

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LÍDER

**Propuesta de implementación de escuela de clientes enfocada al mercado
de las droguerías**

Ivanna Jackeline Soler Ospina

Tutor:

José Andrés Areiza Padilla

FACULTAD DE

CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2018

Tabla de contenido	
2. Resumen Ejecutivo.....	3
3. Diagnóstico del área de práctica.....	4
3.1. Descripción del área en la que se desempeña el estudiante.....	4
3.2. Diagnóstico el área	8
4. Planteamiento del problema	12
5. Antecedentes	14
5.1 Descripción del origen problema dentro de la organización y/o área de práctica.	14
5.2 Como se ha abordado según otros estudios y organizaciones	15
6. Justificación.....	16
6.1 Importancia para la administración	16
6.2 Importancia para Grupo Nutresa	16
7. Objetivos	17
7.1. Objetivo General	17
7.2 Objetivos específicos.....	17
8. Marco teórico	17
9. Metodología	20
10. Desarrollo de actividades – Resultados.....	21
11. Conclusiones	24
12. Recomendaciones.....	26
13. Cronograma de actividades	28
14. Referencias Bibliografías	29
15. Certificación de la empresa.....	31
16. Anexos.....	32

2. Resumen Ejecutivo

En el presente proyecto se pretende explicar la importancia que tiene la implementación de una escuela de clientes especializada en droguistas para el Grupo Nutresa, específicamente se demostrará el porqué de la elección de este segmento, donde se incluyen variables como: su alto crecimiento en el mercado, la evolución de este y las tendencias de consumo entre otros, lo cual le permite ser atractivo y generar impacto tanto para el Grupo Nutresa como para el segmento de las droguerías.

Teniendo en cuenta lo anterior, la premisa sobre la cual se desarrolla el proyecto es la oportunidad de crecimiento que representa para las partes involucradas la propuesta de implementación de escuela de clientes enfocada al mercado de las droguerías la cual se desarrolló a través de una metodología de carácter cualitativo con un alcance descriptivo. De manera que se llevaron a cabo encuestas realizadas a los droguistas con el fin de lograr identificar las principales características y necesidades de estos, y de este modo poder reconocer las temáticas adecuadas que se deben tener en cuenta para la creación de contenido al momento de llevar a cabo el modelo de la escuela de clientes. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los facilitadores (encargados de dictar la escuela) para así poder concluir las metodologías y contenidos que cumplan con las características del segmento, sin dejar de lado las necesidades tanto de la compañía como del cliente.

Los hallazgos reflejan que este segmento se siente amenazado por la llegada de los nuevos formatos de droguería y como los droguistas tienen razones para no quedarse atrás y adaptar sus negocios al cambio que impone el mercado, un ejemplo de esto es la aspiración que tienen de expandir sus negocios a la vez que mantienen y mejoran las áreas en las cuales tienen mayor desempeño y en las que no. Aquí es donde el Grupo Nutresa juega un

papel fundamental ya que por medio de su portafolio de productos y la formación de las escuelas de clientes le brinda a este segmento las herramientas necesarias para llevar a la acción lo anteriormente mencionado.

Por último, se realizó un análisis de la información recolectada con el fin de sugerir, determinar y estructurar la metodología y los contenidos apropiados para la escuela de clientes de droguistas y de esta forma plantear la implementación de esta en el Grupo Nutresa.

3. Diagnóstico del área de práctica

3.1. Descripción del área en la que se desempeña el estudiante.

Grupo Nutresa S.A es una empresa líder en alimentos procesados en Colombia que tiene cerca de 100 años de experiencia y que cuenta con alrededor de 45.600 colaboradores que soportan sus operaciones en ocho unidades de negocio:

Gráfico 1: Unidades de negocio



Tomado de (Grupo Nutresa, febrero 2016)

Gráfico 2: Diferenciadores modelo de negocios



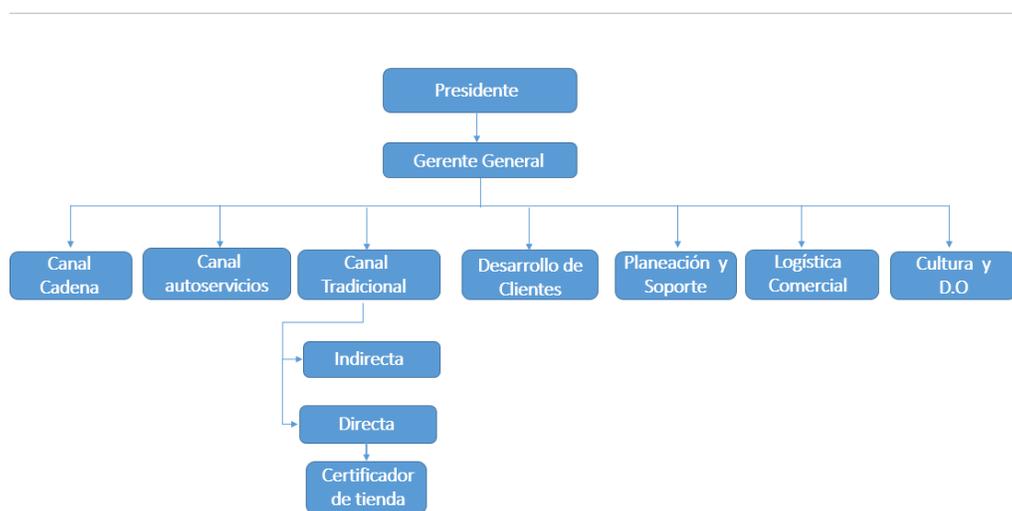
Tomado de: (Grupo Nutresa, febrero 2016)

Además, es una empresa reconocida como una de las más sostenibles del mundo por el (World Index & Emerging Markets Index) y es la segunda empresa con mejor reputación corporativa en Colombia (Merco Empresas, 2017) igualmente es considerado como el segundo mejor empleador del país (Merco Talento, 2017).

Comercial Nutresa S.A.S, es el encargado del apoyo a la gestión comercial en Colombia para el Grupo Nutresa S.A, por consiguiente, es la empresa de comercialización y distribución de los productos secos en Colombia para canales masivos. Esta compañía está compuesta por tres canales;(1) El canal tradicional, que está compuesto por: el tradicional directo e indirecto, (2) el canal autoservicios y (3) el canal cadenas. Es importante recalcar que uno de los propósitos de la empresa, “(...) generar excelencia en los indicadores de satisfacción y lealtad por parte de los clientes por medio de su gestión por segmentos y su propuesta de valor” (Grupo Nutresa, 2015), con este objetivo se da la segmentación por canales para así asegurar y dar respuesta a las necesidades de los clientes

A partir de lo anterior, se puede resaltar que son estos el motor de la compañía, lo que justifica el esfuerzo continuo en el estudio y comprensión para suplir adecuadamente sus demandas. Lo dicho hasta aquí, se logra a través de un trabajo en conjunto; con los frentes comerciales, la logística comercial, los desarrolladores de clientes, los desarrolladores comerciales, planeación y soporte y cultura y desarrollo.

