la tienda, quienes pasen frente o entren al local.

ANEXO 235. PLAN DE CAPACITACION DIRIGIDO A LA FUERZA DE VENTAS, ENFOCADA AL CANAL DE DISTRIBUCION TIENDA A TIENDA

CÓMO BENEFICIA LA CAPACITACIÓN A LAS ORGANIZACIONES:[31]

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

CÓMO BENEFICIA LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

[31] Fuente tomada de: Importancia de la capacitación del recurso humano Disponible en Internet en: www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm [Citado: 28 de marzo de 2009].

DESARROLLO DE PERSONAS[32]

Los procesos de desarrollo de personas esta relacionado estrechamente con procesos de educación. Para ello se hace necesario definir el termino Educar. Significa extraer, traer, arrancar. En otras palabras, representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores.

Los modelo de capacitación, formación, entrenamiento, educación y desarrollo debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que se puede ser a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas.

Los procesos de desarrollo implican diferentes aspectos

- Entrenamiento
- Desarrollo de personas
- Desarrollo organizacional.

El entrenamiento y el desarrollo del personal estudian el aprendizaje individual y cómo aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional es se refiere a cómo aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.

Desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se torne más eficientes en lo que hacen, sino darles una formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones,

[32] **Fuente tomada de:** Chiavenato Adalberto; Gestión del talento humano.

ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos que les permita ser más eficaces en su trabajo.

Peter Drucker afirma que volver productivo el conocimiento no es tan sólo una responsabilidad gerencial, sino un desafío organizacional que requiere la aplicación competente del conocimiento al conocimiento.

ENTRENAMIENTO [33]

Algunos especialistas en RH creían que el entrenamiento era un medio para educar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización a partir de los cargos ocupados. Recientemente se amplió el concepto al considerar el entrenamiento como un medio para apalancar el desempeño del cargo.

El entrenamiento se considera un medio de desarrollo de competencias en las personas para que sean más productivas e innovadoras y puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de personas se centra a los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas.

Aprendizaje significa cambio en el comportamiento de la persona mediante la incorporación de nuevos hábitos, actitudes, conocimientos y destrezas.

[33] **Fuente tomada de:** Chiavenato Adalberto; Gestión del talento humano.

Mediante el entrenamiento (y el desarrollo), las personas pueden asimilar información, aprender habilidades, desarrollar actitudes y comportamientos diferentes y comprender conceptos abstractos.

FORMAS DE ENTRENAMIENTO

- **Transmisión de informaciones:** genéricas, referentes al trabajo, de la empresa o de conocimientos.

- **Desarrollo de habilidades:** destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.

- **Desarrollo o modificación de aptitudes:** cambio de actitudes negativas por positivas, motivación, sensibilización, adquirir nuevos hábitos y actitudes.

- **Desarrollo de conceptos**: elevar el nivel de abstracción e ideas y filosofías para pensar en términos globales y amplios.

TEMARIO 1: "EL VENDEDOR"

QUE ES UN VENDEDOR[34]

[34] Fuente tomada de: **Técnicas de Venta**, disponible en la página Web http://www.promonegocios.net/venta/tecnicas-venta.html [Citado: 26 de Marzo de 2009].

El vendedor es el elemento más importante de las ventas personales porque permite establecer una comunicación directa y personal con los clientes actuales y potenciales de la empresa y además porque tiene la facultad de cerrar la venta y de generar y cultivar relaciones personales a corto y largo plazo con los clientes.

Para PHILIP KOTLER Y GARY ARMSTRONG el término vendedor es definido como la persona que actual a nombre de una empresa y que realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, soporte y obtención de información.

FUNCIONES DEL VENDEDOR

La función del vendedor que le corresponde realizar ya no consiste únicamente en vender y brindar un buen servicio al cliente, sino en realizar un conjunto de actividades que le permiten lograr determinados objetivos, como: retener a clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, entre otros.

7. **Comunicar** Adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y servicios que comercializa.

8. **Asesorar** a los clientes: acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos y como utilizarlos apropiadamente para que tengan una optima experiencia con ellos.

9. **Contribuir activamente a la solución de problemas** El vendedor debe contribuir activamente en la búsqueda de soluciones que resuelven los problemas de los clientes y la empresa, lo cual no es una tarea nada fácil pues se pueden presentar situaciones en las que existan intereses encontrados.

10. **Administrar su territorio de ventas:** el vendedor debe asumir la administración de ese territorio o grupo de clientes que le ha sido asignada, por lo tanto debe planificar (fijar objetivos, diseñar estrategias y anticipar las actividades a realizar y los recursos a utilizar), implementar su plan y controlar los resultados que vaya obteniendo en función de las actividades que va implementando

TEMARIO 2: "PRODUCTOS, PRECIOS Y APLICACIÓN DE DESCUENTOS"

PRODUCTOS

CHOCOLATE SAN JOSE

Chocolate de mesa con azúcar, sin relleno y sabor natural

CARACTERISTICAS

- Producto Natural
- Rico en grasas insaturadas
- Agradable sabor y olor.
- Contenido Nutricional.
- Materia prima (cacao Premium)

Presentaciones

- 500 gr.
- 250 gr.
- 50 gr.

CAFÉ FRAGANCIA

Café tostado y molido: Tostión oscura y molienda media

CARACTERISTICAS

- Producto Natural
- Excelente sabor y aroma.

Presentación de 500 Gr. Embalaje: Bolsa Plástica

Presentación de 250 Gr. Embalaje: Bolsa Plástica

Presentación de 125 Gr. Embalaje: Bolsa Plástica

Presentación de 50 Gr. Embalaje: Display x 10

unidades.

PRECIOS[35]

PRECIO DE VENTA CHOCOLATE	
Presentación	**Precio**
Libra	2.468
1/2 Libra	2.504
Pastilla	2.730

PRECIOS DE VENTA CAFÉ	
Presentación	**Precio**
Libra	6.263
1/2 Libra	6.263
1/4 Libra	6.263
Papeleta	7.087

ESTRATEGIAS DE VENTA:

En el momento en que el vendedor inicie la negociación con el cliente, es importante que el mayor esfuerzo este en vender la mercancía en ese mismo momento, pero dado el caso en que el vendedor no cumpla su objetivo debe ofrecer su "plan B", este consiste en dejar la mercancía por un periodo de 15 días en la modalidad "mate y pongo", es decir que la mercancía pedida ese día será cobrada en la próxima visita y se realizará un nuevo pedido.

