

**DESARROLLO DE PROPUESTA PARA UN MODELO DE GESTION DEL
CANAL SUPERETES PARA COMESTIBLES ALDOR EN LA CIUDAD DE CALI
ENTRE LOS AÑOS 2010 - 2011**

**HAROLD MAURICIO TIMARAN CASTRO
CODIGO: 2076669**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DUAL
SANTIAGO DE CALI, MAYO DE 2010**

**DESARROLLO DE PROPUESTA PARA UN MODELO DE GESTION DEL
CANAL SUPERETES PARA COMESTIBLES ALDOR EN LA CIUDAD DE CALI
ENTRE LOS AÑOS 2010 - 2011**



**HAROLD MAURICIO TIMARAN CASTRO
CODIGO: 2076669**

**Trabajo de Grado para optar por el titulo de
Administrador de Empresas**

**Director
EFRAÍN RAMÍREZ
Economista.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DUAL
SANTIAGO DE CALI, MAYO 2010**

Nota de Aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en
Cumplimiento de los requisitos
Exigidos por la Universidad Autónoma
de Occidente para optar al título de
Administrador de Empresas.

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Febrero del 2011

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado primero que todo a **DIOS** que es a quien le he entregado mi vida y el a cambio me ha dado bendiciones en abundancia, y una de ellas ha sido la sabiduría con la cual pude sacar adelante mi carrera, mi vida personal y profesional.

A Mis Padres: Personas incondicionales, a las cuales les debo gran parte de mi vida.

A Jefferson Santander: Director Comercial de Comestibles Aldor.

A Henry Libreros: Gerente de Gestión Humana de Comestibles Aldor, fue la persona quien abrió las puertas de Comestibles Aldor al programa de Administración de empresas modalidad Dual.

A Bernardo Henao: profesor que influyo mucho en mi crecimiento como persona y como profesional

A Isaac Fuenmayor, Luz Marina Lasso, Angelica Maria Velez Lopez: Equipo que fue de gran apoyo durante el recorrido de toda la carrera.

AGRADECIMIENTOS.

A Gabriel Salas: Gerente Nacional del Canal Tradicional de Comestibles Aldor.

A Efrain Ramírez: Gerente de Ventas de Porvenir quien fue mi director del trabajo de grado.

A Patricia Home: Profesora del anteproyecto de grado

A Angela Maria Otero Valbuena: Jurado evaluador de la Universidad Autónoma de Occidente.

A Abdul Cañas Velasco: Jurado evaluador de la Universidad Autónoma de Occidente.

CONTENIDO

RESUMEN.....	12
INTRODUCCIÓN.....	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	18
2.1. OBJETIVO GENERAL	18
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. ANTECEDENTES	19
4. JUSTIFICACIÓN.....	21
5. MARCO DE REFERENCIA.....	23
5.1. MARCO TEORICO	23
5.2. MARCO CONCEPTUAL	32
5.3. MARCO LEGAL	33
5.4. MARCO CONTEXTUAL	34
6. METODOLOGÍA.....	36
6.1. TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	36
6.2. DISEÑO METODOLOGICO	36
6.3. METODO DE INVESTIGACIÓN	38

7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	39
8. DESCRIPCIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN SUPERETES	42
8.1. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE SUPERETES	42
8.2. CLASIFICACIÓN DE LOS SUPERETES.....	42
8.3. CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES DEL CANAL.....	43
9. IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE SUPERETES PARA COMESTIBLES ALDOR EN LA CIUDAD DE CALI.....	48
9.1. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA A NIVEL DE LA CIUDAD DE CALI EN RELACIÓN A LOS SUPERETES SELECCIONADOS.....	48
9.2. PROYECCIÓN ACERCA DEL MERCADO POTENCIAL EN RELACIÓN AL VOLUMEN DE VENTAS PARA LAS DIFERENTES LÍNEAS DE COMESTIBLES ALDOR.....	48
10. IDENTIFICACION DE LA FORMA DE ATENCION DEL CANAL DE DISTRIBUCION DE SUPERETES DE LAS COMPAÑIAS CON LINEAS SEMEJANTES.....	51
10.1. PRESENTACION DE LOS DIFERENTES FORMAS DE ATENCION DEL CANAL DE LAS COMPAÑIAS CON LINEAS SEMEJANTES.	51
11. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA COMESTIBLES ALDOR.	54
11.1. PLANEACION Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DE VENTAS DE COMESTIBLES ALDOR.....	54
11.2. PROPUESTA DE DISEÑO DE UN EXHIBIDOR PARA LA ATENCIÓN DEL CANAL.....	65
11.3. PROPUESTA DEL PORTAFOLIO IDEAL PARA EL CANAL.....	70
11.4. PROPUESTA DE POSIBLES DISTRIBUIDORES ESPECIALIZADOS EN ESTE CANAL.	71

11.5. POLITICA DE DEVOLUCION COMESTIBLES ALDOR S.A.....73

CONCLUSIONES75

RECOMENDACIONES.....76

BIBLIOGRAFIA77

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Calendario comercial de superetes.	45
Cuadro 2. Calendario estacional de la categoría.	46
Cuadro 3. Formato de descripción y perfil de cargo.	61
Cuadro 4. Portafolio para la atención del canal	70

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diferentes tipos de Canales de Distribución.	30
Figura 2. Organigrama del Área de Ventas de COMESTIBLES ALDOR	41
Figura 3. Exhibición de los 3 productos sin el exhibidor	68
Figura 4. Exhibición de los 3 productos con el exhibidor	69

LISTA DE TABLAS.

	Pág.
Tabla 1. Proyección de ventas	49
Tabla 2: Seguimiento de cobertura de las ventas	50
Tabla 3: Matriz de evaluación para posibles distribuidores	72

RESUMEN

Con este trabajo de grado se quiere dar a conocer el desarrollo de una propuesta para un modelo de gestión del canal superetes para Comestibles Aldor, en este proyecto se entra a estudiar el canal de distribución conocido como superete el cual es un esquema de negocio que se caracteriza por ser un híbrido entre el canal moderno y el canal tradicional.

Este canal de distribución superetes ayuda a la Empresa a incrementar el porcentaje de ventas, a obtener posicionamiento en el mercado, lograr una mayor cobertura a nivel del Valle del Cauca y recordación de marca.

El estudio sobre el canal de distribución, fue realizado en superetes ubicados en la ciudad de Cali, en los estratos 2, 3, 4, 5 y 6, durante el año 2010 y 2011, en esta investigación se pudo notar que la mayoría de los superetes son negocios familiares y que en su inicio muchos de estos fueron tiendas, que con el pasar del tiempo hay algunos que han visto esas posibilidades de desarrollo y han cambiado su estructura arquitectónica seguido del concepto de distribución, atención al cliente y han llegado a formar superetes, (galicismo empleado para identificar a la tienda de barrio que ha evolucionado) y que tiene algunas condiciones especiales tales como, área entre 50 y 400 mt², ubicación de góndolas, formato de autoservicio, existencia de por lo menos una caja registradora, nivel medio alto de tecnología, sección de productos refrigerados y algunos cuentan con bodegas, según estudios realizados por FENALCO hay cerca de 40.000 superetes en Colombia.

Comestibles Aldor S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Yumbo en la calle 15 No. 29-69, fue fundada por la familia Aljure Dorrnsoro el 24 de Mayo de 1990, que tiene como objeto social la fabricación y venta de toda clase de dulces y productos comestibles en el mercado nacional y de exportación tales como dulces, confitería, chocolatería, chicles, entre otros. Actualmente exportan a más de 40 países a nivel mundial.

Comestibles Aldor decide entrar a investigar este canal de distribución ya que el área comercial de la compañía se ha dado cuenta de que no esta siendo participe de esta nueva modalidad de negocio, el cual ha demostrado que es un mercado estratégico debido a que cada vez esta en constante crecimiento.

En el transcurso de desarrollo del trabajo de grado, se logro crear el perfil adecuado que debe tener un aspirante a vendedor del canal superetes. Se diseño un exhibidor exclusivo para la atención del canal superetes, donde se pueden apreciar tres productos diferentes de la compañía. Se logro sugerir el portafolio ideal para la atención del canal. Se creo la matriz para la elección del distribuidor adecuado según los parámetros de Comestibles Aldor S.A.

Este trabajo de grado se realiza a nivel de propuesta para Comestibles Aldor, dado que no está al alcance del autor su implementación. La ejecución deberá realizarla el área comercial de la Empresa.

INTRODUCCIÓN

Con la realización de este estudio se desea conocer, interpretar, identificar los puntos claves del canal de distribución superetes, con el fin de construir y desarrollar las estrategias adecuadas para la atención apropiada del canal esto con el fin de mejorar la productividad, competitividad en el mercado y el crecimiento económico a favor de COMESTIBLES ALDOR, es así como la Compañía ha venido trabajando en la industria confitera en un entorno altamente competido, con jugadores de gran posicionamiento y músculo financiero muy fuertes, como lo son Colombina, Nacional de Chocolates, Noel, Cadbury Adams, Super de Alimentos y Confiteca (compañía ecuatoriana que entró al mercado colombiano hace 20 años con gran fuerza).

Si se analiza la historia de la industria confitera en el mercado nacional, se puede observar que entre las compañías del sector se han generado duras batallas en los canales de distribución, sabemos que las empresas son dueñas de sus marcas, pero los canales de distribución son quienes dan a conocer los productos a los consumidores finales. Las compañías confiteras en todo momento están buscando la forma de impactar con novedosos productos en los diferentes tipos de canales de distribución, incluyendo los superetes. Esto crea una desventaja para Comestibles Aldor, ya que estas empresas no solo se han preocupado por estar en grandes superficies como lo son las cadenas de supermercado, distribuidores o mayoristas, sino en todo tipo de canal. Por lo cual, por muy pequeño que parezca esto hace que se vea reflejado en el incremento de las ventas, en el porcentaje de participación del mercado y en el posicionamiento de sus marcas.

Esta desventaja le crea la necesidad a COMESTIBLES ALDOR de hallar la forma de incursionar en este canal de distribución.

Dado lo anterior, ello hace imprescindible la realización de un estudio de mercado, en donde los puntos claves para el desarrollo de la presente investigación tendrán en cuenta: a) delimitar la zona, teniendo en cuenta que la ciudad está compuesta por 21 comunas las cuales agrupan los 250 barrios y 91 sectores existentes en Santiago de Cali; para lo anterior se tomará un muestreo del 10%, para elegir los barrios más estratégicos; y, b) Tener presente el estrato económico, el promedio de edad de los clientes, la incidencia de visita. Para poder asignar el portafolio de producto ideal para este tipo de canal.

Para comestibles Aldor es vital desarrollar un modelo de gestión del canal superetes ya que con esto logrará incrementar el volumen de ventas, impactar en todos los sectores de Cali, lograr la recordación y el posicionamiento de marca, tener una rotación de inventarios, y como gran ventaja, se podrá entrar a competir con las demás marcas en todos los canales de distribución.

Para el desarrollo del trabajo de grado se recurrirá a diferentes fuentes de información como: fuerza de ventas de distribuidoras aliadas a COMESTIBLES ALDOR, vendedores TAT, fuerza de ventas de COMESTIBLES ALDOR, artículos de Internet, libros, Fenalco, observación a los diferentes fuentes y herramientas que utilice la competencia (vendedores, mercaderistas, impulsadoras, promociones.).

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

COMESTIBLES ALDOR tiene poca información sobre el canal de distribución superetes, debido a que la empresa se ha encargado desde su inicio, al desarrollo del canal tradicional, que es un canal que se encarga de vender por grandes cantidades de producto a los mayoristas, distribuidores TAT y distribuidores mayoristas, generando la mayor cantidad de ventas en cuestión de volumen para la empresa, ya que estos distribuidores se encargan de surtir todas las pequeñas tiendas de la ciudad y pequeños negocios.

COMESTIBLES ALDOR no solo ha trabajado en el canal tradicional sino que en los últimos años también a incursionado en el canal moderno, que hace referencia a aquel que se encarga de la distribución de las grandes superficies (supermercados), pues estos también aportan un gran porcentaje en volumen de la venta, en la rotación de inventarios y posicionamiento de marca.

Dado lo anterior, el desarrollo del proyecto es de gran validez para la empresa, ya que según estudios que se han hecho se ha concluido que el canal de superetes ha adquirido tanta fuerza, que se podría decir que como mínimo en cada barrio de la ciudad se pueden encontrar con facilidad de uno a dos Superetes; por lo cual, la empresa se ha visto inquietada al no manejar este canal, perdiendo el reconocimiento de marca y adquiriendo un costo de oportunidad. Es así como, gracias al desarrollo del Canal Superetes, la competencia se ha logrado posicionar en la mente de los compradores de este tipo de canal (TOP Of. mind).

En la actualidad, en este canal se encuentran grandes empresas como el Grupo Empresarial Antioqueño con (Nacional de Chocolates, Noel), Colombina, Super de Alimentos y Cadbury Adams, Confiteca. Dado lo anterior, a esta necesidad responde el desarrollo de la presente investigación la cual se realizara en Colombia, en el departamento Valle del Cauca en la ciudad de Cali, entre el período comprendido del 2010 -2011.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El anterior planteamiento del problema lleva a formular la siguiente pregunta central:

¿Qué beneficios obtendrá Comestibles Aldor con el desarrollo del modelo de gestión del canal Superetes?

Es así, como la anterior pregunta se subdivide en las siguientes preguntas que permite la sistematización del problema:

- ¿Qué características predominantes debe tener el Modelo de Gestión del canal superetes a aplicar en Comestibles Aldor?
- ¿Cuáles son los aspectos a estudiar más importantes dentro del canal de Superetes en las diferentes ciudades del país si Aldor quisiera incursionar en este canal?
- ¿Cuáles deben ser los componentes del modelo de gestión del canal de Superetes que muestren el camino indicado para el montaje de la estructura del canal?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta para un modelo de gestión del canal superetes para comestibles Aldor en la Ciudad de Cali.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el concepto de Superetes, clasificación de estos y las características predominantes de este tipo de canal.
- Identificación del potencial o universo a nivel de la ciudad de Cali, además del volumen de venta potencial para las líneas de COMESTIBLES ALDOR.
- Identificar la forma de atención al canal superete de la competencia y compañías con líneas semejantes.
- Diseñar un modelo de gestión para el canal distribución superete en COMESTIBLES ALDOR.