Gráfico 3. Estructura de Comercial Nutresa



Elaboracion propia (D. Jorigua, comunicación personal, Febrero 2018)

Es necesario tener en cuenta que el certificador de tiendas es el encargado de visitar, capacitar, certificar y acompañar a los clientes inscritos en el proyecto de la escuela de tenderos, básicamente se desenvuelve en el área comercial y ventas perteneciendo así al canal tradicional directo, el cual se caracteriza por "...Trabajar de forma transversal para poder garantizar la entrega de valor que genere satisfacción y lealtad a los clientes, convirtiendo cada momento de verdad en una experiencia "(Grupo Nutresa, 2018).

El principal reto del área es el acompañamiento continuo a los tenderos con el fin de mantenerse vigentes en el mercado siendo sostenibles en el tiempo, competitivos y reconocidos en el mismo; es importante que los diferentes stakeholders en el área tradicional directa desarrollen continuamente habilidades para segmentar los clientes, promover la propuesta de valor, ejecución eficiente de la estrategia, alta calidad en el nivel de servicio y manejo de portafolios clave de acuerdo a las necesidades del cliente. Todo lo anterior se logra con el soporte y colaboración del programa de escuelas de clientes del Grupo Nutresa, un programa de formación y asesoramiento que busca la transformación para la evolución de sus clientes y de sus negocios. En el presente año se encuentran activadas cinco escuelas enfocadas a segmentos de mercado diferentes, este programa cuenta con una trayectoria de más de diez años y actualmente trabaja en alianza con la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.

Gráfico 4. Estructura de la escuela de formación de clientes



Elaboración propia

Los recursos e inversión requeridos para este tipo de programas como la escuelas de clientes no son inasequibles, ya que para ello se utilizan recursos existentes de la misma

compañía, un ejemplo de esto es la infraestructura, logística, mercadeo y recursos humanos que se requieren, ya que las escuelas se dictan en las mismas instalaciones de comercial Nutresa Bogotá; la logística es coordinada por los practicantes del área, y la forma de llegar a los clientes y posibles asistentes a las escuelas es por medio de la misma fuerza de ventas que tienen los diferentes negocios de la compañía. Del mismo modo aquellos encargados de dictar la escuela son los jefes de venta, directores, administradores que una vez capacitados por la Pontificia universidad Javeriana se encuentran aptos para ejercer la actividad.

3.2. Diagnóstico el área

DOFA



Oportunidades

- Uno de los sectores con mayor proyección y tendencia de crecimiento en el 2017 ha sido y seguirá siendo el de consumo masivo, este sector representa el 30 % de las posiciones de trabajo y aproximadamente el 70% de estas pertenecen a mercadeo y ventas (Michael Page,2016). Los sectores de agroindustria, *retail*, consumo masivo, y tecnología fueron las principales industrias que apalancaron la economía colombiana en el 2017, y para este año se proyecta que continuaran siéndolo, gracias a los constantes movimientos e inversiones que se han presentado (América Retail,2018)
- La evolución de los formatos a dos modalidades: tradicional (atendida por droguistas y con mostrador de por medio) y autoservicios (de camino a la sección de medicamentos se encuentran con bebidas, *snacks* o productos de abastecimiento frecuente); ha permitido que el fenómeno de crecimiento de droguerías llegue para quedarse ya que gracias a esto han ganado territorio manteniendo volúmenes con un crecimiento en valor del 4.4 % (Nielsen, 2018).
- Las tendencias de consumo enfocadas a herramientas de conveniencia significan una ventaja para las droguerías y sus nuevas modalidades de formato ya que la utilizan como una estrategia de crecimiento para su negocio, dentro de las herramientas de conveniencia se encuentran: plataforma de servicio a domicilio, compras en línea, horarios extendidos, entre otros.

Amenazas

- La llegada de los nuevos formatos *Hard Discount* :La llegada de estos nuevos formatos revoluciono el mercado y el consumo en nuestro país, “En Bogotá se

estiman que hay unos 8.000 mini mercados independientes que no tiene marcas propias y, por ende, están entre los afectados por los *Hard discount* “(Dinero, 2017) .Las necesidades y exigencias de los consumidores cambia y en este caso lo buscan es optimizar sus gastos, así esto implique visitar más puntos de venta, lo que genera nuevos retos en la industria para poder conquistar a los consumidores.

- Niveles de escolaridad bajos por parte de los clientes que participan en la escuela: La mayoría de los microempresarios no suelen haber culminado algún tipo de estudio, es por esto que es importante entender que su forma de aprendizaje no es la misma que la de un estudiante promedio, por lo tanto se debe tener toda la paciencia, actitud y dedicación por parte de los facilitadores que dictan la escuela para tratar con ellos ya que parte de las temáticas que se enseñan en las escuelas, como la de contabilidad, contienen cierto grado de dificultad que requieren la mayor atención y esfuerzo por parte del cliente.
- Deserción de clientes en la participación de la escuela: Aunque se inscriban un gran número de clientes a las diferentes escuelas, desafortunadamente no todos culminan el proceso ya sea por factores de tiempo, costo o disposición

Fortalezas

- Índices óptimos de distribución numérica en el canal tradicional: La distribución numérica implica el número de puntos de venta en donde está presente las marcas del Grupo Nutresa y al tener índices óptimos genera mayor oportunidad y crecimiento a la compañía.

- Variedad y tamaño de portafolio: Gracias a la variedad y el tamaño del portafolio que tiene la empresa se genera mayor rentabilidad, además les permite ser competitivos y reconocidos en el entorno.
- Óptima rotación de producto y confianza y lealtad por parte del cliente: Al tener una óptima rotación del producto, significa que los consumidores están comprando los productos y los piden ya que se pueden llegar a considerar básicos en la canasta familiar, lo que implica que los clientes tengan confianza en las marcas y sean leales a ellas.

Debilidades

- Falta de desarrollo de actividad de marca (comercial) en puntos de venta: Al hablar de la falta de desarrollo en la actividad comercial se hace referencia a la falta de acompañamiento entre la empresa y el cliente al momento de generar una interacción con el cliente para poder hacerlo sentir una experiencia única a través de las campañas de las marcas y productos de la empresa.
- Desactualización de módulos de formación de escuela: Las escuelas de clientes y especialmente la de tenderos son proyectos antiguos de la compañía y por ende los temas que se le enseñan a los clientes puede que se encuentren un poco desactualizados ya que las teorías y el comportamiento de la industria siempre está en constante cambio.