- Estrategia venta y pago inmediato
- Estrategia mate y ponga

TEMARIO 3: "GENERALIDADES DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN TIENDA A TIENDA".

[35] Fuente tomada de: Datos facilitados por Facturación

GENERALIDADES DE LA TIENDA

POBLACIÓN DE TENDEROS EN COLOMBIA

- 420.000 Tenderos en todo el país.
- Dependen económicamente de la Tienda (Promedio Nacional) 4.3 Personas.
- Cerca de 2 millones de personas dependen de la tienda de manera directa.

CARACTERISTICAS DEL TENDERO ACTUAL.

- Ahora son persona más preparada.
- Son líderes que están comprometido con las decisiones que afectan a su comunidad.
- Es el aliado estratégico de los distribuidores y la industria.
- Es el interlocutor natural entre el consumidor final y las empresas industriales, "conoce los deseos y preferencias del clientes de manera desprevenida".
- A los tenderos no les trasnochan los precios de la competencia al momento de fijar sus precios.

OTRAS VENTAJAS QUE OFRECE EL CANAL T A T[36]

- Facilidad para llegar: No hay comités de codificación
- Economía porque no le exige mercaderistas ni impulsadoras.

[36] . **FENALCO. Dinámica del canal Tienda a Tienda. Disponible en la pagina Web:** http://www.tiendaatienda.com/DINAMICA_DEL_CANAL_TIENDA.pdf [Citado el 26 de mayo de 2009]

- La tienda no cumple años.
- Para las firmas que quieren una distribución intensiva no selectiva, es el canal.
- Si la ventaja de la gran superficie radica en las economías de escala y el poder de mercado, el pequeño comercio disfruta de una mayor flexibilidad.
- Además, el tendero tiene una relación más estrecha con su cliente, lo que posibilita el logro de los anhelos del marketing de hoy.

EL CANAL T A T PUEDE LOGRAR:

- Desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo, más que la búsqueda de ventas puntuales a través del tendero.

- Comunicación interactiva, que permite una adaptación rápida a los intereses cada vez más individualizados de los compradores.

INFORMACION RELEVANTE DEL CANAL T A T[37]

- El 83% de las tiendas son negocios familiares o están administradas por sus propietarios, lo cual les permite tener autonomía para fijar sus objetivos de rentabilidad, portafolio de productos a manejar, posicionamiento a darle al negocio y tipo de servicio que quieren prestar.

[37] Universidad del Externado, La Gran tienda de barrio. Disponible en la pagina Web: http://administracion.uexternado.edu.co/red_historia/docs/LAGRANTIENDADELBARRIO.doc [Citado el 27 de mayo de 2009]

- Las tiendas en un 69% han surgido como un medio para generar ingresos que les permitan sobrevivir en estos tiempos de crisis de la oferta laboral.

- El nivel de escolaridad de una gran parte de los tenderos es muy bajo y sólo alcanza a la primaria en un 36%. Es de anotar que en los últimos años esto ha mejorado y ya existe un 6% de los tenderos con estudios universitarios.

- Al preguntarle a los tenderos sobre la frecuencia de visita de sus clientes a sus negocios, el 68.35% cree que estos los visitan por lo menos una vez al día y piensan que esto se debe a su poca capacidad adquisitiva, pues compran para el diario. Esto es bueno para el tendero porque le permite conocer mejor a su cliente y surtirlo con los productos que más necesita o desea.

- Los tenderos creen que la lealtad de sus clientes se debe primordialmente al trato amable y personalizado que les brindan (53.87%) y a la facilidad para crédito que les dan (19.53%).

- El 62.63 % de los tenderos dicen realizar sus compras de contado.

MERCHANDISING

- ”Son todos los factores que hacen vender o fijar el sentido de la compra en el punto de venta”[38]. Es un medio de comunicación visual.

MPORTANCIA DE MERCHANDISING

[38] Javier Macias, Técnicas de merchandising

El objetivo principal de Merchandising es argumentar e influir sobre el público (consumidor final de chocolate y café) de forma constante aunque no se encuentre el vendedor presente. Es un medio de transmisión de información visual, que debe reflejar interés, confianza, persuasión y seguridad del producto que se ofrece.

¿CÓMO INFLUYE EL 'MERCHANDISING' EN LA VENTA?

Toda la técnica del "merchandising", está basada en la Psicología y logra que el visitante se convierta en cliente.

Todos los elementos de un comercio tienen su propio mensaje individual;
Por ejemplo:

- El color Rojo significa Fuerza, Pasión, Calor, etc.;
- Las líneas Horizontales reflejan Paz, Relajamiento, Suavidad, etc.;
- Intensidad de Luz, Confianza, Libertad, etc.;
- Vocabulario Correcto, Atención, Educación, Halago, Cortesía, etc.

Si estos elementos se combinan adecuadamente, el mensaje será limpio y perceptible, si por lo contrario, cada elemento transmite sensaciones diferentes, el mensaje será incomprensible. Si somos capaces de mostrar una atmósfera correcta, que halague el ego del cliente, habremos logrado la fidelidad a nuestro establecimiento, fenómeno que, como casi todos saben, no tiene coste.

TEMARIO 4: "LA VENTA"

TÉCNICAS DE VENTAS

Atraer la atención del cliente: Para lograr el éxito en la gestión de venta es indispensable atraer la atención del comprador hacia lo que está ofreciendo, lo que implica romper una barrera, barrera de indiferencia.

Para ellos, existen algunas técnicas básicas, por ejemplo

Hacer cumplidos y elogios:
La mayoría de las personas y empresas son sensibles a los halagos sinceros acerca de su empresa, su negocio, sus habilidades o por un interés en un tema particular.

Dar las Gracias: La gran mayoría de personas son sensibles al agradecimiento sincero y espontáneo de alguien.