3. ANTECEDENTES

Históricamente, el comercio de los productos alimenticios y de consumo masivo ha sido realizado a través de la tienda de barrio o canal tradicional como se llama en términos de mercadeo. Todas las empresas productoras de estos artículos consideraban a la tienda como el más efectivo y seguro canal de distribución.

A pesar de la gran expansión que han tenido las grandes superficies, en cabeza de multinacionales propietarias de marcas de hipermercados, el canal tradicional en la actualidad conserva una significativa importancia en la distribución de los productos de consumo masivo, dado que comercializa el 62% de ellos en todo el país (Nielsen, 2005). La importancia de este tipo de comercio minorista se hace mucho más evidente cuando se ha establecido que, en promedio 4,3 personas, dependen económicamente del negocio y cerca de dos millones de personas se benefician de la tienda de barrio.

A pesar de esta situación y de que existen 450.000 tiendas de barrio y cerca de 40.000 *superetes* en Colombia según cálculos realizados por FENALCO, el fenómeno no ha sido ampliamente estudiado y se desconocen muchas realidades que los rodean. Los análisis realizados siempre traen cifras de carácter cuantitativo que muestran su importancia relativa, con relación a otros canales, pero no profundizan sobre la caracterización del tendero en la búsqueda de esquemas ajustados a su realidad y sus verdaderas necesidades.

En un estudio realizado con el fin de diagnosticar la situación administrativa de los superetes, se ha llegado a concluir que los tenderos tienen algunas ¹Competencias consideradas como básicas para los emprendedores; sin embargo, no han desarrollado otras que son vitales dentro del empresario, que le dan la oportunidad de dirigir su negocio desde una perspectiva de desarrollo y así les permita crecer en el mismo. Este, no es un fenómeno general. Dentro de los tenderos hay algunos que han visto esas posibilidades de desarrollo y han cambiado el concepto de distribución y atención al cliente y han llegado a formar superetes.

En este entorno, está cobrando cada día mayor fuerza el superete, canal a través del cual se está realizando el 15% de las ventas de los productos de consumo masivo, con una marcada tendencia a incrementar la participación, según se desprende del último informe contratado por FENALCO con CICO.

Este supermercado de barrio ha integrado los productos no perecederos, los perecederos y los artículos de aseo en un solo lugar; de ahí que los principales atractivos para el cliente son la cercanía a su lugar de residencia, una amplia variedad de productos y la posibilidad de comprar en pequeñas cantidades. Por el

¹ <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/206/20605402.pdf>

contrario, las grandes superficies han visto como su crecimiento en la participación de la venta de alimentos se reduce lentamente; han perdido un punto porcentual cada año: mientras en 1998, su participación en este mercado era de cerca del 44%, en 2.003 llegó al 40% (Nielsen, 2005). El propietario del superete ya ha cambiado su concepto de tienda: ha pasado de considerarla como un negocio, que le proporciona la estabilidad e ingresos necesarios para la subsistencia de su familia, a considerarla como una empresa. Por tal razón, debe poner en juego capacidades que en la tienda no eran necesarias, así como involucrar condiciones de empresario que en muchos de los casos analizados, aún están en proceso de adquisición.

4. JUSTIFICACIÓN.

Los canales de distribución son importantes para el crecimiento y desarrollo de una empresa debido a que esto permite incursionar en los mercados, conocer los consumidores y sus necesidades, para COMESTIBLES ALDOR es importante conocer el canal de distribución al cual se desea entrar, debido a que este permite conocer los deseos y necesidades del consumidor final, a través de estas variables claves se puede diseñar unas buenas estrategias y con estas es posible desarrollar un posicionamiento de marca y participación en el mercado. Esta investigación ayuda a mejorar el conocimiento que posee el área de ventas de COMESTIBLES ALDOR ya que permite establecer contacto con la realidad con el fin de que se conozca mejor este canal, y constituye un estímulo para la actividad intelectual y creadora. El desarrollo de este canal es importante para la compañía ya que permitirá que el consumidor final que visita el superete se de cuenta que el portafolio de Comestibles Aldor lo puede encontrar en esta clase de negocios.

Siendo este proyecto definido y aprobado, se planea incrementar el porcentaje de venta, posicionamiento del mercado y cobertura a nivel del Valle del Cauca. Es así, que hoy en día las empresas están alineando sus estrategias de mercadeo con los medios de distribución logística a superetes y tiendas de barrio. El 70 por ciento de los compradores son individuos de bajos ingresos económicos. Sin embargo, es un canal costoso de atender y muchas empresas han delegado esta tarea en distribuidores multiproducto. Pero las experiencias de las empresas más exitosas han mostrado que los verdaderos líderes del mercado son aquellos que logran llegar directo a este tipo de negocios de "barrio". El asunto entonces, se basa en cómo hacer una distribución horizontal de una forma eficiente y a bajo costo, cómo recolectar información de esta gran masa de clientes y en cómo ejecutar un plan de mercadeo y las tácticas de Trade Marketing.

Dado lo anteriormente señalado, es prioritario para Comestibles Aldor el desarrollo del modelo de gestión del canal superetes, el cual con un entendimiento apropiado del canal se empezara a desarrollar de manera innata las estrategias dependiendo el tipo de clasificación que tenga el superete, además se estudiara las estrategias que se encuentra desarrollando la competencia con el fin de utilizar lo mas relevante de éstas y poder fortalecerlas para que a la hora de utilizarlas saber como, cuando y donde serán mas efectivas según el tipo de superete, y posteriormente la implementación por parte del área de ventas.

El desarrollo del trabajo de grado es importante para la vida de un estudiante universitario dado que además de cumplir con el requisito para optar al título como profesional, proporcionará el desarrollo de competencias que se han adquirido durante el periodo académico y empresarial que implica la modalidad Dual. Finalmente, es importante en la vida de un administrador de empresas conocer el medio por el cual una organización hace llegar el producto a su cliente y

consumidor final; el cual permitirá aprender acerca de los diferentes tipos de canales que se manejan en una empresa siendo fabricante; los intermediarios existentes entre otros; permitiendo realizar mejoras ya sea en la distribución o aspectos básicos o sustanciales de los productos.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEORICO

En este capítulo del trabajo de grado se podrá conocer la opinión de dos autores sobre que es un canal de distribución y sus componentes, en primera instancia se conocerá la opinión de Philip Kotler que es un economista y especialista en mercadeo estadounidense distinguido, desde 1988, de la cátedra de Marketing Internacional, la segunda opinión viene de la mano de José A. Díez de Castro que es Profesor Titular de Universidad perteneciente al Área de Organización de Empresas del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización de la Universidad de Santiago de Compostela. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Málaga en 1978. Doctor en Ciencias Empresariales por la Universidad de Santiago en el año 1989. Imparte su docencia desde el año 1984 en la Universidad de Santiago y, desde 1995, en el Campus de Lugo. Actualmente es Decano de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas del campus de Lugo.

5.1.1. Aporte de PHILIP KOTLER: Los Canales de Distribución son el conjunto de empresas o individuos que adquieren la propiedad, o participan en su transferencia, de un bien o servicio a medida que éste se desplaza del productor al consumidor o usuario industrial. Las decisiones sobre el Canal de distribución o Comercialización se encuentran entre las más importantes que debe tomar la administración, pues afectan de manera directa todas las demás decisiones de Mercadotecnia. La mayor parte de los productores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado y tratar de organizar un canal de distribución. La razón del uso de los Intermediarios se explica en gran medida por su mayor eficiencia para poner los bienes a disposición de los mercados meta. Por medio de sus contactos, su experiencia, especialización y escala de operaciones, por lo general ofrece a la empresa más de lo que ésta puede lograr por sí misma. Desde el punto de vista del sistema económico, el papel de los Intermediarios es transformar el surtido de los productos de los fabricantes en el surtido que desean los clientes. Los fabricantes elaboran surtidos limitados de productos en grandes cantidades, pero los consumidores desean amplios surtidos de productos en pequeñas cantidades. En los Canales de Distribución, los Intermediarios compran las grandes cantidades de los fabricantes para dividir las en las cantidades pequeñas y los surtidos más amplios que desean los consumidores. Con ello, desempeñan un papel importante, pues hacen que correspondan la oferta y la demanda. A continuación profundizaremos más en lo que son los Canales de

Distribución, los Intermediarios y el papel que desempeñan como integrantes en los Canales de Distribución, los Canales de Distribución como Sistema.²

Según Kotler, en su libro fundamentos de mercadotecnia se refiere a los Canales de Distribución, como el medio por el cual se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos. Gran parte de las satisfacciones, que los productos proporcionan a la clientela, se debe a Canales de Distribución bien escogidos y mantenidos. Además los Canales de Distribución aportan a la Mercadotecnia las utilidades espaciales, temporal y de propiedad a los productos que comercializan. Tanto los Canales de Distribución en Mercadotecnia son tan infinitos como, los métodos de Distribución de los productos. En síntesis podemos decir, que los Canales de Distribución son las distintas rutas o vías, que la propiedad de los productos toma; para acercarse cada vez más hacia el consumidor o usuario final de dichos productos.

Es así, que alrededor de los canales de distribución existen los Intermediarios.

Por lo general, los productores o fabricantes, no suelen vender sus productos directamente a los consumidores o usuarios finales; sino que tales productos van a través de uno, o más, Intermediarios, los cuales desempeñarán distintas funciones de Mercadotecnia; recibiendo sus denominaciones, de acuerdo a tales funciones. Los Intermediarios son todos aquellos eslabones de la cadena que representan a los Canales de Distribución, y que están colocados entre los productores y los consumidores o usuarios finales de tales productos; añadiendo a los mismos los valores o utilidades de tiempo, lugar y propiedad. Las funciones desempeñadas por los Intermediarios resultan de vital importancia en la cadena que representa todo canal de Distribución. El número y clase de Intermediarios dependerá de la clase y tipo de producto, así como de la clase y tipo de consumidores o usuarios finales, o sea al mercado, al que va dirigido o para el cual ha sido concebido tal producto. Los servicios de los Intermediarios se caracterizan por hacer llegar los productos a los consumidores y facilitarles su adquisición, en alguna forma.

Gómez³ también clasifica a los Intermediarios así:

- Mayoristas
- Mercantiles
- Intermediarios Minoristas o Detallistas
- Agentes y Corredores

² KOTLER, Philip y Fundamentos de Mercadotecnia. Gary Armstrong. Prentice Hall Hispano Americana, S.A. México.

³ GÓMEZ R., Francisco Mercadotecnia en Venezuela. Ediciones Fragor. Caracas – Venezuela.

Los Intermediarios Mercantiles (tanto los Mayoristas como los Minoristas), son los que en un momento dado, adquieren los productos en propiedad; para luego venderlos a otros Intermediarios o al consumidor final. También se les llama Intermediarios Comerciales ya que revenden los productos que compran. Los Agentes o Corredores jamás llegan a ser dueños de los productos que venden; porque actúan en representación de los productores o de los Intermediarios de tales productos. Todos ellos colaboran en las actividades de Mercadotecnia, facilitando la adquisición de los productos para quienes, en última instancia, habrán de consumirlos o utilizarlos. Cabe resaltar que cada intermediario aumenta un cierto porcentaje a los precios de venta de los productos, en pago de sus servicios.

Además, Kotler define las funciones que desempeñan los Intermediarios como integrantes de los Canales de Distribución.

- i. Búsqueda de proveedores; ya sean productores, u otros Intermediarios, de determinados productos.
- ii. Búsqueda de compradores, que pueden ser otros Intermediarios o consumidores finales de los productos.
- iii. Procurar y facilitar la confluencia de tales proveedores y de tales consumidores.
- iv. Acondicionar los productos o requerimientos y necesidades del segmento de mercado que los demandarán, conservando un surtido, lo suficientemente amplio y variado, como para satisfacer las necesidades de la mayor cantidad posible de consumidores.
- v. Transporte de los productos a los sitios donde serán requeridos por los demandantes; o sea, agregándoles la utilidad o valor espacial.
- vi. Conservación de los productos, hasta el momento en que los requiera el consumidor, con lo cual le añade el valor o utilidad temporal.
- vii. Equilibrio de los precios; procurando vender los productos a precios suficientemente altos, como para estimular la producción, y lo suficientemente bajos, como para motivar a los compradores.
- viii. Dar a conocer los productos, sus características y bondades; mediante la publicidad y promoción de los mismos.
- ix. Asumir los riesgos de deterioro y obsolescencia.

- x. Financiamiento de las compras de la clientela; mediante la concesión de créditos.

El Canal de Distribución como Sistema.

Dentro del marco conceptual de la “Teoría de Sistemas”, el canal de Distribución viene a conformar un sistema, dentro de otro sistema; es decir, que el canal de Distribución es un subsistema del “Sistema de Mercadotecnia”.

Kotler⁴, define el Canal de Distribución como un sistema; un conjunto de funciones tendientes a llevar los productos desde el fabricante hasta el consumidor final. Es decir, que las distintas funciones y tareas que los Intermediarios realizan en sus respectivos momentos de comercialización, vienen a ser componente del Subsistema, que llamamos Canal de Distribución, y que interactúan en forma concatenada, para facilitar el traslado sucesivo de los productos, desde que sale del fabricante a manos del productor, hasta que llegan a las manos del consumidor o usuario final. Cabe resaltar, que todos estos integrantes que componen el Subsistema de Mercadotecnia, deben actuar en forma mancomunada y sincronizada, de manera, que no ocurran incompatibilidades, sino más bien, de forma que las actividades de uno complementen a las de los otros, para facilitar el flujo de los productos dentro del respectivo canal de Distribución; hasta que lleguen a manos del comprador final.