4. Planteamiento del problema

Teniendo en cuenta lo anterior y partiendo del ideal de aprovechar las oportunidades, se evidencia que la empresa cuenta con los recursos físicos, económicos e intelectuales necesarios para incursionar en el mercado de las droguerías. Actualmente, el Grupo Nutresa cuenta con la experiencia y disposición para desarrollar y capacitar a sus clientes por medio de las Escuelas de formación de clientes, es decir, espacios que promueven, estas se clasifican en: tenderos, autoservicios, minimercados, consumo local entre otras. Partiendo de la influencia que tiene a empresa en los diferentes canales, se plantea que la organización está en la capacidad de explorar, incursionar y replicar el modelo de espacios pedagógicos enfocados al mercado de las droguerías. Una de las razones por las que se debe invertir en este mercado es su crecimiento., no obstante, este no ha sido atendido en su totalidad pese al potencial que “privilegian además productos especializados e innovaciones que seducen a aquel 57% de consumidores que dice estar dispuesto a pagar más cuando se trata de productos con estándares de alta calidad” (P&M, 2018). Una de las razones por las que se debe invertir en este mercado es su crecimiento.

Además, “crecieron el por ciento en valor, el 2,8 por ciento en volumen y 7 por ciento en precio y entre las líneas que más crecen en estas marcas de comercio al por menor están la confitería, con 20,1 % y bebidas, con 6,4 %” (Nielsen,2018). Este sector movió en Colombia, “durante el año pasado, cerca de 6,1 billones de pesos. Y se ha convertido en un segmento de constante crecimiento: entre 2012 y 2017 las droguerías tuvieron un incremento de 44,6 % en sus ingresos.” según (Euromonitor, 2018).

Hay muchas razones para entender este fenómeno. Las dos más fuertes tienen que ver con un cambio en las formas de consumo de los colombianos y el aumento en la demanda de

productos especializados; de la premisa anterior, se evidencia que el Grupo Nutresa puede alinear esta oportunidad con la estrategia de los nuevos formatos de droguerías, aprovechando el espacio que este mercado proporciona para poder impactar a más clientes con sus innovaciones y su amplio portafolio de producto; repercutiendo así en las ventas e influyendo en el posicionamiento de marca que tienen los productos tanto en el mercado como en la mente de los consumidores.

Con el objetivo de alcanzar metas conjuntas e incentivar la participación tanto de la empresa como de los clientes, la propuesta de replicar el modelo de escuela de formación en las droguerías debe involucrar una labor de un trabajo en conjunto por parte del Grupo Nutresa con el droguista o propietario de la droguería.

Sin embargo, en la réplica del modelo se deben tener en cuenta ciertas modificaciones con el propósito de responder a las necesidades específicas de este segmento, implementar una escuela especializada para este segmento en particular es conveniente ya que son clientes pertenecientes a un segmento diferente a los segmentos en los que se encuentran los clientes participantes de las escuelas actuales, porque tanto el *core* del negocio como las necesidades, oportunidades, intención de ocasión de consumo, misión de compra del *shopper*, comportamiento de compra, entre otras características difieren entre segmentos y canales. Por ejemplo, mientras en las tiendas tradicionales mixtas fraccionan los empaques y manejan presentaciones de menor desembolso con amplio surtido, usualmente venden frutas y verduras y por lo general se encuentran normalmente inmersas o cerca a instituciones educativas; las droguerías tienen como vocación la venta de medicamentos, venden en empaques individuales, se ubican principalmente en zonas residenciales o en vías de alto tráfico y una de las misiones de compra de su *shopper*, esta basada en el

antojo. Además, la oferta del portafolio de productos por parte de Grupo Nutresa también varía, ya que los productos que se necesitan y que son aptos para estos nuevos tipos de formato, pertenecen solo a tres de las ocho unidades de negocio de la compañía, entre los cuales se encuentran: *snacks*, golosinas y helados. Así, se evidencia la necesidad invertir en este mercado y crear un espacio novedoso para ellos.

5. Antecedentes

5.1 Descripción del origen problema dentro de la organización y/o área de práctica.

Gracias a las escuelas de clientes que se realizan cada semestre en el Grupo Nutresa, desde el 2003, como parte de la innovación de procesos y donde actualmente los principales beneficiados han sido los tenderos y propietarios de mini mercados, se puede realizar una evaluación más exhaustiva acerca de las verdaderas necesidades de los consumidores y como se explica, se les enseñara a los clientes de las escuelas como identificar y satisfacer de manera eficiente las necesidades de los consumidores respondiendo así a los cambios que se presentan en el entorno. Debido a los resultados del proceso de escuelas, se presenta una evolución en ventas, superando los crecimientos de los canales, esto compensa la variación de precios dada en algunas de las categorías y agrega valor al crecimiento de los clientes (Grupo Nutresa, 2013). Partiendo del contexto actual de Grupo Nutresa, para este proyecto no se identifica una problemática si no una oportunidad que se origina al momento de descubrir el potencial que existe en el mercado de las droguerías.

Debido a las nuevas tendencias del mercado y los nuevos formatos de Autoservicios el segmento de las droguerías entendió que se deben adaptar a los nuevos cambios de la industria y que deben sacar provecho de este, comprendiendo que con la venta de productos

complementarios a los que usualmente ofrecen y expandiendo su portafolio de productos pueden llegar a generar mayor rentabilidad en sus negocios a la vez que suplen de manera eficiente las necesidades de sus consumidores.

5.2 Como se ha abordado según otros estudios y organizaciones

Como menciona Dowd (2017) durante este tiempo de cambios rápidos y comportamientos cambiantes por parte de los consumidores el sector de consumo masivo se ha enfrentado a una buena cantidad de desafíos, que permiten la evolución de las ventas en este sector. Uno de los desafíos más importantes trata acerca de la decisión de compra del consumidor, quien está más interesado en hacia dónde va su dinero, ya que más que fijar su atención en el precio, prefieren optar por la calidad de los productos que adquieren o consumen. Es por esto que las compañías y microempresas de consumo masivo deben responder a estos cambios puesto que aquellos que decidan “sentarse y mirar “como afirma Burchman (2016) no sobrevivirán.

Por otro lado, la formación y capacitación de los microempresarios es un tema importante por tratar ya que como afirma Jenkins (2016) el sector necesita personas que sepan administrar un negocio y en diferentes cursos realizados por el estado incluyen segmentos muy importantes sobre gestión, marketing y emprendimiento y parte de esa capacitación incluye clases de niveles de escolaridad bajos, ya que muchos de los microempresarios no empezaron o culminaron sus estudios y por ende se consideran que cuentan con niveles de escolaridad bajos.

6. Justificación

6.1 Importancia para la administración

Para el campo de las ciencias administrativas el avance de este proyecto es importante debido a que se desarrolla en el ámbito de formación y la responsabilidad social empresarial, al ser una ciencia social y económica se preocupa no solo por beneficios monetarios sino también por la calidad del ser humano, por entablar relaciones en donde se beneficien todas las partes involucradas, del mismo modo es importante ya que el proyecto contribuye a la creación de valor en la organización y al desarrollo humano con la sociedad (Pontificia Universidad Javeriana, 2018). Siendo la institución el soporte en tiempo, vivencias y compromiso para el Grupo Nutresa y las escuelas de clientes. Teniendo en cuenta lo anterior el desarrollo del proyecto se puede evidenciar que se rige sobre los principios generales de este campo al pretender invertir recursos tangibles e intangibles para contribuir con el progreso de los microempresarios del país por medio de la formación académica e integral de los mismos y su puesta en práctica, cooperando a la vez con la creación de líderes que trabajen para aportar al desarrollo y crecimiento del país.