Despertar la curiosidad: La mayoría de los seres humanos son curiosos por naturaleza y a su vez esta debe generarse a través de preguntas, por ejemplo:

> ¿Le interesaría saber como ganar mas dinero, vendiendo chocolate San José y café Fragancia?

Presentar hechos: Para ello puede recopilar información trascendente y que este relacionado con el producto o servicio que esta ofreciendo.

Dar la impresión de "Estoy aquí para ayudarlo": Ofrecerle al cliente ayuda permanente, no es una relación simplemente de venta, es una relación comercial en el cual las dos partes estarán beneficiadas.

Proporcionar Noticias de Último momento: A muchas personas les interesa conocer noticias novedosas tanto del producto como de beneficios para el negocio

CREAR Y RETENER EL INTERES DEL CLIENTE:

Cuando vez se ha capturado la atención del posible comprador, se necesita crear un interés hacia lo que se esta ofreciendo y retenerlo el tiempo suficiente como para terminar la presentación, para ello se recomiendan dos técnicas:

Ayudar al cliente a identificar y reconocer que tiene una necesidad o que se encuentra ante un problema: Ningún cliente va a comprar a menos que reconozca una necesidad, deseo o problema y la función del vendedor es ayudarlo a descubrir e intensificar esa necesidad o deseo y se utilizan las siguientes herramientas

- Guiar al posible comprador:
- Plantear una necesidad o problema en tercera persona

Hacer unas cuantas sugerencias tentadoras sobre la forma en que el producto puede beneficiarse al comprador:

DESPERTAR EL DESEO POR ADQUIRIR LO QUE SE ESTA OFRECIENDO:

La principal tarea del vendedor es la de ayudar a su cliente a que entienda que el producto que se le esta presentando, lograr la satisfacción de sus necesidades o

deseos o que será la mejor solución a sus problemas para ellos se hace lo siguiente:

- Explicar detalladamente que es lo que hace el producto, como funciona y que servicios adicionales incluye.

- Mencionar las ventajas más importantes que tiene el producto, con respecto a otro similar de la competencia.

- Hacer uso de los beneficios más fuertes que el producto ofrece.

LLEVAR AL CLIENTE HACIA LA ACCION Y CERRAR LA VENTA

En este paso se presentan dos puntos de vistas

- **El del cliente:** quien evalúa so los beneficios del producto van a satisfacer su necesidad o deseo o va a solucionar si problema y esta comparando las ventajas y desventajas de tener o no el producto.

- **El del vendedor:** quien considera que es el momento oportuno para ayudar al cliente a decidirse por la compra.

PASOS DE LA VENTA

REVISIÓN DE PLANES

- Revisar el rutero.
- Analizar el historial del cliente.

- Chequear gustos y aficiones del cliente (para romper el hielo)
- Revisar comportamiento de cartera (deudas pendientes con la organización)
- Revisar pendientes del cliente.
- Revisar material de apoyo.
- Revisar promociones actuales.

SALUDO:

El vendedor en el momento de ingresar al negocio debe reflejar confianza y seguridad. El vendedor debe saludar al cliente por su nombre (Sr. O Sra xx) y a su vez debe ser amigable.

"Muy buenos días Señor Restrepo, yo soy Pedro Mejía y represento a …"

Acercamiento.

- Hacer comentarios positivos, evite los negativos.
- Ser sincero y respetuoso.
- No extenderse demasiado.
- Hacer alusión a la persona y a sus necesidades y deseos.

PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS

Este es el siguiente paso, en el cual el vendedor presenta los productos que ofrece, los beneficios, las características, las ventajas, los precios, los descuentos y los servicios que recibirá por la compra de los productos ofrecidos.

CIERRE DE VENTA [39]

Cierre básico

Este es también llamado Cierre Directo y es el caso citado como ejemplo, es donde se le hace una pregunta directa al cliente que solo puede responder por si o por no, casi siempre el vendedor tiende a usar este tipo de cierre pues siente que esta todo dicho, muchos vendedores lo usan para descubrir objeciones o quejas y pasar a otro tipo de cierre.

Cierre con alternativas

No deja de ser un cierre directo, la diferencia es que se le plantea al cliente una opción de compra,

-Por cual se decide el A o el B? Firme aquí

- Paga en efectivo?

Este cierre le permite al cliente sentir que el que maneja la situación es el y no el vendedor, es una buena técnica de cierre en tanto y en cuanto el cliente no se asuste y debe ser usada cuando se reciben las señales para esto.

[39] Fuente tomada de: Cierre de Ventas, **técnicas de Venta**, disponible en la página Web http://www.mailxmail.com/curso-tecnicas-ventas/cierre [Citado: 27 de Marzo de 2009]

Cierre del formulario de pedido

El formulario de pedido debe estar siempre cerca del vendedor y a la vista del cliente, esto no solo nos hará ahorrar tiempo sino que también dará al cliente la idea de que ya firmo el pedido o acuerdo, muchos vendedores usan esta técnica como la preferida y suelen aplicarla cuando han agotado todas las expectativas del cliente.

Cierre por preocupación:

El cliente puede presuponer que lo estamos presionando.

En este caso y cuando el cliente tarda en decidirse o su repuesta es la de esperar, el vendedor dirá:

- De acuerdo pero recuerde que a partir de la a

¿QUE ES UNA NEGOCIACIÓN?[40]

La negociación es un proceso por el cual dos o más partes, con diferentes necesidades y objetivos, trabajan para encontrar una solución aceptable una materia específica. Y que toda negociación es un proceso de relación interpersonal, cada situación de negociación es diferente. Está determinada y recibe la influencia directa de las habilidades, capacidad, educación actitud y estilo de cada persona envuelta en la negociación.

Tipos de Negociaciones

El conocimiento pleno del tipo de proceso negociador resulta de vital importancia para su adecuada preparación. Es por ello que, antes de enfrentarlo, es necesario definir con la mayor claridad posible el tipo de negociación en la que se va a participar. Las negociaciones pueden clasificarse de la siguiente forma:

· **Según las personas involucradas:** Las negociaciones pueden efectuarse entre individuos, entre estos y grupos o entre grupos. A medida que intervienen más personas se complica más el proceso pues entran a jugar mayor número de intereses, puntos de vista, comportamientos, conductas, expectativas y niveles de satisfacción, lo que genera un sinnúmero de diferencias y demanda una mayor preparación del proceso.