Continuando con la idea de Philip Kotler⁵, se dan las siguientes consideraciones para los canales de distribución:

La selección de los Canales de Distribución de los productos es uno de los retos de mayor trascendencia, que ha de afrontar la alta Gerencia, de entre las tantas decisiones de Mercadotecnia que habrá de tomar con respecto a sus productos. Sea cual fuere el tipo de Canal de Distribución escogido, éste debe facilitar, de la mejor manera posible, el logro de los objetivos fundamentales de la empresa, como es el de prestar un buen servicio al público, a cambio de sus ganancias. En algunas ocasiones, en la selección de los Canales de Distribución para la comercialización de los productos priva el criterio de lo que se ha dado en llamar el “Grado de Exposición del Mercado”, de los productos, que aspire la empresa.

En tales casos hablados por Philip Kotler en su libro Fundamentos de Marketing, se habla de Tres Grados de Exposición de los canales de distribución:

- Distribución Intensiva: Por medio de la cual se exponen los productos en todos los lugares posibles de comercialización. Es el caso de esos tipos de productos que se encuentran en todas partes, como: los cigarrillos, dañinos

⁴ KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Pag. 93, 2001

tanto para la salud como para el bolsillo del enviado. La característica dominante de esta alternativa de Canal de Distribución es la omnipresencia de los productos, que se comercializan por tales canales.

- **Distribución Exclusiva:** Se caracteriza por la concesión de exclusividad de distribución del producto a unos pocos distribuidores, con delimitaciones geográficas; pero con la condición expresa de que tales concesionarios se abstengan de vender productos de la competencia, como ha de esperarse. Esta modalidad ofrece la ventaja de un control más riguroso, de todas las fases de la comercialización de los productos, ya que suele regirse por un contrato firmado al respecto; mediante el cual quedan establecidas las condiciones generales de los precios, promoción y demás condiciones de ventas. Estas condiciones ayudan a fomentar y mantener la buena imagen del producto, así como el nivel de los precios, y los márgenes de utilidades para la empresa productora y sus distribuidores.
- **Distribución Selectiva:** Combina las ventajas de las dos anteriores, y aunque proporciona un debilitamiento relativo de los controles que aspira todo productor; también es muy cierto que reduce los costos de Mercadotecnia de los productos. Permite una penetración más controlada de los mercados o segmentos de mercado, que en particular interesen a los productores.

Todas estas alternativas de distribución de productos, tienen sus ventajas y desventajas particulares, por lo que no es posible afirmar de antemano, cuál de ellas tres habrá de ser la más conveniente, apropiada o rentable; puesto que ello vendrá de acuerdo a las características del producto, y a las variables determinante del mercado, o de segmento de mercado, a la cual va dirigido el producto. En todo caso, el grado de exposición del mercado debe facilitar al máximo la penetración que se aspire del mercado, con la amplitud debida, la máxima satisfacción de las necesidades de los consumidores, a los más bajos precios y con suficiente rentabilidad. Compromisos con los Integrantes de los Canales de Distribución con los Productores. En los convenios y contratos, que entre los productores e intermediarios se firmen, habrá de especificarse claramente cuáles habrán de ser las responsabilidades mutuas, que habrán de asumirse y en qué términos habrán de cumplirse cada uno de tales compromisos.

Es decir, que las relaciones entre las partes deben quedar especificadas con toda claridad y de común acuerdo, para que sirvan de orientación y de medio de verificación de las realizaciones. En tales convenios deberán especificarse Cláusulas⁶, tan importantes como:

⁶ GÓMEZ R., Francisco Mercadotecnia en Venezuela. Ediciones Frigor. Caracas – Venezuela.

- I. Determinación de los precios, a los cuales habrán de venderse los productos a los intermediarios y de éstos a los consumidores; con lo cual queda así fijado el margen de utilidad. Desde luego que estos precios habrán de fijarse, tomando en consideración los costos operativos de cada uno de los componentes de los Canales de Distribución; de acuerdo al área geográfica y del tipo de mercado que abastecen dichos Intermediarios.
- II. Estipulación de las condiciones generales de ventas; en las cuales se haga referencia a las formas de pago, los límites del crédito, si así fuere acordado; del mismo modo se convendrá la forma en que el fabricante o productor responderá por la calidad de los productos, defectos de fabricación, etc.
- III. Delimitación del área geográfica de cada componente del Canal de Distribución, de forma que los intereses de cada uno de ellos queden garantizados con claridad y sepan hasta dónde pueden extender sus esfuerzos de comercialización y que otros no se aprovechen de ellos, es igual que si se fijaran los límites de una parcela de terreno, de algún Distrito o Estado. Esto permite también a cada distribuidor conocer con certeza el lugar donde están situados sus más inmediatos competidores, y hasta dónde alcanzan sus derechos e influencias, que puedan afectarlos.
- IV. Especificación de todos los pormenores y detalles a que habrán de atenerse las relaciones de los productores con sus distribuidores; tales como: Qué tipo de asistencia y de facilidades proporcionará el productor a los integrantes de sus Canales de Distribución; al igual de cuáles habrán de ser las contraprestaciones, que el productor espera recibir de sus distribuidores, es decir, una explicación minuciosa de todas las condiciones del contrato de comercialización y su duración.

5.1.2. Aporte de Diez de Castro: Según Diez de Castro “un Canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran⁷. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo”.⁸

⁷ Díez de Castro, Enrique Carlos (Coordinador) (septiembre de 1997). *Distribución Comercial* (Segunda edición, 1ª impresión edición). Madrid (España): McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U. [ISBN 978-84-481-1093-2](https://doi.org/10.1016/j.distrib.2010.01.001)

⁸ Santesmases Mestre, Miguel. *Marketing. Conceptos y estrategias* (Tercera edición, 4ª impresión edición). Madrid (España): Ediciones Pirámide, S.A. [ISBN 978-84-368-1033-2](https://doi.org/10.1016/j.distrib.2010.01.001). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n

El punto donde inicia la operación del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y personas que facilitan la circulación del producto final hasta llegar a las manos del cliente o consumidor final y que se denominan genéricamente intermediarios especializados.

Los intermediarios son los que realizan las funciones de distribución, son empresas de distribución situadas entre el **fabricante** y el **consumidor final**; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes al productor. Las características en relación a los intermediarios y canales de distribución según el autor son:

i. Funciones de los intermediarios

La palabra intermediario ha tenido tradicionalmente connotaciones negativas, puesto que se quedaban con parte del beneficio de la venta. Sin embargo, las empresas de distribución acercan el producto al consumidor y realizan una serie de actividades que redundan en beneficio del cliente.

Esta actividad comercial no se realiza de forma gratuita, es una actividad lucrativa; algunas de las funciones que desarrollan los intermediarios son:

- ✓ Facilitan y simplifican los intercambios comerciales de compra-venta; es impensable que todos los consumidores pudieran ponerse en contacto con todos los fabricantes.
- ✓ Compran grandes cantidades de un producto que luego venden en pequeños lotes o unidades individuales. Además, en el caso de productos agrícolas, compran a pequeños agricultores, agrupan la producción, la clasifican, envasan, etiquetan... y acumulan cantidades suficientes para atender la demanda de los mercados de destino.
- ✓ Proporcionan financiación a diferentes figuras del canal de distribución.
- ✓ Almacenan producto para reducir el tiempo de entrega (en inglés, lead time) al consumidor.
- ✓ Transportar la mercancía.
- ✓ Asumir riesgos.
- ✓ Gestión y servicio de sugerencias.
- ✓ Información del mercado.

Diez de castro presenta las clases de intermediarios.

ii. Clases de intermediarios:

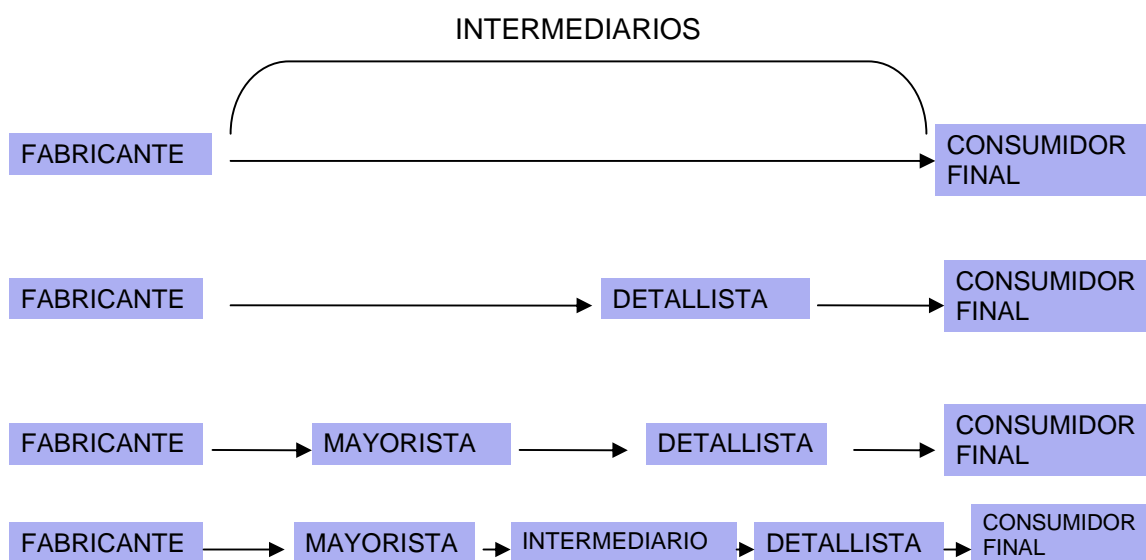
- **Mayorista:** El mayorista es un intermediario que se caracteriza por vender a los detallistas, a otros mayoristas o fabricantes, esto se determina dependiendo del producto, pero nunca al consumidor. Los mayoristas

pueden comprar a un fabricante y también a otros mayoristas. En inglés es conocido como canal "tier-2", ya que los bienes o servicios dan "dos saltos", de mayorista a retail o venta al por menor, y de ahí al usuario o consumidor final del producto o servicio.

- **Minorista o detallista:** Los detallistas o minoristas son los que venden productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado. Son importantes porque pueden alterar, frenando o potenciando, las acciones de marketing y merchandising de los fabricantes y mayoristas. Son capaces de influir en las ventas y resultados finales de los artículos que comercializan. También son conocidos como "retailers" o tiendas; pueden ser independientes o estar asociadas en centros comerciales, galerías de alimentación, mercados.

A continuación se muestra los diferentes tipos de canales de distribución.

FIGURA 1. Diferentes tipos de Canales de Distribución.



Fuente: Elaboración propia del autor, basada en información obtenida de páginas de internet.

iii. Tipos de canales de distribución:

- **Canal directo** (Circuitos cortos de comercialización). El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Es el caso de la mayoría de los servicios; también es frecuente en las ventas industriales porque la demanda está bastante concentrada (hay pocos compradores), pero no es tan corriente en

productos de consumo. Por ejemplo, un peluquero presta el servicio y lo vende sin intermediarios; lo mismo ocurre con bancos y cajas de ahorro. Ejemplos de productos de consumo pueden ser los productos Avon, el Círculo de Lectores, Dart Ibérica (Tupperware) que se venden a domicilio. También es un canal directo la venta a través de máquinas expendedoras, también llamado vending.

- **Canal indirecto.** Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre canal corto y canal largo.
- Un **canal corto** sólo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final. Este canal es habitual en la comercialización de automóviles, electrodomésticos, ropa de diseño... en que los minoristas o detallistas tienen la exclusiva de venta para una zona o se comprometen a un mínimo de compras. Otro ejemplo típico sería la compra a través de un hipermercado o híper.
- En un **canal largo** intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas, agentes comerciales.). Este canal es típico de casi todos los productos de consumo, especialmente productos de conveniencia o de compra frecuente (commodities), como los supermercados, las tiendas tradicionales, los mercados o galerías de alimentación.

En general, se considera que los canales de distribución cortos conducen a precios de venta al consumidor reducidos y, al revés, que canales de distribución largos son sinónimo de precios elevados. Esto no siempre es verdad; puede darse el caso de que productos comprados directamente al productor (ejemplo, vino o cava a una bodega, en origen) tengan un precio de venta mayor que en un establecimiento comercial.

Relaciones entre empresas de un canal de distribución

Se pueden clasificar también según la relación que existe entre las empresas que participan en la distribución:

- **Canales de conexión horizontal:** se establece entre empresas que realizan la misma función en la cadena de distribución; por ejemplo, un centro comercial con multitud de minoristas.
- **Canales de conexión vertical:** se establece entre empresas que realizan distintas funciones dentro de la distribución.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

En este trabajo es importante aclarar los siguientes términos para el total entendimiento y conocimiento del proyecto: es vital conocer lo que es un canal de distribución; El cual se describe como el medio donde los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para que estos los adquieran.

Es así, como teniendo en cuenta el concepto de canal de distribución se presenta el desarrollo del canal tradicional, el cual se caracteriza por ser un canal que se encarga de vender por volumen a los distribuidores y mayoristas, generando la venta mas representativa en cuestión de volumen para la empresa; en donde dentro de este canal se identifican los distribuidores quienes se encargan de surtir todas las pequeñas tiendas, kioscos, chaseros, maneros, camioneteros, de la ciudad.