6.2 Importancia para Grupo Nutresa

Para el grupo Nutresa es importante el desarrollo del planteamiento del problema debido a que la puesta en acción de este les genera, no solo impacto económico, reflejado en rentabilidad e incremento en ventas sino también en el fortalecimiento de los lazos de fidelización por parte del cliente, ya que estos al sentirse acompañados y guiados por parte de Nutresa preferirán comprar y vender productos de la compañía en sus negocios, lo que tal y como se menciona anteriormente repercute en las ventas al momento en el que el cliente pone en práctica lo aprendido en la escuela generando así un incremento del 20 y hasta el 30 % de las ventas en sus negocios.(F. Parra, comunicación personal, marzo 2018)

Este incremento se da en los negocios de los clientes que fueron y que son partícipes de las escuelas de formación, por lo tanto, la implementación de una escuela especializada en droguerías permitirá ampliar el rango de clientes impactados y por ende el incremento en ventas de más unidades de negocio de la compañía, ya que se incursiona en un segmento de mercado diferente a los que la compañía está actualmente presente.

Del mismo modo las escuelas de clientes representan para Nutresa una contribución al desarrollo sostenible, porque busca la transformación para la evolución de los clientes y sus negocios (Grupo Nutresa, 2013), brindándoles una propuesta de valor diferenciada con productos confiables y marcas líderes que permitan su crecimiento, satisfacción y lealtad. Es importante recalcar que se busca trascender a las comunidades donde los clientes tienen presencia, no solo desde la sostenibilidad de sus negocios, sino con la formación integral desde el ser y el hacer.

7. Objetivos

7.1. Objetivo General

Plantear un modelo de escuela de clientes enfocada al segmento de mercado de las droguerías

7.2 Objetivos específicos

- Sugerir los contenidos apropiados para el desarrollo del modelo la escuela de clientes
- Determinar y estructurar los contenidos formativos y la metodología para los nuevos clientes de acuerdo con sus necesidades comerciales, económicas y las del Grupo Nutresa.

8. Marco teórico

Dado que el enfoque central en el cual se basará este proyecto son las escuelas de clientes específicamente enfocada en el mercado de las droguerías y teniendo en cuenta que

aquellos pertenecientes a este mercado son targets con necesidades y oportunidades diferentes a los invitados a las escuelas actuales, se tratarán tres aspectos importantes en el desarrollo del marco teórico, que abarcan principalmente: (1) los retos que afrontan el Grupo Nutresa y los clientes al momento de realizar un escuela de clientes, (2) los nuevos formatos y las categorías de producto que ejercen influencia en el mercado de droguerías y (3) el consumidor y sus preferencias.

Para comenzar, es importante considerar los retos que presenta para la compañía y para los mismos clientes, los niveles de escolaridad bajos que presentan la mayoría de las personas que asisten a las escuelas de formación. Como menciona O'Leary (2015) aunque el cerebro de un adulto es menos activo que el de un niño, mantiene la capacidad de aprender hasta la muerte si el individuo se mantiene saludable. Del mismo modo, al retomar cualquier clase de estudio se evidencia que no solo se continúa perfeccionando las habilidades que se tengan, sino que se adquieren nuevas, de las cuales muchas veces se dan por sentadas. Lo cual explica que, a pesar del temor de enfrentar este reto, las posibilidades de que los clientes no asistan o se les dificulte el proceso de formación no es alta.

Si bien lo mencionado anteriormente se puede contemplar como uno de las diferentes causantes de la deserción o el miedo a pertenecer a las escuelas, también se puede explicar este fenómeno gracias al sentimiento de vergüenza y temor que genera el volver o por defecto, el empezar a estudiar, pero como dice O'Leary (2015) estos estudiantes “no tradicionales” son los mejores en las clases; mientras el otro porcentaje de personas en vez de sentir temor, sienten motivación y emoción ya que saben que deben arriesgarse porque de por medio se encuentra una familia y un negocio que sacar adelante. Las afirmaciones

anteriores permiten que los clientes se identifiquen con ellas y sean capaces de superar sus temores y dificultades.

De este modo y continuando con el segundo aspecto a tratar: los nuevos formatos, se evidencia que, como manifiesta Palumbo (2014) las tiendas de conveniencia actuales a menudo combinan lo mejor de las estaciones de servicio, los supermercados y las tiendas tienen para ofrecer, están comúnmente disponibles en todas partes. Así mismo y según Kaczorowska-Spychalska (2017) el ritmo y la expresividad del cambio de las tendencias actuales del mercado dieron como resultado la modificación del espacio de la industria minorista que dejó de ser hermética. Lo que se observa con frecuencia es una mayor sinergia de canales en línea y fuera de línea, que tiene un fuerte impacto en el crecimiento de la dinámica y las direcciones de su desarrollo. Teniendo en cuenta lo anterior y la evolución del formato de droguerías es importante que los droguistas sean capaces de adaptarse al cambio para sobrevivir en el mercado y mejorar la rentabilidad de los negocios.

En cuanto a la categoría de productos en el sector de consumo masivo como menciona Thompson (2017) en la categoría de *snacks*, especialmente los chocolates, la innovación de producto tiene la capacidad de inspirar conexiones emocionales y compras impulsivas, lo que significa que se puede ofrecer a un alto precio sin tener rechazo por parte del consumidor. Cuando un fabricante o un minorista golpean el punto dulce emocional del proceso de toma de decisiones de compra, el punto del precio al detalle no es un factor relevante. A causa de ello se puede demostrar que la categoría de snacks y golosinas serían muy provechosas para el segmento de las droguerías al momento en el que el consumidor realice una compra.

Por último, es valioso recalcar el papel que juegan los consumidores; sus necesidades, preferencias y tendencias en el desarrollo del proyecto ya que es fundamental identificarlos y enseñar a los clientes a que también puedan identificarlos, según Thompson (2017) un buen comprador siempre va a mirar las cosas que la gente va a comprar la tienda y siempre tendrá los productos básicos sin embargo para tener la mejor estrategia es importante ponerse a pensar lo que pasa en el mundo del consumidor. Teniendo en cuenta lo anterior se puede evidenciar la importancia que tiene la activación comercial en el punto de venta como estrategia ya que como mencionan Leroux, Thébault, Roy y Bobrie (2016) cuando los consumidores se enfrentan a un producto del que tienen poca experiencia, la asociación del elemento desconocido a una categoría cognitiva que comprende elementos más familiares, a través de juicios de tipicidad, permite realizar inferencias y juicios evaluativos sobre este elemento desconocido a través de comparaciones, de este modo la activación comercial permite que el consumidor recuerde una marca gracias a una experiencia que haya vivido previamente con la misma potenciando la emoción y sorpresa de quien la vive.