· **Según la participación de los interesados:** Pueden clasificarse en negociaciones directas e indirectas (a través de mediadores, árbitros, abogados, etc.). En el primer caso, por lo general, el proceso es más

[40] Fuente tomada de: Negociación, disponible en la página Web http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/trucos-de-negociacion.html [Citado: 27 de Marzo de 2009]

expédito y dinámico, mientras que, en el segundo caso, el proceso se puede retardar y, lo que puede ser más peligroso, complicarse por la falta de comunicación entre las partes debido a la entrada de intermediarios.
· **Según el clima humano.** De acuerdo con este criterio las negociaciones pueden ser amistosas o polémicas, así como abiertas y sinceras o manipuladas. Las negociaciones amistosas y abiertas y sinceras resultan mucho más fáciles que el otro extremo.

- **Según el modo de negociación.** Pueden clasificarse en negociaciones competitivas y en negociaciones cooperativas. Dentro de la misma negociación se pueden presentar estos modos. La comprensión de los mismos y su combinación adecuada en el proceso pueden ayudar en el proceso de negociación.

TEMARIO 5: "LA IMPORTANCIA DE GENERAR UNA BUENA IMAGEN"

El buen aspecto físico del vendedor refleja, respeto, importancia, respaldo organizacional, confianza hacia un cliente, por lo tanto la presentación del vendedor debe ser intachable, Uniformes limpios y planchados, afeitado, duchado, con olor agradable en su cuerpo, buen aliento, porte de orgullo y seguridad al representar la organización en el mercado. Un vendedor aseado y bien presentado es un factor que influye en la venta.

En el momento en que el vendedor entra al negocio, debe llevar en sus manos los productos Chocolate San José y Café Fragancia, que apoye el proceso de venta al sentir, ver y oler el producto como tal (el vendedor siempre debe bajarse del vehiculo a vender con los productos en la mano).

TEMARIO 6: “SERVICIO AL CLIENTE”

EL MANEJO DE OBJECIONES[41]

El manejo de objeciones consiste en la capacidad que tiene una persona para hacer frente a las objeciones que puede presentar un potencial cliente al momento de tratar de venderle un producto.

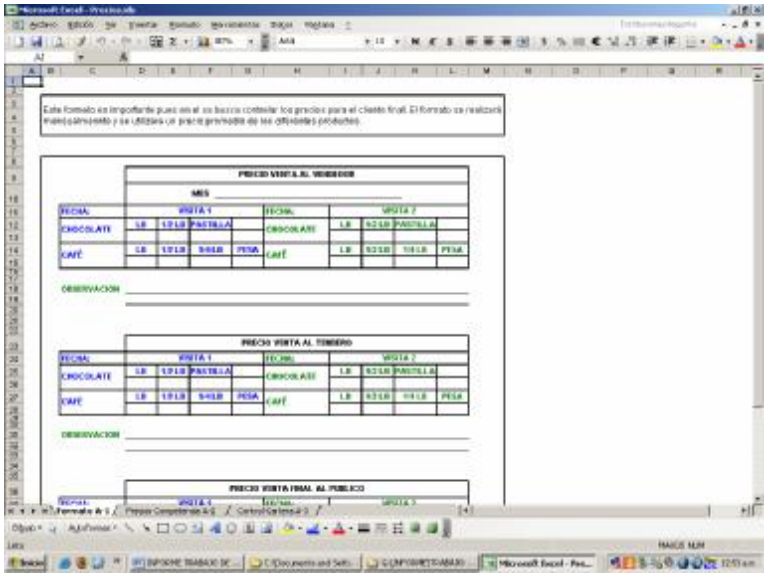
Un ejemplo de una objeción puede ser cuando un potencial cliente nos dice que el producto que le estamos ofreciendo, lo ha visto en la competencia a un menor precio, o que no cuenta con una determinada característica que al le gustaría que tuviera.

Toda vez que intentemos vender nuestro producto, siempre existirán las objeciones, pues no existe el producto perfecto ante los ojos del consumidor.

---

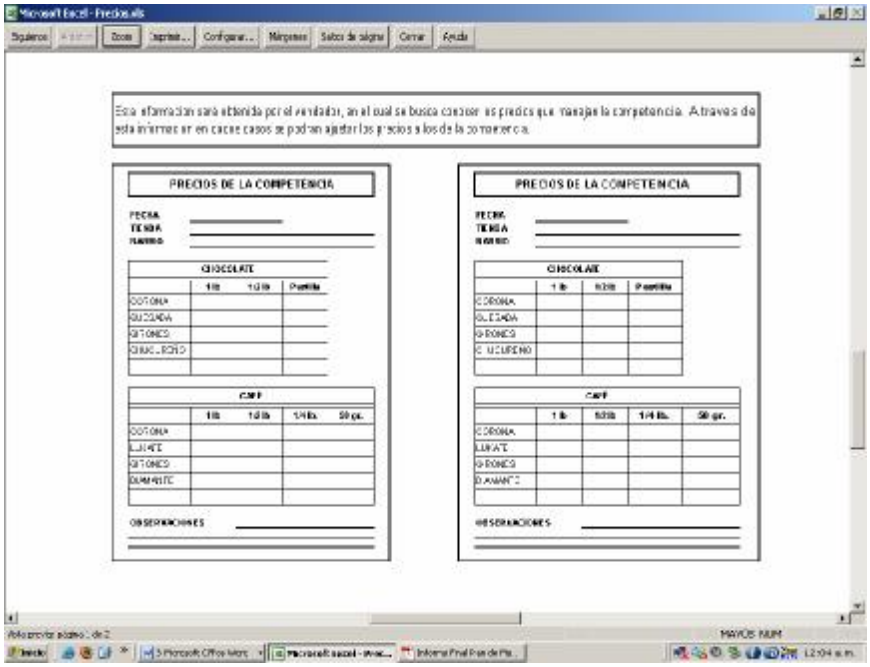
[41] Manejo de Objeciones, disponible en la página Web http://www.crecenegocios.com/el-manejo-de-objeciones/ [Citado: 26 de Marzo de 2009]