Después del canal tradicional se le da inicio al canal moderno, el cual hace referencia a aquel que se encarga de la distribución de las grandes superficies (supermercados), pues estos también aportan un gran porcentaje en el volumen de la venta, rotación de inventarios posicionamiento de marca en conjunto de una buena administración de Mercadotecnia conjunto de procesos para crear, comunicar, entregar valor a los clientes y para manejar una buena relación con estos últimos, de manera que beneficia a toda la cadena. Mayoristas son los que en un momento dado, adquieren los productos en propiedad para luego venderlos a otros Intermediarios o al consumidor final. Se entiende por intermediarios de mercadotecnia las compañías o personas que cooperan con la empresa para la promoción, venta y distribución de sus productos entre los compradores, entre estos se encuentra, el consumidor final quien es la persona que realmente utiliza el producto esto, de acuerdo a las compras de los clientes tenemos la rotación del inventario, está informando del número de veces que se recupera la inversión en existencias, durante un periodo, a hora bien ya se han aclarado algunos términos los cuales son de suma importancia para el entendimiento del trabajo de grado, por ultimo se da la interpretación de: supermercado el cual es el establecimiento comercial urbano que vende bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza. Estos pueden ser parte de una cadena, generalmente en forma de franquicia, que puede tener más sedes en la misma ciudad o país; por otra parte encontramos el hipermercado que es una gran superficie comercial, este se diferencia del supermercado por poseer un tamaño superior a 2.500 m², estos ofrecen una amplia gama de productos. Además de las secciones habituales en un supermercado tales como alimentación, droguería, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza, los hipermercados también ofrecen mercaderías generales como: papelería, electrónica de consumo, audio y vídeo, electrodomésticos, juguetes y textil; habitualmente los hipermercados se sitúan a las afueras de las ciudades o aledaños a autopistas y avenidas de alto tráfico. Los hipermercados cuentan con estacionamiento para clientes. Y por ultimo superretes:

Establecimiento comercial que vende bienes de consumo masivo el cual cuenta con un sistema de autoservicio, este establecimiento se caracteriza por su tamaño que oscila entre 50 y 200 metros cuadrados, por su volumen de venta, capacidad de almacenamiento, por ser un mercado minorista, los grandes manejan arcones frigoríficos los cuales sirven para exhibir productos congelados y lácteos y líquidos. Estos se localizan entre las grandes superficies y las pequeñas tiendas de barrio, es un amplio grupo de negocios familiares, en su mayoría, una de sus principales estrategias es poner los productos de primera necesidad lejos de la entrada para que los clientes hagan un recorrido por las instalaciones del negocio y así que puedan contemplar los productos expuestos en el lineal.

5.3. MARCO LEGAL

Comestible Aldor se encuentra constituido en su certificado de existencia y representación, con el Nombre: Comestibles Aldor S.A., con Matricula mercantil #:265494-4 del 24 de mayo de 1990 y Nit: 800096040-9. Su Escritura #: 254 del 15 de mayo del 1990.

El Representante legal: Leonardo Aljure Dorronsoro identificado con c.c.16.774.918, con un Capital autorizado: \$2.800.000.000=, un capital suscrito: \$2.531.600.000 y un Capital pagado: \$2.531.600.000

Es así, como la normativa que regula a la empresa Comestibles Aldor son:

5.3.1. Artículo 102 del Código de Comercio. Validez de sociedades familiares-aporte de bienes.

Será válida la sociedad entre padres e hijos o entre cónyuges, aunque unos y otros sean los únicos asociados. Los cónyuges, conjunta o separadamente, podrán aportar toda clase de bienes a la sociedad que formen entre sí o con otras personas.

5.3.2. Decreto 2.663 y 3.743 de 1950 Adaptados por la ley 141 de 1961: “Código Sustantivo del Trabajo”

Este decreto reglamenta el Código Sustantivo del Trabajo y promueve la equidad en las relaciones laborales entre el empleador y el empleado.

En este código se ofrece claridad en los tipos de contratos establecidos por la ley, obligaciones de las partes, entre otros aspectos que permiten tener tranquilidad a los empleados y también a los empleadores.

5.3.3 Decreto ley 410 de 1971

Mediante este decreto se expide el Código de Comercio, en el cual se regula toda actividad del país, presenta normas comerciales, comentarios, jurisprudencias de la corte suprema de justicia, de la corte constitucional y del concejo de estado.

Las normas presentadas en este código de comercio se realizan con el fin de permitir el mejor desarrollo y desenvolvimiento de la actividad mercantil para evitar posibles conflictos de carácter legal, tramitología, estímulo y desarrollo de la actividad empresarial y otras labores de orden mercantil.

5.3.4 Ley 50 de 1990 Reforma Laboral

Por la cual se define el sistema de protección social, se conciben algunos programas contra el riesgo de desempleo, se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la ley 100 de 1993 “Seguridad Social” y se adapta disposiciones sobre los regímenes pensionales exceptuados y especiales.

5.4. MARCO CONTEXTUAL.

Comestibles Aldor se encuentra ubicada en el municipio de Yumbo en el departamento del Valle del Cauca en la dirección: Calle 15 # 29 – 69.

El municipio de Yumbo se encuentra localizado al norte de la ciudad de Cali, el cual es el municipio más cercano de Cali. Es uno de los 42 municipios que conforman el Departamento del Valle del Cauca, ubicado en el Área Metropolitana de Cali. Es conocido como la Capital Industrial de Colombia, por sus más de 2.000 fábricas asentadas en su territorio limítrofe con Cali. Ubicado a 10 minutos del Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón y a 2 horas del Puerto de Buenaventura. El territorio municipal consta de una región plana la cual hace parte del productivo valle del Río Cauca y una región montañosa en la vertiente oriental de la Cordillera Occidental de los Andes.⁹

Es uno de los municipios más ricos del Valle del Cauca, actualmente hay instaladas 461 grandes empresas que limitan con Cali entre las que se encuentran fábricas de cemento, papel, metálicos, productos químicos, maquinaria agrícola, materiales para la construcción, confites, cerveza y bebidas gaseosas.

⁹ Yumbo, artículo de wikipedia, consultado el 1 de junio de 2010 a las 10:37 a.m., disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Yumbo>.

Gracias a su ubicación estratégica, a su infraestructura vial y a los incentivos tributarios que ofrece el municipio, Yumbo es considerado parte fundamental del desarrollo industrial. En la agricultura sobresalen los cultivos de caña de azúcar, café, soya, millo y algodón. También son importantes los cultivos de tomate, cebolla cabezona, pimentón, cítricos, mango, maracuyá, piña, flores, yuca y plantas aromáticas. En el sector pecuario se destacan el ganado bovino, porcino y el cultivo de la tilapia. En su territorio se explota carbón, yeso, caolín, cobre, mármol, alumbre y otros minerales.¹⁰

¹⁰ Yumbo, artículo de wikipedia, consultado el 1 de junio de 2010 a las 10:37 a.m., disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Yumbo>.

6. METODOLOGÍA

6.1. TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizará para la realización o ejecución del presente proyecto de grado, es exploratorio con un enfoque cualitativo este se centra en la recolección de montos detallados de datos primarios de relativamente pocas muestras de personas a los que se hacen preguntas o cuyo comportamiento se observa, es aquí donde los vendedores y promotores entraran hacer el papel de investigadores con capacidades de comunicación e interpretación, la idea es formular preguntas abiertas que permitan sondear a fondo las primeras respuestas de los entrevistados, o bien se aplicaran técnicas de observación que propician el análisis de comportamientos.

A parte de la investigación exploratoria se desarrollara una investigación descriptiva la cual se encarga de investigar los datos y características mas relevantes de la población, La Investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, por que, cuándo y cómo. A esta investigación se le dará un enfoque 'cuantitativo' debido a que está proporciona hechos concretos que sirven para la toma de decisiones. En esta investigación se harán pronósticos atinados sobre las relaciones entre los factores y las conductas del mercado, porque mediante esta, se analizan las diferentes variables que permitirán el estudio concreto del análisis competitivo de la empresa dentro de los canales de distribución debido a que en COMESTIBLES ALDOR no se ha desarrollado la respectiva investigación de este canal de distribución, además porque el objetivo es documentar el desarrollo de propuesta para un modelo de gestión del canal Superetes para COMESTIBLES ALDOR y describir el estudio de manera comprensiva de acuerdo a la información recolectada

6.2. DISEÑO METODOLOGICO

En el siguiente literal se conocerán las fases de cómo se desarrollo el proyecto.

6.1.1. Etapas de la Investigación: El desarrollo de este proyecto se realizó mediante la consecución de las siguientes fases:

FASE 1

- En esta fase inicial del proyecto se ejecuto la descripción del superete como establecimiento, el cual consiste en la definición de Superetes, clasificación de estos y las características predominantes de este tipo de canal.

- Recolección de información mediante la revisión de artículos en páginas especializadas de Internet.
- Visitar la pagina de FENALCO para la recolección de información y conocer.
- Realizar trabajo de campo en los diferentes Superetes para conocerlos y determinar su ideología de mercadeo y ventas.

FASE 2

- Identificar del potencial o universo a nivel de la ciudad de Cali.
- Realizar visitas a los diferentes barrios de Cali con la ayuda de aliados de COMESTIBLES ALDOR S.A.
- Calcular un volumen de ventas presupuestal para las diferentes líneas de Aldor de acuerdo a la cantidad de Superetes existentes.

FASE 3

- Identificar las diferentes formas de atención de la competencia y compañías con líneas semejantes.

FASE 4

- Diseñar un modelo de gestión para Comestibles Aldor en Superetes.
- sugerir el portafolio ideal para este tipo de negocio.
- Diseñar un plan promocional para los clientes que entren dentro del modelo de gestión.
- Dar una propuesta para el empaque de productos según el tipo de consumidor.

6.1.2. Fuentes de Información: Las fuentes utilizadas para la realización del presente trabajo de grado son tanto fuentes primarias como secundarias, que a continuación se relacionan:

a) Fuentes Primarias

- Dueños de los Superetes.
- Gerente General de Ventas de Comestibles Aldor
- Entrevistas con diferentes docentes universitarios.
- Personal de Comestibles Aldor que puedan brindar información importante al proyecto.
 - Gabriel salas (gerente nacional del canal tradicional)
 - Juan Manuel ceballos (gerente nacional canal autoservicios)
 - Andrés Felipe Díaz (gerente nacional del canal T.A.T)
 - Claudia umaña (coord. Nacional trade marketing autoservicios)
 - Juan Fernando Orozco (coord. National trade marketing T.A.T)
 - Diana Lopez (coord. nacional trade marketing tradicional)

- Vendedores directos de Comestibles Aldor.
- Vendedores de las distribuidoras aliadas.
- Vendedores TAT (Tienda a tienda)

b) Fuentes Secundarias.

- Libros de Canales de distribución.
- Artículos y páginas de Internet.
- FENALCO

6.3. METODO DE INVESTIGACIÓN.

Para el siguiente proyecto se utilizará el método inductivo, puesto que se va a partir de aspectos particulares para llegar a conclusiones generales, es decir, que con la aplicación del plan piloto en el departamento del valle del cauca se estudiarán los superetes, de tal manera que permita la utilización de las diferentes teorías de canales de distribución, con este plan piloto se llegará a conocer el canal en su totalidad y con el resultado obtenido poder aplicarlo al resto del país.

Por otra parte se estudiará y analizará la forma en que compañías con líneas semejantes manejan el canal de distribución con el fin de aprender e identificar los aspectos más relevantes del manejo que le suministran al canal, con la idea de aterrizarlos a las necesidades de la Empresa, buscando crear un canal que sea especializado para los clientes de Comestibles Aldor y que les entregue confiabilidad y ponga la marca ALDOR en el pensamiento de los consumidores.

7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

COMESTIBLES ALDOR es una empresa joven y dinámica, fundada por la familia Aljure Dorronsoro el 24 de Mayo de 1990, la junta directiva está conformada por: Raj Aljure Nasser, Rafael Emilio Aljure Dorronsoro, Francisco Jose Aljure Dorronsoro, Leonardo Aljure Dorronsoro, Elsa Dorronsoro de Aljure Y Andrea Maria Aljure Dorronsoro.

Está ubicada en la ciudad de Yumbo en la calle 15 No. 29 – 69, caracterizándose por ser una sociedad anónima (S.A.). Teniendo como objeto social la fabricación y venta de toda clase de dulces y productos comestibles en el mercado nacional y de exportación, como también la importación de productos alimenticios tales como dulces, confitería, chocolatería, chicles y otros comestibles y su venta en el mercado nacional y otros mercados de exportación; también tiene como fin importar maquinaria para la industria de la confitería y la industria alimenticia en general.

Se iniciaron labores con una producción de 5 toneladas día, y hoy cuenta con una de las fabricas más modernas de América, inaugurada en junio del 2004 con 28.000 metros cuadrados donde se producen más de 150 toneladas día, con la capacidad de incrementar a 300 toneladas diarias.

Se producen más de 2 billones de chupetas al año, demostrando un constante crecimiento en un mercado global que cambia constantemente.

En relación a la misión¹¹, visión y visión internacional entre otros que posee la Organización son:

- **Misión**

Alegar y Divertir a consumidores en todo el Mundo con Marcas y Productos *Alimenticios que nos unen emocionalmente, reconociendo las diferencias Culturales* y generando valor a los accionistas con responsabilidad social.

- **Visión**

La Alegría de tú Vida - The joy of Life.

- **Políticas de Comestibles Aldor**

Entre las políticas que poseen Comestibles Aldor se destacan:

a) **Desarrollo de nuevos productos:** Comestibles Aldor posee como principal promesa y compromiso la investigación, creación y desarrollo de productos

¹¹Comestibles ALDOR pagina web, Santiago de Cali, consultado el día 22 de mayo del 2010 a las 9:30 am, disponible en: www.aldoronline.com.

innovadores y divertidos para los consumidores. Siendo una empresa dinámica, innovadora, flexible con visión internacional; que le permita Seguir creciendo, abriendo nuevos mercados y llevando alegría y diversión, dado que Aldor se identifica por la Alegría.

b) **Personal de trabajo:** Se cuenta con más de 800 personas comprometidas con su labor diaria, que trabaja en equipo, dotadas de gran experiencia y están abiertas al cambio y al mundo.

A través de su departamento de investigación y desarrollo comestibles Aldor trabaja en la constante búsqueda de nuevos conceptos y productos que le permiten mantenerse un paso delante de la competencia.

Comestibles aldor desde sus inicios ha venido distribuyendo sus productos a través de aliados como lo son: distribuidores mayoristas, distribuidores TAT, mayoristas, entre otros, como parte de su trabajo estos aliados hacen llegar el producto al consumidor final.

A continuación se mostrara la forma en la cual COMESTIBLES ALDOR ha trabajado con la maestra de clientes durante un periodo contemplado por 3 años.