9. Metodología

Este proyecto se realizará por medio del enfoque cualitativo en el cual se recolectará datos e información que contribuirán a la solución del planteamiento del problema a través de una metodología inductiva que surge de seguir el razonamiento inductivo de McAbee, Landis & Burke (2017), donde “las teorías se formulan extrayendo inferencias generales a partir de datos particulares o casos de datos empíricos”... con el objetivo de estratégico de “informar a la toma de decisiones de la organización (p.80).

De tal forma, para el alcance y progreso del objetivo 1, la metodología a desarrollar estará basada en la realización de una serie de encuestas estructuradas en un periodo de tiempo de

dos semanas dirigida a los droguistas, ya que nadie mejor que ellos para reconocer sus propias necesidades, aspiraciones y oportunidades de mejora en sus negocios, lo anterior con el fin de hallar resultados que permitan la identificación de las principales características y necesidades de estos para así poder reconocer las temáticas adecuadas que se deben abarcar al momento de sugerir contenido en la realización del modelo de la escuela de clientes.

Del mismo modo para el logro del objetivo 2 teniendo en cuenta que se necesita determinar y estructurar los contenidos formativos para los nuevos clientes, la metodología a desarrollar serán las entrevistas semi estructuradas a partir de la segunda semana referente al segundo mes de realización del proyecto y las cuales estarán enfocadas a los facilitadores, quienes son los expertos y los encargados de dictar el contenido de las escuelas, aquellos que cumplen el rol de maestros en la misma, para poder concluir las metodologías y contenidos que cumplan con las características del segmento sin dejar de lado las necesidades tanto de la compañía como del cliente.

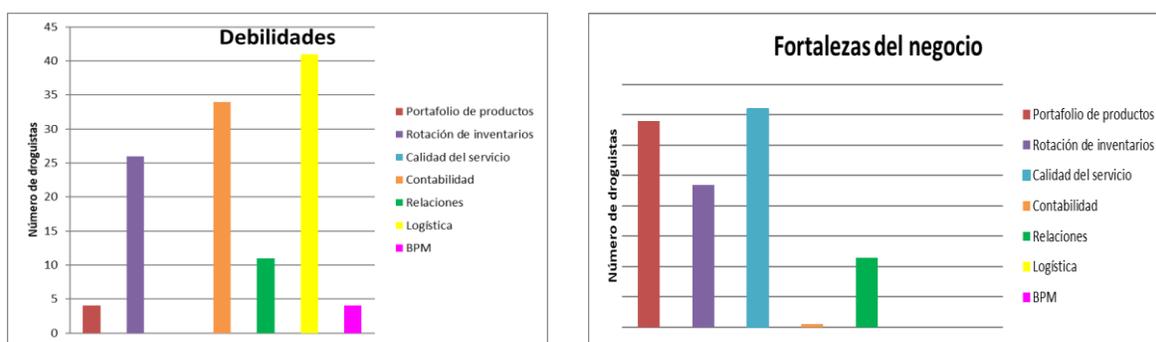
Como parte posterior a la investigación y teniendo en cuenta el objetivo general y los resultados obtenidos, se presentará ante la mesa de proyectos los módulos con los contenidos metodologías, tiempo y dinero requeridos para la realización de la escuela de droguerías sin dejar de lado los parámetros y criterios básicos por los que se rigen las escuelas actuales, para posteriormente realizar una prueba piloto de la misma.

10. Desarrollo de actividades – Resultados

1. El primer objetivo, que consiste en sugerir los contenidos apropiados para el desarrollo del modelo la escuela de clientes, se realizó mediante unas encuestas dirigidas a

una muestra de setenta y tres droguistas, quienes serán los principales beneficiarios de la implementación de la escuela. En estas encuestas se expusieron preguntas que permitieron inferir cuales son las temáticas que se consideran como un aporte necesario e interesante para el constante desarrollo y crecimiento de su negocio, estas preguntas se realizaron con el fin de indagar cuales consideraban ellos que eran las fortalezas y debilidades de sus negocios, para así tratar en la escuela temáticas que puedan ayudar a la transformación de sus debilidades en oportunidades de mejora y les permita potencializar sus fortalezas. Teniendo en cuenta lo anterior, se pudo encontrar en los resultados temas sobre: logística, contabilidad, rotación de inventarios, relaciones con los colaboradores, calidad del servicio, BPM (buenas prácticas de manufactura); los anteriores fueron nombrados en orden de importancia a consideración de sus debilidades.

Gráfico 5. Debilidades y fortalezas de las droguerías

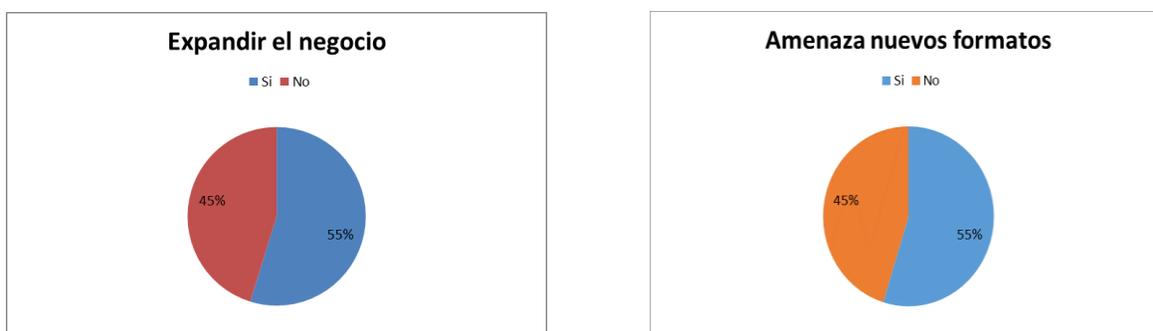


Elaboración propia a partir de encuestas realizadas

Por otra parte, se debe tener en cuenta que la elección de sus debilidades y fortalezas se vio influenciada con la visualización de la posible expansión de su negocio y en la amenaza latente que sienten por la llegada de nuevos formatos de droguerías en el mercado, debido a que una muestra significativa del (55 %) está interesada en poder llevar a cabo dicha expansión, la misma muestra también se siente amenazada por los nuevos formatos. Lo

cual permite concluir que, los droguistas al estar conscientes de lo que quieren lograr con sus negocios y de los cambios en el mercado actual, temáticas relacionadas con la administración de *retail* y conocimiento del entorno y la competencia, son valiosas para ellos y serán una de las más adecuadas en la etapa de aprendizaje a lo largo de la escuela.