ANEXO 26. PLANILLA PRECIO DE VENTA AL VENDEDOR Y AL CONSUMIDOR FINAL



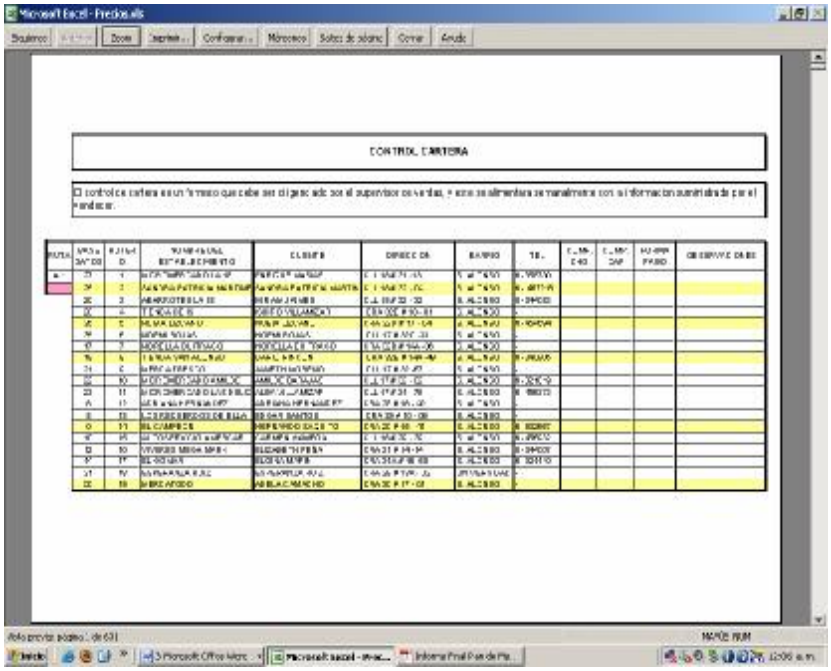
Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 24. PLANILLA PRECIO DE LA COMPETENCIA



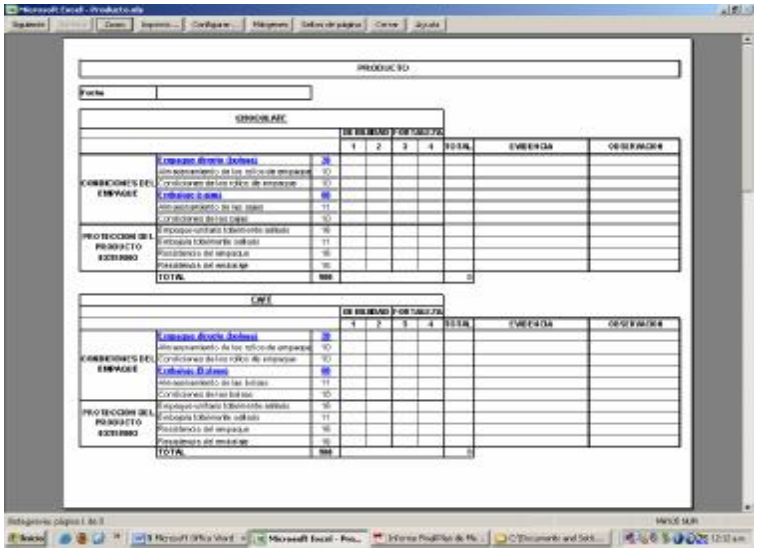
Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 25. PLANILLA CONTROL DE CARTERA



Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 26. PLANILLA AUDITORIA DE PRODUCTO

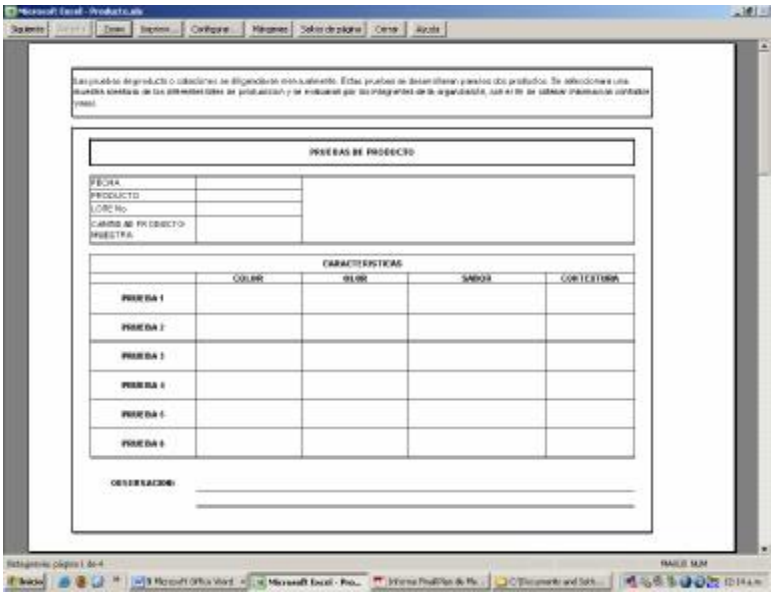


Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 30. PLANILLA AUDITORIA DE ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO

Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 31. PLANILLA PRUEBAS DE PRODUCTO