La maestra de clientes de la compañía para el año 2008 era de 397 clientes y estos generaron una compra por valor de \$44.328.646.075. Para el año 2009 la maestra de clientes de Comestibles Aldor creció un 4.78% con referencia al año 2008 esto equivale a 416 clientes los cuales generaron unos ingresos por compra de producto a la compañía de \$48.142.753.775, para los primeros 5 meses del 2010 la empresa vendió \$21.067.235.123 con una maestra de 387 clientes, según las cifra la compañía pronostica vender \$50.561.364.290.

A partir del conocimiento del canal, se empieza a diferenciar una de las variables más importantes que es la clase de consumidor, el cual ayudo a la Empresa a realizar las respectivas estrategias para lograr un posicionamiento adecuado, es así como la Compañía ha llegado a entender los respectivos canales en diferentes puntos:

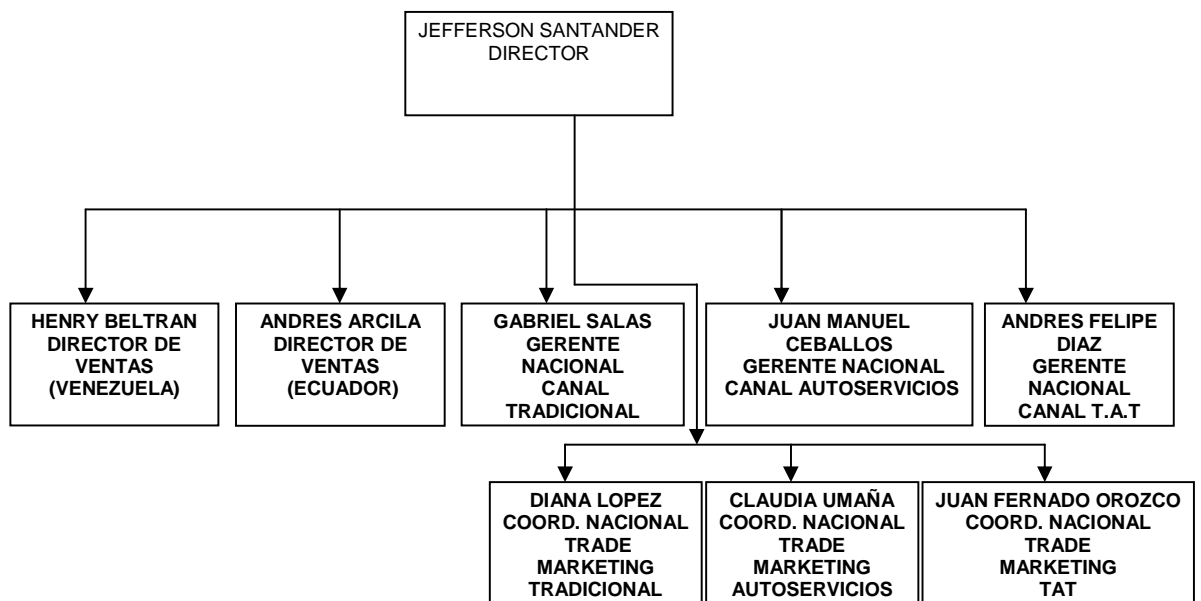
- Desde su estructura,
- El trato que se le debe de dar (promociones, impulso, descuento pie de factura, participación en calendarios comerciales, etc.),
- portafolio ideal,
- presentaciones de productos,

La compañía al abrir el canal de autoservicios empieza a entender que es necesaria una presentación de producto diferente a la del canal tradicional, por el

solo hecho de que el tipo de cliente que frecuenta este negocio desea llevar una bolsa de producto con menos cantidad.

Cabe señalar, que en COMESTIBLES ALDOR no existe ningún tipo de información acerca del proyecto, puesto que es una idea nueva dentro del área de ventas para ampliar los canales de distribución que actualmente se manejan en la empresa, y en el cual competidores de la industria ya han incursionado en dicho tipo de mercado.

FIGURA 2. Organigrama del área de ventas de COMESTIBLES ALDOR.



Fuente: Información suministrada por Idarleny Aguirre del área de recursos humanos de COMESTIBLES ALDOR.

8. DESCRIPCIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN SUPERETES

En este capítulo del trabajo de grado se dará a conocer las diferentes conceptualizaciones acerca de que se entiende por Superete como establecimiento comercial, clasificaciones y características.

8.1. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE SUPERETES

Dado que no existe una definición técnica para este tipo de negocio, al revisar los libros, revistas, información relacionada en páginas de Internet se entiende como superete:

Establecimiento comercial que vende bienes de consumo masivo el cual cuenta con un sistema de autoservicio, este establecimiento se caracteriza por su tamaño que oscila entre 50 y 400 metros cuadrados, por su volumen de venta, capacidad de almacenamiento, por ser un mercado minorista, los grandes manejan arcones frigoríficos los cuales sirven para exhibir productos congelados y lácteos. Estos se localizan entre las grandes superficies y las pequeñas tiendas de barrio, es un amplio grupo de negocios familiares, en su mayoría, una de sus principales estrategias es poner los productos de primera necesidad lejos de la entrada para que los clientes hagan un recorrido por las instalaciones del negocio y así que puedan contemplar los productos expuestos en el lineal.

8.2. CLASIFICACIÓN DE LOS SUPERETES.

A continuación se mostrara la clasificación según FENALCO que se maneja para este tipo de negocio:

TIPO A: Tienda mixta, Superetes de Formato Mixto el cual consta de una caja registradora, baja tecnología y un área que oscila entre los 50 y 100 mts².

TIPO B: Superete Pequeño, Formato Autoservicio con más de una caja registradora, maneja baja tecnología y un área que oscila entre los 50 y 100 mts².

TIPO C: Superete mediano, Formato Autoservicio con más de dos cajas registradoras, nivel medio alto de tecnología, poseen una sección de refrigerados y maneja un área que oscila entre 101 y 200 mts².

TIPO D: Superete Grande, Formato Autoservicio con más de tres cajas registradoras, nivel medio alto de tecnología, posee una sección de refrigerados (arcones frigoríficos), cuenta con bodega para almacenamiento de productos y maneja un área que oscila entre 201 y 400 mts².

8.3. CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES DEL CANAL

En este literal se presentan las características predominantes del canal como lo son: los hábitos de compra, ubicación geográfica, calendario comercial, pagos de cartera y manejo del canal de distribución, es así como a continuación se describe cada uno de estos ítems

El propósito de COMESTIBLES ALDOR es atender el canal de distribución de superetes por medio de distribuidoras especializadas en este canal, estas distribuidoras serán atendidas por una fuerza de ventas directa de comestibles Aldor. A continuación se darán las pautas con las que deberán de cumplir cada una de las partes.

COMESTIBLES ALDOR.

1. Comestibles Aldor deberá delimitar el territorio en el cual la distribuidora realizar la comercialización de los productos.
2. La compañía entregara el portafolio con el cual se atenderá el canal de distribución.
3. Aldor deberá asegurar un margen de rentabilidad para los distribuidores que atiendan el canal.
4. Se brindara un apoyo promocional para el canal, el cual consta de descuentos en referencias especiales, material p o p, catálogos para los vendedores, descuento por temporadas, apoyos para el calendario comercial de los superetes.
5. El crédito (plazo de pagos) será de 30 días y el cupo de mercancía es de 45 días de inventario.
6. Adicional dará otros convenios, ejemplo:
Cumplimiento de metas por trimestre o por periodos determinado por Comestibles Aldor,
Cumplimiento de impactos en periodos determinados.
7. Aldor dará capacitación a la fuerza de ventas de la distribuidora sobre el portafolio.

DISTRIBUIDOR.

1. La distribuidora deberá de cumplir con el cubrimiento geográfico ya asignado por Comestibles Aldor.
2. La fuerza de ventas de la distribuidora tendrá que estar entrenada para brindar una buena atención a los clientes.
3. Aplicación de políticas de manejo y devoluciones de producto según políticas de Comestibles Aldor.
4. La distribuidora deberá de cumplir con un Volumen de ventas.
5. pagos oportunos a Comestibles Aldor.
6. La distribuidora debe de contar con una capacidad logística adecuada la cual consta de: bodega, sistema de facturación y tiempos de entrega oportunos.
7. Entrega de información sobre el comportamiento del canal, en el tiempo adecuado a Comestibles Aldor.
8. La distribuidora deberá de cumplir con el número de impactos.

Con respecto a los distribuidores este se desarrollará en el capítulo 11.4.

Como primera instancia el vendedor asignado por COMESTIBLES ALDOR para la atención del distribuidor, deberá de realizar el plan de trabajo con el cual dará cumplimiento a los objetivos planteados por la gerencia de ventas de ALDOR, el vendedor debe de identificar a la cabeza visible del negocio para socializar los objetivos y alinearlos con las estrategias planeadas por la distribuidora.

Realización del procedimiento de ventas: el vendedor deberá dirigirse a la distribuidora y revisar el inventario físico, y el inventario valorizado en pesos, después de hacer una revisión minuciosa donde analice que le hace falta en el inventario versus las cuentas por pagar a Comestibles Aldor S.A., teniendo en cuenta este procedimiento deberá sugerir el pedido al área de compras en la distribuidora, cuando ya este aprobado deberá enviar el pedido a las asistentes administrativas de la compañía, las cuales se encargaran de subir el pedido al sistema y el despacho del producto se realizara en las siguientes 48 horas, se debe tener en cuenta que este tipo de negocios manejan diferentes horarios para recibir la mercancía, este punto deberá de ser coordinarlo por el vendedor con el área de logística.

Como se menciona anteriormente, los superetes se encuentran entre las pequeñas tiendas tradicionales y las grandes superficies comerciales, estos se encuentra ubicados en los 250 barrios de la ciudad de Cali, en los 6 estratos, y se cree que como mínimo hay de 1 a 2 superetes en cada barrio de Cali, son comercios más próximos a los clientes que las grandes superficies, y además también se puede encontrar todos los productos necesarios en el mismo lugar pero sin necesidad de transportarse en un vehículo. Estos son los grandes beneficiados porque ofrecen una gran variedad de productos y cuentan con la

ventaja de ofrecer proximidad a los clientes. Así van ganando cada vez más terreno a las tiendas tradicionales, e incluso también a los hipermercados principalmente por la ventaja ya mencionada de su cercanía al cliente.

Beneficios que ofrecen los superetes a sus clientes.

1. entrada libre y libre circulación del consumidor.
2. precios siempre fijos sobre todos los productos.
3. venta con pequeñas márgenes.
4. aceptación de retornos.
5. diversidad de productos
6. algunos superetes tienen entrega a domicilio

- **Calendario comercial y estacional.**

Son fechas las cuales han nacido con una necesidad básicamente, estas se crean con el fin de incrementar las ventas en periodos determinados (Ver cuadro 1).

CUADRO 1. Calendario comercial de Superetes.

CALENDARIO COMERCIAL	
MES	ACTIVIDAD
ENERO	Trasnochon, Madrugón.
FEBRERO	Quincenazo.
MARZO	Centenar de artículos a \$1,000.
ABRIL	Día del niño.
MAYO	Día de la madre.
JUNIO	Día del padre.
	Carnaval de precios bajos, por pago de prima.
JULIO	Lluvia de precios bajos.
AGOSTO	Mes de las cometas.
SEPTIEMBRE	Amor y amistad.
OCTUBRE	Halloween.
NOVIEMBRE	Festival del hogar.
DICIEMBRE	Navidad, carnaval de precios bajos, por pago de prima.
OTROS	Separatas.
	Aniversario.

Fuente: Elaboración propia del autor.

CUADRO 2. Calendario estacional de la categoría.

CALENDARIO ESTACIONAL.	
MES	ACTIVIDAD
ENERO	Regreso a clases.
ABRIL	Día del niño.
MAYO	Día de la madre.
AGOSTO	Mes de las cometas.
SEPTIEMBRE	Amor y amistad.
OCTUBRE	Halloween.
DICIEMBRE	Navidad, carnaval de precios bajos, por pago de prima.

Fuente: Elaboración propia del autor.

A continuación se presentaran dos artículos relacionados con el crecimiento de los superetes a nivel nacional.

- **URGE FORTALECER ESQUEMA DE TECNOLOGIA EN LOS SUPERETES**

La inversión en superetes es atractiva y prueba de ello es que empresas como Surtimax, El Bodegón y Coratiendas, para mencionar algunos ejemplos, continúan en su proceso de expansión a la par que lo hacen las grandes superficies e hipermercados.

Así mismo se registra un marcado crecimiento de negocios, con áreas entre 100 y 200 metros cuadrados, especialmente en las ciudades intermedias donde aún no hay presencia de las grandes cadenas de almacenes. Pero lo que sí está claro es que si estos establecimientos no se modernizan tanto en su infraestructura como en el área tecnológica se verán amenazados con la apertura de centros comerciales y grandes almacenes en su área de influencia. De acuerdo con Rafael España, analista económico de FENALCO, los empresarios de superetes deben avanzar por el camino de la capacitación y la modernización, actuar rápido para enfrentar a la competencia y aprender de las experiencias para sacar provecho de éstas. “Cuando Éxito abrió en Villa Mayor, las ventas de los superetes del sector cayeron en un 25 por ciento, pero el gerente de uno de ellos actuó en forma inmediata para rebajar algunos precios y costos. Por ejemplo, pasteles ya hechos en lugar de hornear en su negocio. También tercerizó la contabilidad y sistematizó

el manejo del intermediario y de esta forma pudo mantenerse en el sector y lograr la fidelidad de los clientes”, citó como ejemplo en su estudio. Para tener en cuenta el hecho de que un local sea tomado en arriendo a la hora de montar un autoservicio, minimercado o tienda de barrio, tiene sus ventajas para los empresarios de este sector, pues esto les permite tener gran capacidad de enfrentar las aperturas de los nuevos hipermercados y determinar hasta qué punto es viable quedarse en un sitio donde ya entró la competencia de gran tamaño o estudiar otros nichos de mercado para seguir trabajando. Sin embargo, a la hora de empezar o renovar un negocio es necesario tener en cuenta que el área de ventas no sea muy reducida para así ofrecer servicios de mejor calidad, acordes con lo que buscan los consumidores de hoy. Dentro de los resultados que arroja el estudio contratado por FENALCO a Cico y presentado en el marco de la Convención de Superetes 2004, se encontró que hay varios problemas por resolver para obtener los resultados esperados, frente a la competencia que se tiene. Uno de ellos es la necesidad de formación para su propietario y su personal, la falta de actividades de mercadeo que le permitan traer hacia el local un mayor número de clientes y las necesidades financieras para emprender nuevos proyectos de modernización. A través de la investigación realizada con 104 empresarios de este sector, se pudo detectar que el 74 por ciento de los empresarios está en busca de créditos para aumentar sus inventarios, el 13 por ciento ha pensado en la apertura de nuevos locales a través de financiación, el 11¹² por ciento en la ampliación de infraestructura y el 9 por ciento en la reposición de las estanterías.