Gráfico 6. Expansión del negocio y Amenaza nuevos formatos

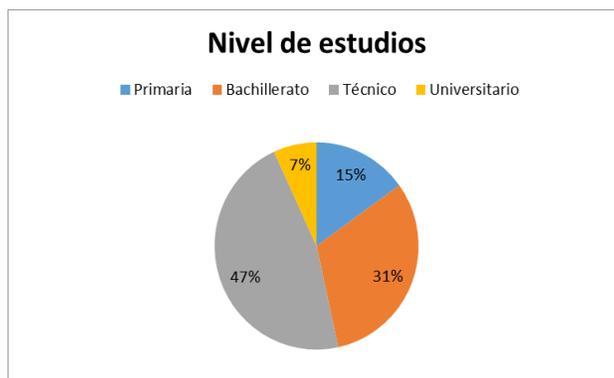


Elaboración propia a partir de encuestas realizadas

2. Para el segundo objetivo, que consiste en determinar y estructurar los contenidos formativos y la metodología para los nuevos clientes de acuerdo con sus necesidades comerciales, económicas y las del Grupo Nutresa, se realizaron entrevistas con los facilitadores (personas encargadas de dictar los módulos de las escuelas de clientes). Y se pudo encontrar que dentro de los factores que más influyen en la metodología de la escuela, se encuentran: el horario de realización de la escuela, el lugar y las temáticas a trabajar, los cuales hacen parte de las necesidades comerciales y económicas de ambas partes. Del mismo modo se puede inferir que siendo importantes las temáticas a trabajar, es valioso que se presenten a los asistentes con una metodología mixta (teórica y práctica) con material educativo físico y didáctica con juegos y actividades, por el hecho de que la mayoría de

ellos no avanzaron en sus estudios y llegaron apenas a primaria (15%), bachillerato (31%) y estudios técnicos con (47%).

Gráfico 7. Nivel de estudios de los droguistas



Elaboracion propia a partir de encuestas realizadas

De esta manera, será más fácil para ellos capturar el conocimiento y ponerlo en práctica, adicionalmente es importante ya que esto permite cautivar y atraer la atención de los participantes al tiempo que se genera un proceso de formación más efectivo y enriquecedor en todos los aspectos.

11. Conclusiones

1. Considerando que el objetivo general del proyecto es plantear un modelo de escuela de clientes enfocada al segmento de mercado de las droguerías, se identificó que a pesar de que existen otras escuelas en el Grupo Nutresa, incluir a los droguistas a escuelas existentes como la de tenderos no es viable, debido a que cada segmento cuenta con características y necesidades diferentes y por lo tanto el foco de formación y programación de la escuela cambia según el segmento para poder responder a las necesidades de cada uno. Teniendo en cuenta lo anterior, es

necesario brindar el espacio y la oportunidad a los droguistas para ser parte de las escuelas de clientes y acompañarlos en el proceso de mejora y sostenibilidad de sus negocios.

2. Al ser un segmento que se encuentra en crecimiento y considerando la evolución de su formato, aquellas droguerías que se sienten amenazadas y quieren aceptar el reto que impone el mercado, se encuentran motivadas a formarse e instruirse sin importar el nivel de estudio que tengan, para desarrollar sus habilidades utilizando herramientas existentes que permitan que sus droguerías se conviertan en puntos de venta de alto valor y potencial.
3. Como se menciona anteriormente las temáticas de la escuela deben ir enfocadas a las necesidades del segmento, es por esto por lo que se logró determinar que los temas más críticos para los droguistas y en los cuales se debe realizar énfasis al momento de ser impartidos, son aquellos involucrados con: la logística, la contabilidad y la rotación de su inventario.
4. Para el desarrollo óptimo de la escuela es muy importante tener en cuenta el tipo de metodología a utilizar ya que el propósito es que los clientes realmente aprendan y pongan en práctica todo lo que la escuela les ofrece, es por esto por lo que la metodología con componente teórico y práctico es la más factible para poder lograrlo y de esta manera demostrarles que el poder del cambio está en ellos mismos.

12. Recomendaciones

1. Como primera medida se recomienda al Grupo Nutresa llevar a cabo la implementación de la escuela de clientes enfocada al mercado de las droguerías debido a que representa un beneficio significativo tanto para los clientes como para la empresa, el cual se ve reflejado en un aumento de las ventas de las partes involucradas y la fidelización por parte del cliente con el Grupo Nutresa y su portafolio de productos. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que la organización no incurrirá en grandes gastos debido a que toda la logística para poner en funcionamiento las escuelas, se realiza con recursos y herramientas con los que la compañía cuenta actualmente.

2. Se recomienda a la organización realizar contenidos actualizados, que estén alineados a la vanguardia del mercado para permitir que los clientes puedan renovar sus conocimientos y de esta forma puedan responder correctamente a las necesidades de sus clientes y las del mismo mercado

3. Teniendo en cuenta un conocimiento previo de cómo es la aplicación y el despliegue de las escuelas actuales, se recomienda que la compañía deberá realizar en primera instancia una jornada de interacción entre los participantes de la escuela, dado que esto permite mejorar las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo colaborativo en el que se desarrollará la escuela. Gracias al contacto con personas que viven experiencias similares y con las cuales se sienten identificadas, los clientes se sienten más motivados y se genera mayor interés por la escuela, lo cual permite

que el índice de deserción que existe en las escuelas de clientes disminuya en cierto grado.

4. Por último, se recomienda que Grupo Nutresa genere más espacios retroalimentación y de acompañamiento a los clientes al finalizar la escuela. Es importante poder realizar visitas a los puntos de venta y verificar como el cliente maneja y direcciona su negocio después de haber asistido a la escuela, de esa forma se puede evaluar el trabajo de la escuela y se puede encontrar maneras de mejorar en lo que se considere que no se obtuvo el rendimiento apropiado y en seguir trabajando en aquellas que se tengan en cuenta como una fortaleza.

14. Referencias Bibliográficas

Arce, C. (2018). *Secretos del crecimiento de droguerías de autoservicios en Colombia en contexto de incertidumbre*. . Recuperado de: <http://www.nielsen.com/co/es/press-room/2018/secretos-del-crecimiento-de-droguerias-de-autoservicio-en-colombia-en-contexto-de-incertidumbre.html>

Burcham, R. (2016). Pharma dot-gov: A new business model. *Pharmaceutical Executive*, 36(2), 25-29. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1781501597?accountid=13250>

Tiendas de descuento duro se enfrentan a pequeños comerciantes (2017). Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/tiendas-de-descuento-duro-y-su-impacto-en-tiendas-de-barrio/249796>

Dowd, J. (2017). RETAIL DESIGN INDUSTRY 2017. *Design: Retail*, 29(9), 42-51. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1944517018?accountid=13250>

Grocery Retailers in Colombia. (2018). Recuperado de: <http://www.euromonitor.com/grocery-retailers-in-colombia/report>

Merco talento. (2017). *Grupo bancolombia, grupo nutresa y alpina las tres empresas con mejor reputación corporativa de Colombia*: (2017). Recuperado de: <http://www.merco.info/co/ranking-merco-talento>

Grupo Nutresa. (2018). Informe integrado 2017. Recuperado de: <https://www.gruponutresa.com/>

Grupo Nutresa. (2015). Informe integrado 2015. Recuperado de:

<http://informe2015.gruponutresa.com/nuestra-organizacion/desempeno-de-los-negocios/comercial-nutresa/>

Grupo Nutresa. (2013). Informe anual y de sostenibilidad 2013. Recuperado de:

<http://informe2013.gruponutresa.com/crecimiento-y-liderazgo-del-mercado/satisfaccion-de-clientes/>

Jenkins, S. (2016). Morocco's traditional craftwork combines with business

acumen.*FT.Com*, Recuperado de:

<https://search.proquest.com/docview/1783602909?accountid=13250>

Kaczorowska-Spychalska, D. (2017). Consumer perspective of omnichannel commerce.