PRUEBAS DE PRODUCTO

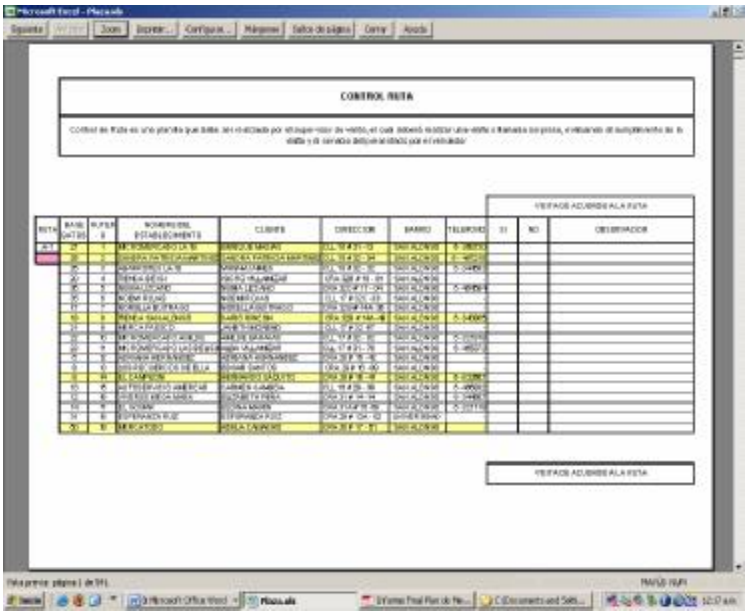
FECHA	
PRODUCTO	
LOTE No	
CANTIDAD DE PRODUCTO MUESTRA	

CARACTERISTICAS				
	COLOR	OLOR	SABOR	CONTEXTURA
PRUEBA 1				
PRUEBA 2				
PRUEBA 3				
PRUEBA 4				
PRUEBA 5				
PRUEBA 6				

OBSERVACIONES:

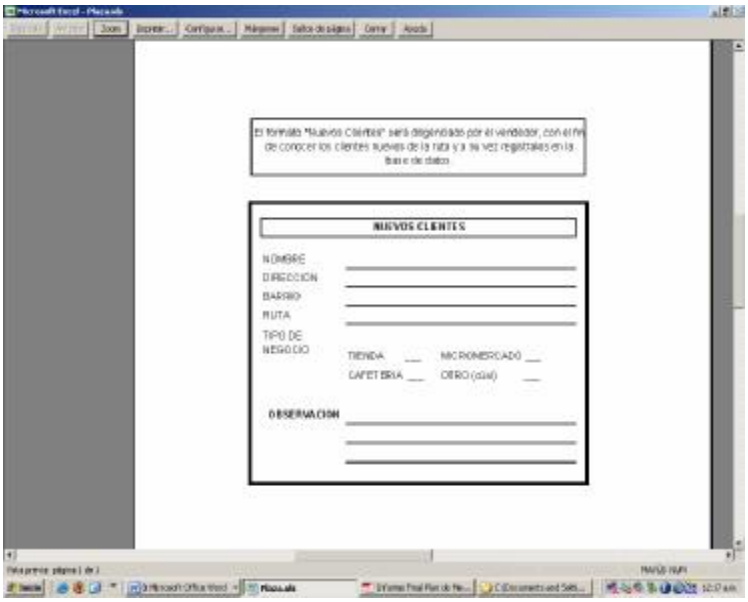
Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 32. PLANILLA CONTROL DE RUTEROS



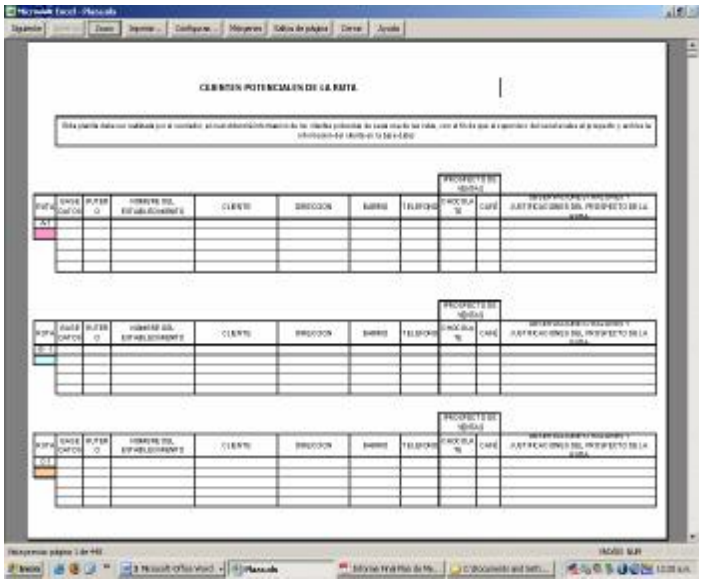
Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 33. PLANILLA NUEVOS CLIENTES PARA EL CANAL T A T.



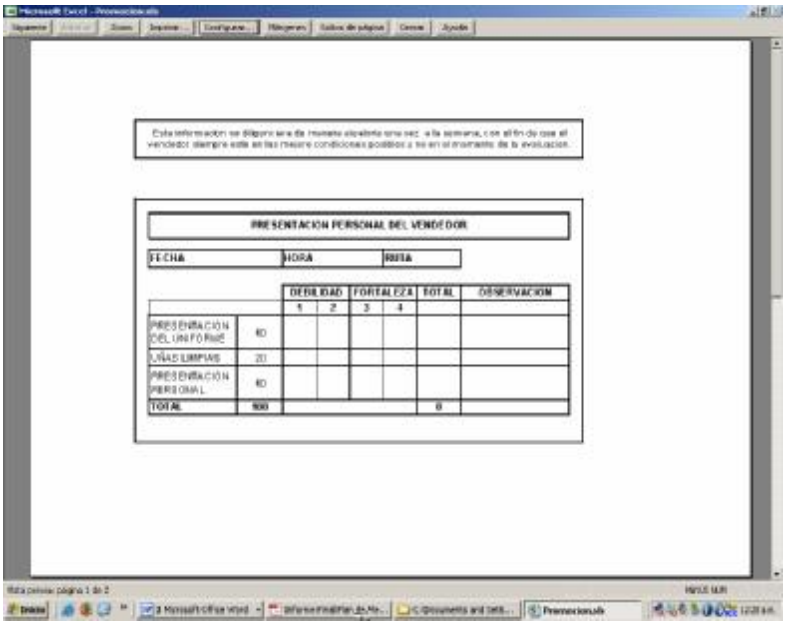
Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 34. PLANILLA CLIENTES POTENCIALES DE LA RUTA



Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 35. PLANILLA PRESENTACION PERSONAL DEL VENDEDOR



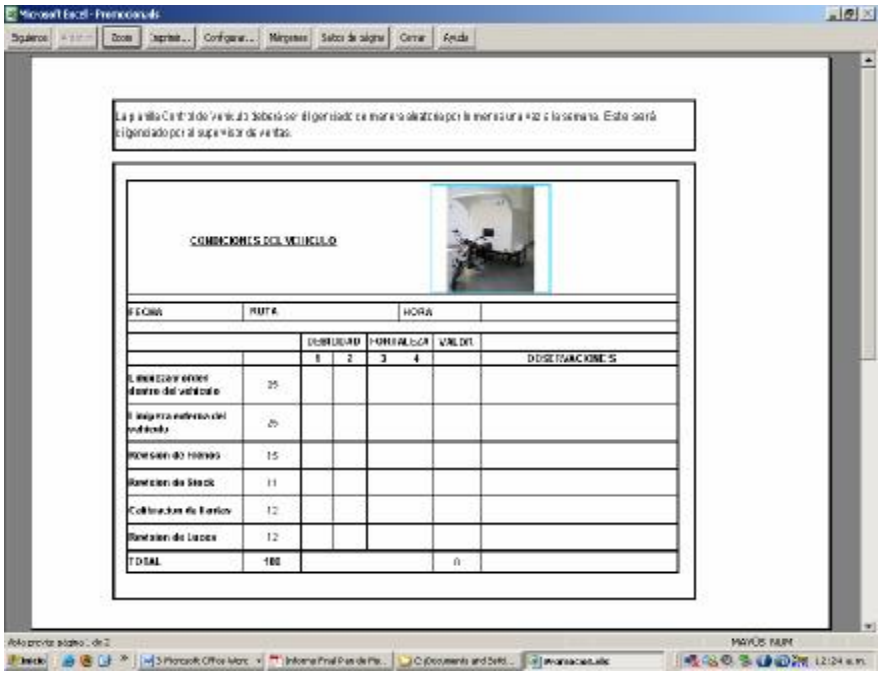
PRESENTACION PERSONAL DEL VENDEDOR

FECHA	HORA	RUTA

		DEBILIDAD		FORTALEZA		TOTAL	OBSERVACION
		1	2	3	4		
PRESENTACION DEL UNIFORME	10						
UÑAS LIMPIAS	20						
PRESENTACION PERSONAL	10						
TOTAL	100					0	

Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 36. PLANILLA CONDICIONES DEL VEHICULO

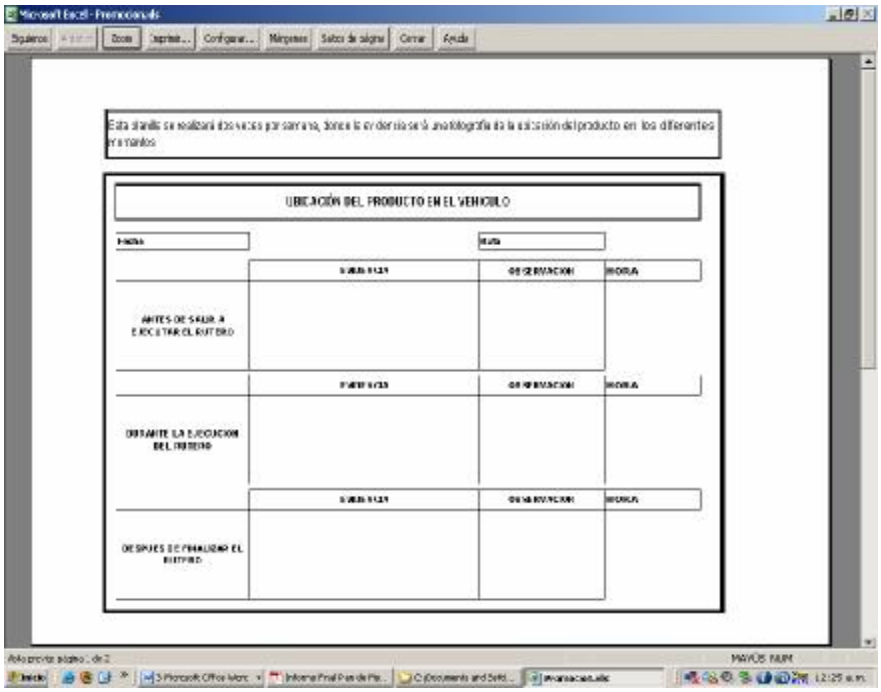


CONDICIONES DEL VEHICULO

FECHA	RUTA			HORA		
		DEBIDUD		HONRALIDA	VALOR	
		1	2	3 4		OBSERVACIONES
Limpieza interior dentro del vehículo	25					
Limpieza exterior del vehículo	25					
Revisión de Hornos	15					
Revisión de Stock	11					
Calibración de Tarifas	12					
Revisión de Luces	12					
TOTAL	100				0	

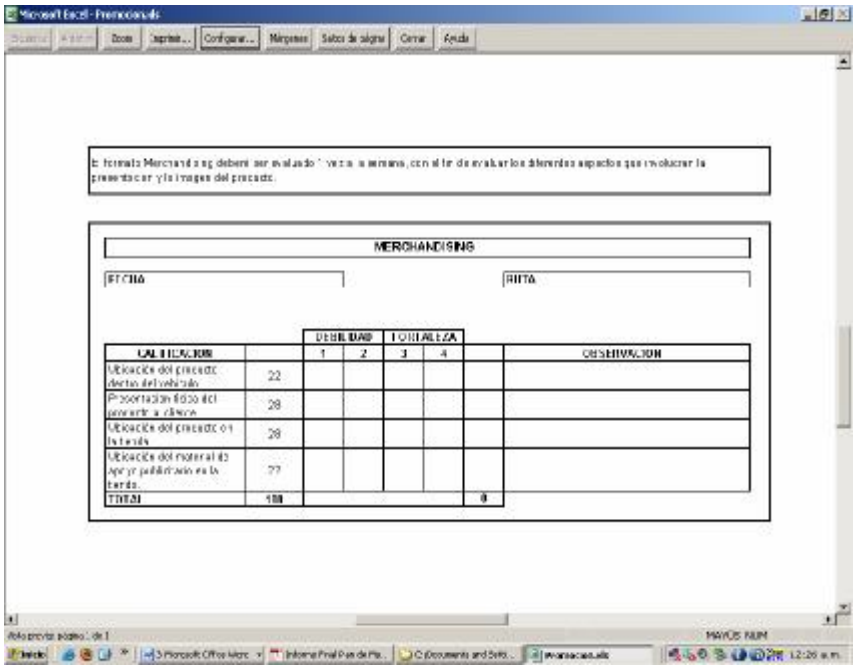
Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 37. PLANILLA UBICACIÓN DEL PRODUCTO EN EL VEHICULO



Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 27. PLANILLA VALORACION DE TECNICAS DE MERCHANDISING



MERCHANDISING

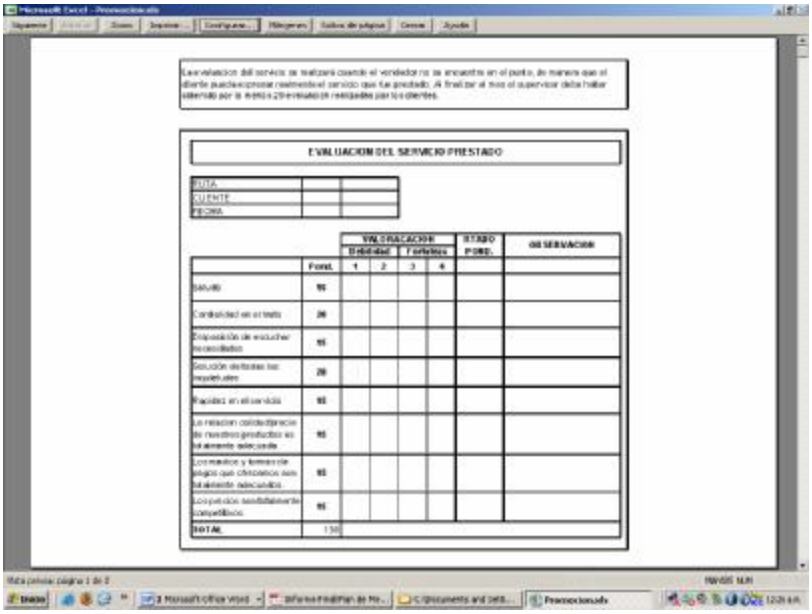
FECHA

RUTA

CALIFICACION		DEBILIDAD 1	2	FORTALEZA 3	4		OBSERVACION
Ubicación del producto dentro del vehículo	22						
Presentación física del producto a clínica	28						
Ubicación del producto en la tienda	28						
Ubicación del material de apoyo y publicitario en la tienda.	22						
TOTAL	100					0	

Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 39. PLANILLA EVALUACION SERVICIO AL CLIENTE



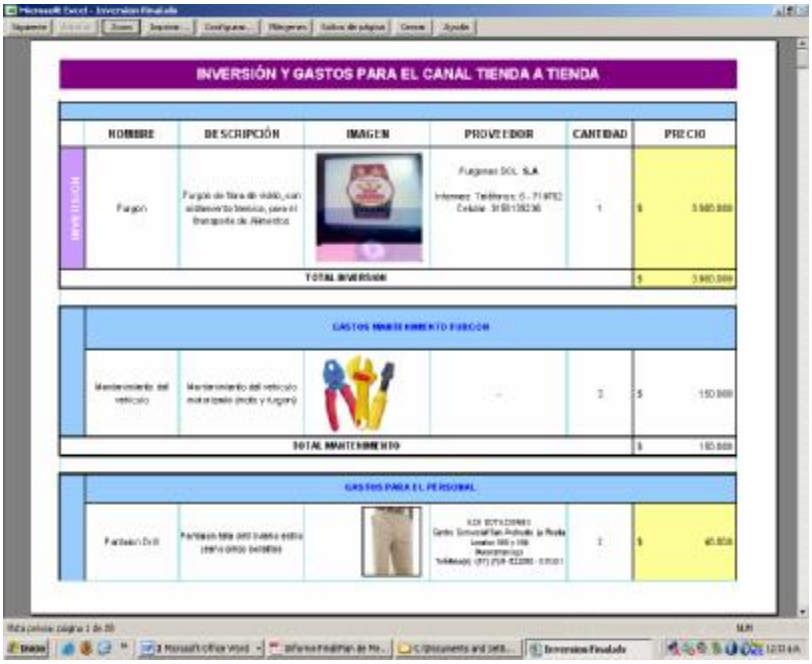
EVALUACION DEL SERVICIO PRESTADO

RUTA
CLIENTE
FECHA

		VALORACION				ESTADO POND.	OBSERVACION
		Deficiente		Tolerable			
	Fonl.	1	2	3	4		
SALUDO	15						
Cordialidad en el trato	20						
Disposición de escuchar necesidades	15						
Solución definitiva de requerimientos	20						
Rapidez en el servicio	15						
La relación costo/beneficio de nuestros productos es totalmente adecuada	15						
Los medios y formas de pagos que ofrecemos son totalmente adecuados	15						
Los precios sensiblemente competitivos	15						
TOTAL	130						

Fuente: Realizado por la autora del proyecto.

ANEXO 40. INVERSION Y GASTOS PARA EL CANAL T A T



INVERSIÓN Y GASTOS PARA EL CANAL TIENDA A TIENDA

	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	IMAGEN	PROVEEDOR	CANTIDAD	PRECIO
INVERSIÓN	Furgón	Furgón de lona de vidrio, con aislamiento térmico, para el transporte de Alimentos		Furgones SCL S.A. Internet: Teléfono: 6 - 71 [illegible] Celular: 31 [illegible]	1	$ 3.940.000
TOTAL INVERSIÓN						$ 3.940.000
GASTOS MANTENIMIENTO FURGON						
	Mantenimiento del vehículo	Mantenimiento del vehículo motocicleta (moto y furgón)		-	2	$ 150.000
TOTAL MANTENIMIENTO						$ 150.000
GASTOS PARA EL PERSONAL						
	Pantalón Drill	Pantalón tela drill [illegible]		[illegible]	2	$ 45.000

Fuente: Realizado por la autora del proyecto.