¹² <http://www.csisasoluciones.com/noticias/urge-fortalecer-esquemas-de-tecnologia-en-los-superetes.html>

9. IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE SUPERETES PARA COMESTIBLES ALDOR EN LA CIUDAD DE CALI.

A continuación en este literal del trabajo de grado se hablara acerca de los superetes que se encuentran ubicados en la ciudad de Cali.

9.1. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA A NIVEL DE LA CIUDAD DE CALI EN RELACIÓN A LOS SUPERETES SELECCIONADOS.

Según el último censo del Dane realizado en el año 2005, el Valle del Cauca lo conforman 42 municipios con un total de habitantes de 4.161.425, en este departamento se encuentra la ciudad de Cali con un 50.94% de la población total y esto equivale a 2.119.908 de habitantes, la ciudad está conformada por 21 comunas las cuales agrupan 250 barrios y 91 sectores, donde el 70% de la población se encuentra en los estratos 1, 2, 3, y el 30% restante de la población se encuentra en los estratos 4, 5, 6. En el área de ventas de COMESTIBLES ALDOR poseen una base de datos de 200 superetes que se encuentran ubicados en Cali y distribuidos en 116 barrios en los cuatro puntos cardinales de la ciudad; en su mayoría son superetes tipo B, algunos de estos negocios empezaron como pequeñas tiendas familiares y poco a poco han ido realizando una serie de expansiones empezando con la ampliación de la infraestructura del establecimiento, una clara transformación del surtido ampliando el portafolio ofrecido anteriormente desde las presentaciones de un mismo producto hasta tener 2 a 3 productos de diferentes fabricantes, además de contar con un espacio no muy grande para el almacenamiento de producto y así es que con estas pequeñas mejoras estos negocios familiares se han convertido en superetes y negocios exitosos.

9.2. PROYECCIÓN ACERCA DEL MERCADO POTENCIAL EN RELACIÓN AL VOLUMEN DE VENTAS PARA LAS DIFERENTES LÍNEAS DE COMESTIBLES ALDOR.

La mayoría de distribuidoras que tienen una fuerza de ventas focalizada para la atención del canal de distribución de superetes que se encuentran en la ciudad de Cali manejan una frecuencia de visitas de una vez por semana dependiendo de la ubicación del negocio, estrato, tipo de superete si es A, B, C o D, que cliente lo visita es decir (niños, jóvenes, adultos, ancianos, etc., políticas de compra vale resaltar que en algunos superetes realizan las compras dependiendo el tipo de

producto que sea y de los descuentos que manejen, en unos compran semanal, quincenal o mensual.

A continuación se realizara una proyección de ventas, contando con 28 referencias de productos diferentes, con precios de ventas reales que ALDOR vende a los DISTRIBUIDORES, con una base de datos de 200 superetes mencionados en el presente capítulo; el proyectado de ventas se realizara con una cobertura del 75% de la maestra el cual equivale a 150 superetes, que no todos codificaran los 28 productos, se les venderá en promedio de 1 a 3 unidades de productos en cada visita, las visitas para este proyectado será de una cada semana por superete. (Ver tabla 1)

TABLA 1: Proyección de ventas.

CIUDAD:	CALI - VALLE
UNIVERSO DEL NEGOCIO:	200
MAESTRA ACTIVA :	150
COBERTURA:	75%
PROMEDIO DE VENTA MENSUAL:	\$ 283.532
TIPO DE SUPERETE:	A, B, C, D.

PORTAFOLIO SUPERETES 2010	PROYECTADO DE VENTAS
LINEAL	venta a 150 superetes X MES
PIN POP MEGA FRESA 16*12	\$ 1.921.200
PIN POP MEGA FRUTALES 16*12	\$ 0
PIN POP LANZAMIENTO 16*24	\$ 3.586.800
PIN POP 3D LANZAMIENTO 16*24	\$ 0
YOGUETA SURTIDA RELLENA 16*12	\$ 1.814.400
YOGUETA LANZAMIENTO 16*24	\$ 0
YOGUETA D ´CREME 16*100	\$ 1.525.200
POM PIN SURTIDO 24*24	\$ 1.743.600
POM PIN FRUTAL 24*24	\$ 0
BIAGI CHOCOCARAMEL 24*30	\$ 913.200
BIAGI CARAMELO 24*30	\$ 1.050.000
BIAGI CAFÉ 24*30	\$ 1.050.000
CAFÉ RELLENO 24*30	\$ 1.028.400
MASTI FRUIT 24*30	\$ 913.200
MASTI MINT 24*30	\$ 913.200
MASTI CRUNCHY 32*24*8	\$ 0
ANIS RELLENO 16*100	\$ 2.342.400
MORITA RELLENA 14*100	\$ 2.342.400
SUPER FRUTY FRESA 16*100	
SUPER FRUTY SURTIDA 12*100	\$ 2.342.400
MENTA HELADA SURTIDA 16*100	\$ 2.342.400
MIST SURTIDO 24*30	\$ 2.708.400

VIDENS MULTIPACK SURTIDO 2*24*3*6	\$ 0
-----------------------------------	------

CONSUMO	
MECHAS LOCAS SURTIDO 6*10	\$ 5.992.800
VIDENS BLISTER SURTIDO 12*16*6	\$ 1.836.000
VIDENS MULTIPACK SURTIDO 2*24*3*6	\$ 0
BUMBA METRO SURTIDO 8*12	\$ 4.109.400
BUMBA MEDIO METRO SURTIDO 16*12	\$ 2.054.400
TOTAL VENTA EN PESOS	\$ 42.529.800

Fuente: Elaboración propia del autor.

OBJETIVO: Llegar a tener una cobertura del 75% de la maestra de clientes en la ciudad de Cali con un plazo de 20 meses.

TABLA 2: seguimiento de cobertura de las ventas.

MES	A	MES	COBERTURA	# DE SUPERETES	VTA EN PESOS
1	AL	4	30%	60	\$ 17.011.920
5	AL	8	40%	80	\$ 22.682.560
9	AL	12	50%	100	\$ 28.353.200
13	AL	16	60%	120	\$ 34.023.840
17	AL	20	75%	150	\$ 42.529.800

Fuente: Elaboración propia del autor.

10. IDENTIFICACION DE LA FORMA DE ATENCION DEL CANAL DE DISTRIBUCION DE SUPERETES DE LAS COMPAÑIAS CON LINEAS SEMEJANTES.

En el desarrollo del presente capítulo se llevará a cabo un pequeño análisis de cómo compañías con líneas semejantes, que se encuentran trabajando en el canal de distribución de superetes.

10.1. PRESENTACION DE LOS DIFERENTES FORMAS DE ATENCION DEL CANAL DE LAS COMPAÑIAS CON LINEAS SEMEJANTES.

Super de Alimentos: Esta compañía colombiana nació hace 62 años con el nombre de “fabrica de dulces superman” inicia labores en la ciudad de Manizales, en la actualidad exporta a más de 15 países y en el territorio nacional es conocido por las gomas que produce. Esta compañía maneja el canal de distribución de superetes por medio de una distribuidora llamada Jhon Restrepo.

Confiteca: Compañía ecuatoriana que entro al mercado colombiano hace 20 años, distribuyendo inicialmente la marca de gomas de mascar Tumix. La distribución de sus productos la realiza Comercializadora de Soto.

Colombina: Esta empresa con más de 80 años en el mercado nacional ofrece 181 productos con más de 7 categorías, la atención de este canal y su atención es realizada por una fuerza de ventas propia.

Nacional de Chocolates: Fue fundada hace 90 años en la ciudad de Medellín empezando con la fabricación de chocolate corona, diana y tesalia; en los años 60 impulsan el cultivo de cacao y es aquí donde nace la marca jet, la primera golosina de chocolate fabricada en el país; esta compañía maneja su propia fuerza de ventas para la atención del canal de superetes.

Cadbury Adams: En Colombia inicio labores en 1952, con 50 colaboradores y con el objetivo de abastecer el mercado interno, hoy supera los 1.000 trabajadores; a partir del 2 de febrero del 2010 hace parte de Kraft Foods. Esta compañía maneja el canal con su propia fuerza de ventas.

A continuación se mostrará el resultado del estudio realizada para obtener la información que desarrolla el siguiente subcapítulo.

Para la recolección de esta información se contacto al señor Pedro Bernal Jefe de Ventas Distrito Cali, de la empresa Colombina S.A. Al señor se le hicieron una serie de preguntas a las cuales el contesto de la siguiente manera:

- Cómo se atienden el canal de superetes?

R/ Se atiende con una fuerza de ventas directa y se hace una visita semanal.

- Qué personal de trabajo es necesario para tener éxito en el canal?

R/ Los Ejecutivos de venta profesionales, mercaderistas e impulsadoras.

- El canal de superetes es un canal importante para posicionar un producto? Si o no, Explique por qué.

R/ Si, es la vitrina de todo producto al igual que las cadenas de almacén, todo depende de la exhibición que se tenga en el retail.

- Manejan el canal como una unidad estratégica de negocio o se encuentra aliado algún otro canal?

R/ Es un Grupo de Clientes del Canal Moderno. El canal Moderno está compuesto por Grandes Cadenas, Pequeñas cadenas, Superetes, Minimarket.

- Qué razones hay para manejar un canal de distribución directamente y no por medio de distribuidoras?

R/ Profundización del portafolio, implementación de estrategias de mercadeo y de trademarketing. "Es la vitrina de nuestros productos".

- Qué porcentaje del portafolio de Colombina se encuentra en este canal?

R/ Aproximadamente el 60 %, Colombina cuenta con presentaciones de producto para este canal diferenciadas del canal tradicional. Ejemplo: Bon Bon Bum x 12 uds para Autoservicios y x 24 uds para canal tradicional.

- Hay un artículo de FENALCO que dice que en Colombia se encuentran aproximadamente 40.000 superetes, colombina siendo una empresa líder en que porcentaje de los 40.000 negocios estará?

R/ En el 80% aproximadamente.

- FENALCO en la investigación más reciente dice que el 15% de productos de consumo masivo se están comprando en los superetes. Cree usted que esto es cierto?

R/ Si, están creciendo anualmente.

Se debe aclarar que para las compañías citadas anteriormente, al momento de realizar la recolección de información fue negada la misma, puesto que argumentan que es información confidencial.

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA COMESTIBLES ALDOR.

En el desarrollo del presente capítulo se mostrara la estructura que contemplara el diseño del modelo de gestión para COMESTIBLES ALDOR.

10.2. PLANEACION Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DE VENTAS DE COMESTIBLES ALDOR.

A continuación se dará a conocer los puntos claves que se deben de tener en cuenta antes de contratar al personal indicado para el área de ventas.

10.2.1. Requerimientos cualitativos utilizados en la planeación del personal de ventas: Con este subcapítulo se busca aclarar los puntos claves para conseguir el tipo de vendedor deseado para COMESTIBLES ALDOR.

- **Descripción del trabajo.**

Un análisis sistemático del trabajo permite al gerente de ventas preparar una descripción del trabajo detallada y por escrito, la cual enunciara las funciones específicas que el vendedor debe ejecutar e incluye pautas acerca de la importancia de cada función.

La descripción del trabajo constituye el punto focal del proceso de contratación. Es la base para preparar el formato de solicitudes, de entrevistas, las pruebas psicológicas apropiadas y otras herramientas de selección. Cuando no se utilizan estos recursos, los gerentes de ventas tienden a contratar personas que reflejan sus propias cualidades y destrezas; además, contratan sobre la base de un rasgo físico, mental o de personalidad sobresaliente, excluyendo otros aspectos importantes de considerar.

Una descripción detallada del trabajo ahorrara a la compañía y a los aspirantes tiempo y dinero. En esta fase alguno de los interesados se eliminara por su propia cuenta si la descripción no coincide con sus expectativas. Además una descripción amplia permite que el gerente de ventas comprenda bien què buscar en los aspirantes. Esto ahorrara tiempo en la preparación de las entrevistas y, con frecuencia, las hace más organizadas.

Una buena descripción del trabajo de ventas también es importante en otros aspectos de la administración de ventas, pues sin ella es difícil, casi imposible, hacer un buen trabajo de entrenamiento y motivación entre los vendedores,

asignarles territorios o planear una estrategia de marketing eficaz. Las descripciones son la clave de un buen programa de evaluación de ventas.

Para sintetizar, la descripción del trabajo de ventas es: las funciones, misión del cargo, principales resultados, definición de funciones o actividades específicas que el vendedor debe realizar, como conseguir nuevos clientes, viajar, vender, organizar presentaciones de portafolio, brindar asistencia de servicio a los diferentes distribuidores y llenar informes. (Ver cuadro 3).

La distribución ideal o deseada del tiempo del vendedor entre cada función; cómo dividiría sus esfuerzos entre muchas actividades del trabajo, en términos medibles y relativos.