Management, 21(2), 95-108. <http://dx.doi.org/10.1515/manment-2017-0007>

Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1982844362?accountid=13250>

Le Roux, A., Thébault, M., Roy, Y., & Bobrie, F. (2016). Brand typicality impact on brand

imitations evaluation and categorization. *The Journal of Product and Brand*

Management, 25(6), 600-612. Recuperado de

[:https://search.proquest.com/docview/1826809593?accountid=13250](https://search.proquest.com/docview/1826809593?accountid=13250)

McAbee, S. T., Landis, R. S., & Burke, M. I. (2017). Inductive reasoning: The promise of

big data. *Human Resource Management Review*, 27(2), 277-290.

doi:10.1016/j.hrmr.2016.08.005

Jaramillo, N. (2016). Michael Page. Recuperado de:

<https://www.michaelpage.com.co/sites/michaelpage.com.co/files/Perspectivas-2016.pdf>

O'Leary, B. (2015). Never too old to learn. *Electrical Apparatus*, 68(7), 25-28. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1696027140?accountid=13250>

Palumbo, G. (2014). MULTIPLE CHOICES FOR CONVENIENCE STORES WITH GASOLINE SALES. *Rough Notes*, 157(8), 86-87. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1628379582?accountid=13250>

Merco empresas. (2017). *Ranking empresas*. Recuperado de: <http://www.merco.info/co/ranking-merco-talento>

América Retail. (2016). *Retail Colombia*. Recuperado de: <http://www.america-retail.com/tag/retail-colombia/>

Ríos, A. (2018). *Crece las droguerías de autoservicios en Colombia*. Recuperado de: <http://www.revistapym.com.co/mercadeo/droguerias-de-autoservicio>

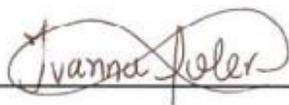
Thompson, A. (2017). Tapping into trendy. *Candy Industry*, 182(2), 45-46. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1870908121?accountid=13250>

15. Certificación de la empresa

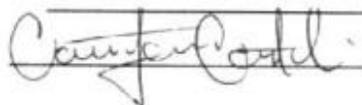
Medellín /28/02/2018

Yo, Carlos Javier Castaño Florez, estoy al tanto del avance del proyecto líder , **Propuesta de implementación de Escuela de Clientes enfocada al mercado de las Droguerías** el cual está siendo elaborado por Ivanna Jackeline Soler Ospina en el marco de su Práctica Empresarial/Social en **Comercial Nutresa**.

Firma del estudiante:

Handwritten signature of Ivanna Soler in red ink, written over a horizontal line.

Firma del jefe:

Handwritten signature of Carlos Castaño in black ink, written over a horizontal line.

16. Anexos

Anexo 1. Formato encuestas a droguistas

Cuestionario (OBJETIVO # 1)**Estudio de mercado para implementación escuela de clientes *droguistas*****1.Género:**

a) M

b) F

2.Edad:

a) Menor a 35

b) 35 a 40

c) 40 a 45

d) Mayor a 45

3.Estado Civil

a) Soltero

b) Unión libre

c) Casado

d) Viudo

4. Nivel de estudios

a) Primaria

b) Bachillerato

c) Técnico

d) Universitario

5. Cuanta experiencia tiene el mercado de las droguerías

a) 1 a 5 años

b) 5 a 10 años

c) 10 años o más

6. ¿Cuáles considera que son las fortalezas en su negocio?**(Marque máximo 4 opciones)**

a) Portafolio de productos

- b) Rotación de inventarios**
- c) Calidad de Servicio**
- d) Control de la contabilidad del negocio**
- e) Relaciones con los colaboradores**
- f) Logística**
- g) BPM (buenas prácticas de manufactura)**

7. ¿Cuáles considera que son las debilidades de su negocio?

(Marque máximo 4 opciones)

- Portafolio de productos**
- Rotación de inventarios**
- Calidad de Servicio**
- Control de la contabilidad del negocio**
- Relaciones con los colaboradores**
- Logística**
- BPM (buenas prácticas de manufactura)**

8. ¿De los productos diferentes a los farmacéuticos, cuales maneja en su negocio?

(Marque más de uno)

- Golosinas**
- Bebidas**
- Snacks**
- Helados**
- Abarrotes**
- Todas las anteriores**

9. ¿Ha pensado expandir su negocio o hacer que su negocio crezca?

- Si**
- No**

10. ¿Se ha sentido amenazado o afectado por los nuevos formatos de droguerías?

Si

No

¿Por qué? _____

Anexo 2. Formulario entrevista facilitadores

Cuestionario (OBJETIVO #2)

Estudio de mercado implementación escuela de clientes *droguerías*

1.Cargo: _____

2. ¿Ha sido facilitador de alguna escuela de clientes?

3. ¿Estaría dispuesto a ser facilitador de una escuela de clientes enfocada a las droguerías?

4. ¿Qué nivel de importancia tienen estos aspectos al momento de dictar un módulo?

(Siendo 6 el más importante y 1 el menos importante)

Lugar __

Número de asistentes __

Publico específico __

Ambientación__

Horario __

Temática a tratar __

5. Mencione tres temáticas que le parezcan fundamentales para el desarrollo de esta escuela

6. ¿Qué metodología prefiere al momento de dictar un módulo?

Teórica

Practica

Mixta

7. ¿Qué actividades propondría para mantener la atención y el interés de los asistentes en su módulo?

8. ¿Le gustaría obtener retroalimentación por parte de los asistentes una vez dictado el modulo?

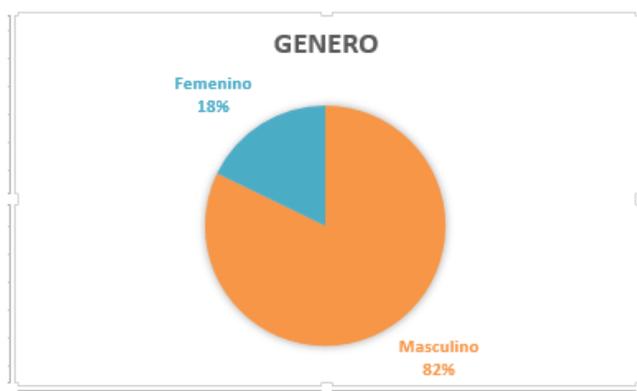
Si

No

Anexo 3. Resultados

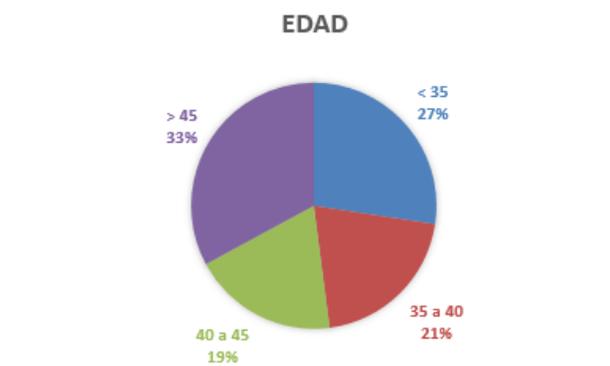
1)

Masculino	Femenino
60	13



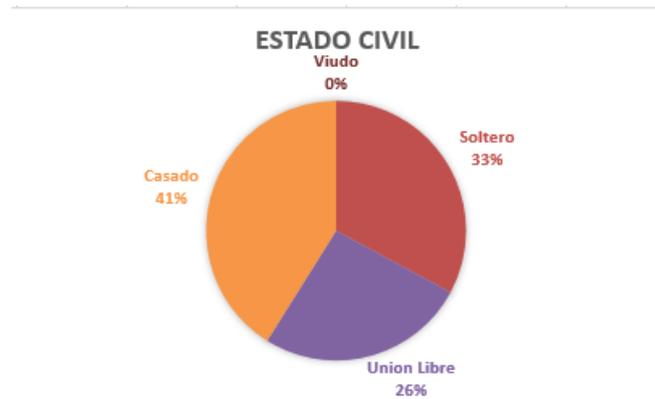
2)

< 35	35 a 40	40 a 45	> 45
20	15	14	24



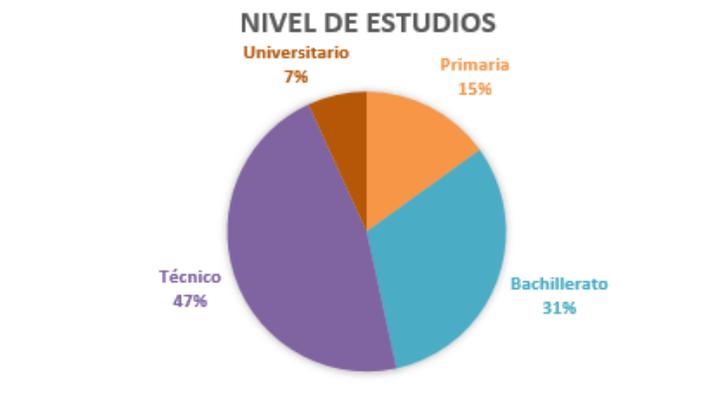
3)

Soltero	Union Libre	Casado	Viudo
24	19	30	0



4)

Primaria	Bachillerato	Técnico	Universitario
11	23	34	5



5)

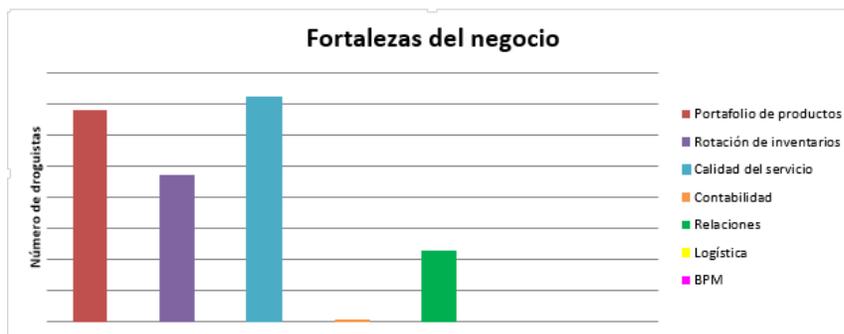
1 a 5 años	5 a 10 años	10 años o más
25	26	22

EXPERIENCIA EN EL MERCADO



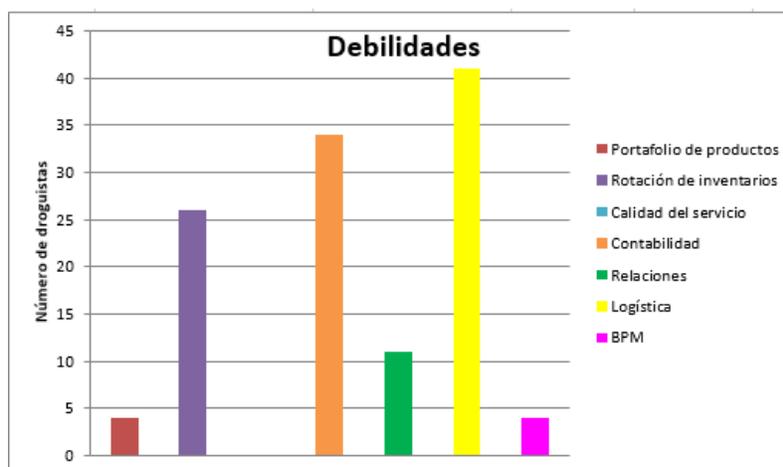
6)

Portafolio de productos	Rotación de inventarios	Calidad del servicio	Contabilidad	Relaciones	Logística	BPM
68	47	72	1	23	0	0



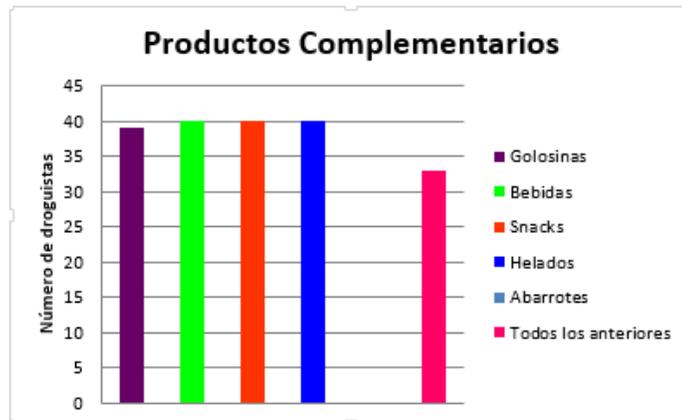
7)

Portafolio de productos	Rotación de inventarios	Calidad del servicio	Contabilidad	Relaciones	Logística	BPM
4	26	0	34	11	41	4



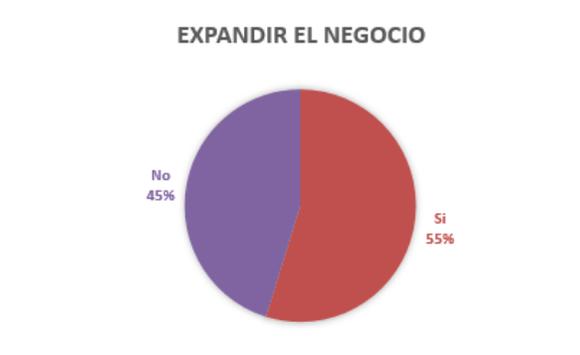
8)

Golosinas	Bebidas	Snacks	Helados	Abarrotes	Todos los anteriores
39	40	40	40	0	33



9)

Si	No
40	33



10)

Si	No
40	33