- **Existen 5 características requeridas para el diseño del perfil de un cargo en Comestibles Aldor.**
 - **Estar por escrito:** La descripción del perfil deberá de estar consignada en el formato diseñado por el área de gestión humana de Aldor, las descripciones informales o verbales son casi inútiles para dirigir a la gente y suelen llevar a malentendidos y fricciones.
 - **Ser aceptada:** para que el perfil del cargo sea utilizado en su totalidad en las aplicaciones de administración de ventas, los vendedores, sus jefes inmediatos y los demás ejecutivos del área comercial deberán de entender y aceptar la descripción del trabajo, de lo contrario habrán problemas cuando se vaya a aplicar en selección de personal, entrenamiento del personal contratado o evolución del desempeño en el trabajo. Deben evitarse situaciones en las cuales vendedores y gerentes actúan y proceden según su interpretación personal del trabajo y de las prioridades relativas a sus distintas funciones.
 - **Específica:** las funciones plasmadas en el perfil deberán de ser detalladas y claras, para que en el momento en el que el vendedor entre a desarrollarlas pueda cumplir con los objetivos planteados, ya que el cubrimiento de tareas estará definido en términos mensurables, como índice del cumplimiento del presupuesto, índice de la maestra versus impactos, índice de cartera sana, número de apertura de clientes.
 - **Inclusiva:** para ser útil la administración de la fuerza de ventas la descripción del trabajo debe ser inclusiva es decir

que debe identificar y presentar las prioridades para todas las funciones que deben desarrollar los vendedores; nada puede descuidarse o suponerse como evidente. Si es importante abrir nuevas cuentas, controlar gastos o mantener un cierto tamaño medio de pedido, la descripción del trabajo deberá identificar estas situaciones específicamente como tales. Parte de esta característica de la descripción implica el uso de medidas o estándares de desempeño efectivos para todas las funciones importantes, como promedio de apertura de nuevos clientes, volumen de ventas mensuales, o cantidad de cajas vendidas en un periodo determinado por la compañía.

- **Detallada, pero breve:** La descripción del perfil del cargo debe ser tan detallada y específica como sea necesario para que sirva como herramienta de administración eficaz y para mostrar a los vendedores qué se espera de ellos.

En síntesis, una descripción del trabajo debe ser un enunciado real y detallado de las funciones de trabajo del vendedor pues constituye un perfil del trabajo de ventas, que ilustra los objetivos, funciones, esfuerzo, atención y énfasis que debe darse a cada actividad del cargo,

10.2.1.1. Identificación de las cualidades necesarias para realizar el trabajo como vendedor en Comestibles Aldor.

Una vez lista la descripción del perfil del cargo por el área de ventas de Aldor, deberá ser entregado a la coordinadora de selección la cual pertenece al área de gestión humana, esta persona realizará un estudio minucioso del perfil solicitado, esto le servirá como base para identificar las cualidades laborales, características o rasgos sobresalientes, que se buscan para reclutar y contratar candidatos de ventas, inmediatamente después del estudio se procederá a publicar la vacante en las bolsas de empleo que maneja Comestibles Aldor.

Establecer un perfil es una técnica que los gerentes de ventas pueden usar para identificar las cualidades deseadas para el cargo, establecer un perfil de destrezas o el conjunto de cualidades, habilidades y características de quienes han de alcanzar los máximos logros en una organización de ventas. El perfil brinda una lista de verificación o puntos de referencia para evaluar a los aspirantes al trabajo de ventas. Al comparar la calificación de cada candidato con las cualidades de los mejores vendedores de la compañía, el gerente de ventas puede evitar contratar personal con base solo en criterios subjetivos y presentimientos.

10.2.2. Características consideradas deseables para el éxito en la venta en el área comercial de Aldor.

1. Habilidad para aprender.
2. Comunicarse en forma efectiva con los clientes y equipo de trabajo.
3. Adaptarse a los cambios del entorno.
4. Comprender nueva información.
5. Hacer preguntas con habilidad.
6. Demostrar entusiasmo en todo momento.
7. Habilidad para hacer presentaciones claras y efectivas a la fuerza de ventas de la distribuidora.
8. Una sensibilidad personal ante los sentimientos de los demás y como se comunican estos sentimientos.
9. La habilidad para establecer y mantener relaciones fuertes y positivas con una amplia gama de personas
10. Un conocimiento técnico básico del campo donde se venden, el cual debe emplearse para cultivar relaciones comerciales y promover las ventas.

10.2.3. Normas para reclutar el personal de ventas de Aldor.

Una vez que se han proyectado los recursos humanos necesarios, deben elaborarse los planes para reclutar a los aspirantes. El establecimiento de una eficiente función de reclutamiento de ventas deberá ser la meta del área comercial de Comestibles Aldor.

10.2.3.1. Planear y coordinar el reclutamiento en ventas.

Con demasiada frecuencia, un gerente de ventas piensa en reclutar personal solo cuando se presenta una vacante, en su afán por cubrir vacantes, es probable que el gerente examine a la ligera a muchos aspirantes y pase por alto los defectos obvios de los mismos.

Una manera de evitar una búsqueda apresurada de personal de ventas es mantener un archivo de candidatos potenciales, de manera similar al archivo de clientes potenciales que posee COMESTIBLES ALDOR por cada vendedor. Cada gerente de ventas entra en contacto con muchos aspirantes potenciales. Un gerente prudente averigua acerca de estas personas, registra esa información y la archiva para referencias futuras, cuando se presenta una vacante, el gerente ya tiene una lista de posibles vendedores a quienes ya ha preseleccionado.

10.2.3.2. Fuentes de reclutamiento.

El área de gestión humana de Comestibles Aldor posee como fuente de reclutamiento de personal al empleo.com y a las bolsas de empleo de las universidades, sin embargo los gerentes de ventas tienen fuentes típicas favoritas para conseguir nuevos vendedores. Un gerente hábil continuara utilizando aquellas que ya han sido fructíferas en el pasado; sin embargo, es deseable mantener contacto con alguien que pueda sugerir candidatos potenciales ya que las recomendaciones verbales también pueden señalar aspirantes importantes. Las referencias pueden provenir de contactos fuera de la compañía, como amigos, clientes, proveedores, al igual que de fuentes internas de la empresa. Los más usados en Colombia son:

www.empleo.com
www.trabajando.com
www.acctrabajo.com
www.computrabajo.com
www.sualiadolaboral.com
www.bumeran.com
www.universia.net
www.colombianostrabajando.sena.edu
www.shore.com.mx headhunters en Colombia.
Bolsas de empleo de las universidades.

10.2.3.3. Aldor deberá seleccionar y entrenar reclutadores calificados.

Resulta frecuente que los gerentes de ventas vean el reclutamiento como una tarea ajena. Durante los análisis que realicen los gerentes de ventas, la gerencia general debe reforzar las necesidades de realizar un reclutamiento efectivo y hacer énfasis sobre esta importante tarea en sus decisiones sobre promoción. Por otro lado la coordinadora de selección de gestión humana de la Compañía deberá recibir un completo entrenamiento en métodos inherentes a su labor y en que buscar en un aspirante de ventas. Sin un entrenamiento oportuno no podrán encontrar y seleccionar a los mejores candidatos, ni podrán relacionarse bien con los aspirantes, los reclutadores deben contar con el conocimiento y la habilidad necesaria para estudiar los factores asociados con la satisfacción en el trabajo, la moral del empleado, el sistema de comunicación interna de la compañía, los programas de entrenamiento, las compensaciones y otros aspectos que los aspirantes utilizan para determinar su propio ajuste con un trabajo en ventas y una compañía.

10.2.3.4. Se debe de revisar el programa de reclutamiento.

Los datos generados a partir de las actividades de reclutamiento deberán analizarse e informarse. Los cuestionarios de oferta, rechazo y las entrevistas de salida son ejemplos de procedimientos que aportan datos significativos, además,

los registros deberán mantener el número y la calidad de los aspirantes que proceden de las diferentes fuentes.

Ejemplo:

¿Cuántos aspirantes calificados respondieron a los avisos? Este tipo de avisos ayudan a la gerencia de ventas a juzgar la efectividad de las fuentes de reclutamiento. Otro procedimiento de revisión es seguir el progreso de los aspirantes triunfadores. ¿Cuántos se convirtieron en vendedores sobresalientes?

¿Cuántos dejaron la compañía? ¿Existe alguna característica significativa entre los aspirantes reclutados que triunfaron y entre los que fracasaron?

Una técnica bastante útil es preguntar a quienes han rechazado ofertas de trabajo. ¿Por qué la rehusaron? Quizá, sintieron que el salario era demasiado bajo, que el trabajo no era desafiante o que necesitaban más seguridad laboral. Estas y otras respuestas posibles pueden sugerir la necesidad de cambios en el programa de reclutamiento.

10.2.3.5. Proceso de selección del personal de ventas.

Es en este punto clave donde después de la publicación de la vacante ya hablada en el subcapítulo 11.1.1.3, se debe de revisar y contrastar la hoja de vida de los aspirantes con el perfil del cargo, si este no cumple con los requerimientos citados en el perfil no se le tendrá en cuenta, pero si cumple con los requisitos se procederá a enviar la hoja de vida al jefe inmediato para su aprobación, posterior al visto bueno, la coordinadora de selección realizará un filtro telefónico con los aspirantes seleccionados en el cual se evaluará y tocarán temas como pretensión salarial, experiencias laborales, fluidez de expresión etc., dependiendo del filtro se procederá a realizar la entrevista en las instalaciones de la Compañía, en donde a los aspirantes seleccionados se les efectuará un assesment center, esta es una prueba que consta de un caso el cual se deberá de debatir, en esta prueba se encuentran el jefe inmediato, el gerente de gestión humana y la coordinadora de selección, estas personas realizan el papel como jurados y deberán de evaluar las competencias mencionadas en el perfil, dependiendo de los resultados que den los jurados, se realiza una preselección de los aspirantes para efectuar entrevistas personalizadas con cada uno de los jurados, seguido a la entrevista se realizara las pruebas psicotécnicas y por último la elección de la persona que ocupara el cargo.

10.2.3.6. ¿Responsable del proceso de selección de vendedores?

Este acuerdo compartido resulta deseable para el buen desarrollo del proceso de selección. El departamento de gestión humana se encarga del reclutamiento y preselección del personal de ventas, de hecho, deberán de recibir orientación del

departamento de ventas, a cuya gerencia también responderán las decisiones finales de contratación. En consecuencia, es necesario que los gerentes de ventas comprendan todo el proceso de selección y puedan interpretar los resultados de las pruebas y las recomendaciones de los especialistas de recursos humanos.

10.2.3.7. Evaluación de un programa de selección.

Es necesario revisar el programa de selección, si el cambio de personal es excesivo o si el proceso de selección ocupa demasiado tiempo, con estas dos enunciaciones la compañía podrá darse cuentas si tiene un programa deficiente y si este requiere modificaciones.

10.2.3.8. Cambio de personal.

El cambio de personal es problema para una compañía por diferentes motivos. Siempre habrá alguien que deje a la compañía por otras posiciones y otro muy diferente es a quien no se le considere apropiado como vendedor y deba prescindirse de él. También existen cambios de personal por razones positivas por ejemplo, cargos de ventas que se abren mediante promociones de los vendedores hacia posiciones administrativas o transferencias a territorios más grandes.

10.2.3.9. Costos del cambio de personal.

Las pérdidas por los costos del cambio del personal son sorprendentes e incluyen costos de tiempo, energía y el dinero empleado en reclutar, seleccionar, entrenar y supervisar al personal que finalmente no venderá, aparte de estos costos se debe incluir la compensación. Los vendedores trabajan 4 meses o más, antes de comenzar a retribuirle a la compañía en ventas y utilidades por los costos de contratación, entrenamiento y supervisión.

Además de los gastos de contratación y entrenamiento, existen costos indirectos en el cambio de personal. Cuando un vendedor se marcha, es inmediato el impacto sobre el volumen de ventas. Si la persona que se retira se pasa a la competencia, puede llevarse algunos clientes consigo. Desafortunadamente la lealtad del cliente suele ser hacia el vendedor y no hacia la compañía o su producto.

Se debe de brindar incentivos significativos en efectivo para compensar al tipo de personas que se requiere para este cargo y luego darles el entrenamiento necesario para que tengan éxito y puedan cumplir las metas de ventas de COMESTIBLES ALDOR.

COMESTIBLES ALDOR establece un trato muy atractivo para los vendedores, que consta de lo siguiente, la compañía pagará un sueldo básico a los vendedores, competitivo según el mercado. COMESTIBLES ALDOR dará un

auxilio de transporte a cada vendedor. Por el cumplimiento del presupuesto de ventas la compañía los premia con dinero en efectivo después del cierre de cada mes este dinero se les consignara en la primera quincena del mes siguiente.

A continuación se mostrará la descripción del perfil del cargo de vendedor para el canal de superete que solicita COMESTIBLES ALDOR. (Ver Cuadro 3).

CUADRO 3. Formato de descripción y perfil de cargo

	GESTION HUMANA		F-03-07	
	COMESTIBLES ALDOR S.A.		VERSIÓN	1
	FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS		ECHA DE EMISIÓN	#####
A. IDENTIFICACION DEL CARGO				
1. HOMBRE DEL CARGO:	Vendedor de superetes	2. NIVEL:	Asistencial	
3. # PERSONAS:		4. REPORTA A:	Gerente Nacional del Canal	
5. DEPTO:	Comercial	6. ÁREA:	Canal Distributivo	
7. SUPERVISA A:	Mercaderistas e Impulsadoras			
B. MISION DEL CARGO:				
Dirigir atención directa al canal de superetes, buscar nuevos clientes para incrementar la venta y los impactos de los productos del portafolio de comestibles Aldor en el canal de superetes, con una efectiva comercialización a través del canal tradicional, brindando un sostenimiento al cliente según el tipo de clasificación a la que corresponda, con la finalidad de contribuir con el cumplimiento del presupuesto de ventas a través de la ejecución de estrategias, para posicionar los productos del portafolio en el mercado.				
C. PRINCIPALES RESULTADOS O FINALIDADES				
FINALIDAD		MEDIDA DE DESEMPEÑO		
Asegurar el cumplimiento del presupuesto de ventas.		Índice de cumplimiento del presupuesto.		
Asegurar el cumplimiento de número de impactos mensual.		Índice de maestra vs impactos		
Controlar y manejar eficientemente la cartera.		cartera sana		
Asegurar la fidelización y el incremento de los clientes del canal.		Índice de satisfacción del cliente respecto a la Cantidad de clientes nuevos en el canal.		
D. DEFINICIÓN DE FUNCIONES (Autonomía - Iniciativa)				
FUNCION			PERIODICIDAD	
1. Realizar capacitaciones a las mercaderistas e impulsadoras sobre diferentes aspectos del trabajo a realizar (portafolio de productos, fuerza de ventas, estructura del canal, toma de almacén, producto nuevo,).			Cada que se requiera	
2. Establecer relación constante con los clientes existentes y potenciales para atender inquietudes y sugerencias, promocionar los productos, hacer seguimiento a la rotación de inventarios, tener conocimiento sobre el calendario comercial y realizar seguimiento a la venta.			Diario	
3. Consolidar el canal de superetes en la zona asignada bajo su responsabilidad, manteniendo la satisfacción de los clientes existentes e identificando clientes potenciales para incrementar las ventas.			Diario	
4. Manejar adecuadamente los pagos realizados por los clientes.			Diario	
5. Controlar y realizar seguimiento a la cartera de los clientes.			Diario	
6. Realizar degustación de los productos en compañía de las impulsadoras y mercaderistas según los lanzamientos que se realicen en la compañía y participar en diferentes eventos del canal (separatas, toma de almacén, aniversarios)			Diario	
7. Asegurar el incremento de las ventas buscando nuevos clientes y oportunidades de apertura de nuevos superetes en			Diario	
8. Visitar a los clientes cumpliendo con el plan de ruta.			Diario	
9. Elaborar cotizaciones y cartas de codificación de los diferentes productos para los clientes.			Diario	
10. Brindar asesoría a los clientes sobre el portafolio ideal para su negocio según el tipo de segmento al cual se encuentre dirigido.			Diario	
11. Realizar y enviar informes de ventas, presupuesto, relación de saldos en cartera, chequeo de precios, foex, rotación de inventarios			Mensual	

CUADRO 3. Continuación...

12. Coordinar y controlar las actividades de las mercaderistas e impulsadoras.				Diario			
13. Crear actividades que permitan desarrollar las marcas de COMESTIBLES ALDOR en el punto de venta.				Cada que se requiera			
14. Manejar indicadores de seguimiento a las ventas y a la entrega oportuna de los pedidos en el canal.				Diario			
E. DIMENSION DEL CARGO:							
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y PERSONAS							
PERSONAS: Mercaderistas e Impulsadoras.							
HERRAMIENTAS: Material publicitario, muestras físicas de producto. Portafolio, mueble, exhibidor, marcadoras, uniformes.							
EQUIPOS:							
INFORMACION: Bases de datos de clientes, estrategias de ventas.							
BIENES, DINERO Y/O VALORES: Responsable del manejo de pagos de facturas correspondientes a la cartera de clientes del canal de superetes en la zona asignada. (Cheques, efectivo, transferencias, consignaciones)							
F. RELACIONES							
INTERNAS				EXTERNAS			
CARGO	ÁREA	FECRUENCIA	MODALIDAD	FRECUENCIA			
Mercaderistas/Impulsadoras	ventas	Diaria	Clientes	Diaria			
Gerente Nacional del Canal Distributivo	ventas	cada que se requiera					
Asistente de facturación	logística	cada que se requiera					
Analista de cartera.	cartera	cada que se requiera					
PARTICIPACIÓN EN COMITES Y/O PROYECTOS				GRUPOS EXTERNOS			
COMITÉ/PROYECTO	OBJETIVO	ROL	FRECUENCIA	GRUPO	JETIV	ROL	FRECUENCIA
G. REQUERIMIENTOS:							
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA			FORMACIÓN		
El nivel de educación que debe de tener es Tecnólogo o estudiante a partir de 6 semestre de Administración de Empresas, Mercadeo, Ventas o afines.		Es necesario como mínimo tener 1 a 2 años de experiencia en el área comercial en actividades relacionadas al cargo, preferiblemente en empresas de consumo masivo, brindando atención y realizando ventas en el mercado. es Indispensable que posea medio de transporte.			Inducción general y Específica Conocimientos en ventas servicio al cliente, manejo de cartera y manejo de office (Excel avanzado). Debe de tener una estructura solida para convertir estructura de datos numericos en informacion textual significativa.		

CUADRO 3. Continuación...

ORGANIZACIONALES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	REQUERIDO
Trabajo Cooperado: Habilidad para observar con actitud relevante un objetivo común, siendo capaz de entenderse con otros en una cotidianidad que requiere trabajo colectivo y plantea relaciones de interdependencia.	1. Trabaja como parte de un grupo y no actúa en forma individualizada.	5
	2. Integra los objetivos individuales (particulares) a los colectivos como una forma de motivar su trabajo al logro de los objetivos grupales.	5
	3. Resuelve constructivamente los conflictos para lograr las metas del grupo.	4
	4. Fomenta la colaboración y la integración en su grupo de trabajo.	4
	5. Muestra interés por compartir información con áreas que impactan sus resultados y los de su área (interdisciplinariedad).	3
	6. Muestra sentido de colaboración para ayudar a sus compañeros de trabajo con el fin de garantizar la continuidad y la calidad en el servicio.	4
Pensamiento Innovador y Creatividad: Muestra pensamiento avanzado, con una actitud abierta a nuevas situaciones aun cuando implique riesgo. Posee imaginación para identificar oportunidades, cuestionando lo existente en busca del desarrollo y la evaluación.	1. Busca fuentes alternativas de información.	5
	2. Es reflexivo respecto a las posibilidades de hacer las cosas en menor tiempo y/o mayor eficacia.	4
	3. Comprende los conceptos cotidianos para llevarlos a un nuevo concepto que pueda ser hecho y aceptado como de interés en la organización.	3
	4. Visualiza campos de aplicación de los nuevos conceptos.	3
	5. Promueve la búsqueda del cambio aplicado (útil) a las necesidades reales.	3
	6. Evidencia su inteligencia en el uso y movilización de recursos (Información, experiencia, conocimiento, habilidades)	3
Comunicación Efectiva: Comprende el componente verbal y no verbal, el primero comprende la fluidez, expresividad y riqueza de vocabulario; el segundo guarda relación con los gestos, las posturas y la voz que junto a la capacidad de escucha dan origen a la precisión con la que pueda comprender y expresarse.	1. Se interesa por estar informado acerca de lo que sucede en su entorno, poniéndose en contacto con la situación y con las personas que son involucradas.	5
	2. Tiene el hábito de confirmar la comprensión del mensaje recibido y enviado en relación con su interlocutor.	5
	3. Sus expresiones, tono de voz, postura y gestos impactan positivamente, capturando la atención de su interlocutor.	5
	4. Enuncia claramente sus ideas con palabras sencillas. Su lenguaje es fluido.	4
	5. Muestra disposición para escuchar a los demás, manejando criterios adecuados de pertinencia, temas y tiempos.	4
	6. Permite al otro comunicar su idea sin concluir antes de que termine de exponerla.	4
Pensamiento Flexible: Hace referencia a la capacidad para modificar la conducta personal cuando surgen contingencias, nuevos datos o cambios en el medio. Puede cambiar convicciones y formas de interpretación.	1. Busca en el cambio una oportunidad de desarrollo.	3
	2. Evidencia tener más de una forma para interpretar los datos y los hechos.	3
	3. Decide que hacer de forma oportuna en función de la situación, las personas y/o procesos.	4
	4. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.	3
	5. Pone a disposición los recursos necesarios que garantizan el cumplimiento de los objetivos, incorporando los cambios a la nueva realidad.	3
	6. Evidencia su inteligencia en el uso y movilización de recursos (información, experiencias, conocimientos, habilidades.)	3

CUADRO 3. Continuación...

ESPECIFICAS/TECNICAS	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	NIVEL
Impacto e Influencia: Es la habilidad de generar un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.	Conduce la participación de personas o grupos en los procesos organizacionales a través de su poder de convocatoria y convencimiento.	5
	Promueve y convoca el compromiso de los miembros de un equipo para cumplir con objetivos comunes.	4
	Imprime fuerza en sus acciones siendo determinante y causando impacto en el grupo y en los pares.	5
Orientación al Cliente: Es la capacidad de disponerse a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos/externos. Implica contar con sensibilidad frente a las solicitudes y requerimientos de otros para buscar una decisión, una opción posible.	Se apropia de las situaciones o necesidades del cliente interno/externo hasta el momento en el que le proporciona diferentes alternativas. (Atención, respeto, colaboración, disposición).	5
	Al relacionarse en cualquier situación aplica a cada cosa lo que le es propio y más conveniente.	5
	Mantiene una actitud de escucha y de interés en la información (con objetividad) que recibe de clientes internos/externos.	5
	Mantiene una actitud cordial y de apoyo, aún en momentos difíciles o de estrés.	5
	Propone ideas para mejorar el servicio teniendo en cuenta la experiencia en la atención con los clientes internos/externos.	5
Autocontrol y Trabajo Bajo Presión: Es la capacidad de trabajar en condiciones que exigen respuestas inmediatas y veraces, controlando las emociones y reacciones que pueden generar impacto en otros o en sí mismo donde el entorno de la situación es complejo y variante.	Entiende el entorno en el que se desenvuelve su cargo, reconociendo su dinámica, complejidad y variabilidad.	5
	Conoce sus límites y conduce su comportamiento para no afectar el desarrollo de su trabajo ni el de los demás.	5
	Ante situaciones de estrés da manejo a sus emociones y evita actuar por impulsos. (Aun en situación de mucha presión).	5
	No se deja afectar tratando de mantenerse al margen de la situación sin involucrar subjetividades.	5
	Toma decisiones en situaciones complejas y de incertidumbre.	5
	Brinda respuesta oportuna a los asuntos encomendados.	5
ELABORO: Harold Mauricio Timaran Castro		REVISO: Gabriel Salas
CARGO: Auxiliar de ventas		CARGO: Gerente Nacional del Canal Distributivo
FECHA: julio de 2010		FECHA: julio de 2010

Fuente: Elaboración propia del autor.

10.3. PROPUESTA DE DISEÑO DE UN EXHIBIDOR PARA LA ATENCIÓN DEL CANAL.

En el presente capítulo se desea mostrar porque la necesidad de diseñar un exhibidor exclusivo para la atención del canal de distribución superretes con la finalidad de incrementar el posicionamiento, cobertura y ventas de tres marcas realmente importantes para COMESTIBLES ALDOR como lo son Bumba Metro, Mechas Locas y Videns.

Como se sabe que la identidad visual cuenta un 70% a un 90% para la realización de la venta, por eso se debe cuidar con esmero todos los aspectos de comunicación con respecto a las marcas que maneja la compañía es por esta razón que nace la necesidad de tener un exhibidor ideal para el canal de superretes.

Con la globalización y la gran competencia aumenta la pelea diaria por ganar más participación en el mercado.

En el mercado actual hay marcas nacionales, extranjeras, además de las marcas propias; esta gran batalla ocurre cuando el cliente o consumidor final se encuentra cara a cara con el producto en el punto de venta. Las compañías en la actualidad están buscando que en este punto crítico exista una sinergia entre el cliente y el producto para que la compra sea más atractiva y con esto poder lograr que el cliente elija un producto de Comestibles Aldor. Existen elementos de batalla como los exhibidores que cada vez tienden a parecerse; sin embargo a través de un estudio cuidadoso del entorno nos arroja que es vital combinar la experiencia, innovación y tecnología a la hora de diseñar el exhibidor para poder obtener como resultado un producto que sobresale en el punto de venta.

El exhibidor toma cada vez más protagonismo en las decisiones de compra y se debe de utilizar como una herramienta poderosa dentro del lugar donde se comercializan los productos para obtener un incremento en las ventas y posicionamiento en el mercado de los diferentes productos al mejorar su impacto visual, para hacer la venta, hoy en día no es suficiente lograr un espacio para los productos de Comestibles Aldor en autoservicios, tiendas de conveniencia, tiendas cabeceras de barrio, tiendas mixtas, ferias comerciales. Es vital obtener una presencia fuerte ante el consumidor que influya y logre que la elección en el punto de venta sea decisivo y esta logre beneficiar a ALDOR, esto se hace posible a través de ideas estratégicas expresadas en diseños gráficos, estructurales y frases apropiadas aplicadas a exhibidores publicitarios definitivamente bien resuelto de principio a fin, que impacte la percepción del consumidor. Se sabe que los consumidores hacen una compra adicional impulsada por la publicidad en el punto de venta. Esta realidad contundente del mercado esta orientando cada día

más a los directores de las organizaciones a destinar un presupuesto creciente a promociones en las que se deben de incluir los exhibidores y la experiencia y voluntad innovadora le garantiza el mejor rendimiento de su inversión en el punto de venta. La idea es aplicar todo el potencial creativo y técnico de un grupo de staff de la compañía para lograr a través de exhibidores bien elaborados; contribuir a un agradable encuentro en el cual se reavive y fomente la experiencia satisfactoria que han tenido el producto y consumidor. De esta manera, el potencial del lugar de encuentro con la marca del producto y el público, va en aumento y así es como la creatividad derramada en el exhibidor hace explosión en el lugar y momento preciso en que el consumidor decide la compra favoreciendo con su decisión a COMESTIBLES ALDOR.

Generar una experiencia de compra diferente en el punto de venta, es el gran dilema que debe resolver, y no es poca cosa, teniendo en cuenta que en la categoría de productos de consumo masivo la competencia va en aumento y la carrera por diferenciarse es aún mayor, partiendo de que ALDOR pertenece a un mercado global en el cual aparecen día a día nuevas ofertas. El punto de venta es el escenario específico en el que se da el encuentro entre; el público que está interesado y dispuesto a adquirir un producto determinado y el mix de marcas que desean llamar su atención para ser elegidas. Este es el punto crítico donde se debe de estar preparado y bien dispuesto a ganar clientes interactuando con el comprador, pero hay dos vertientes a tener en cuenta: Por un lado el punto de venta en sí mismo, con el tamaño del establecimiento, precio y surtido, por el otro lado las estrategias de marcas, en un contexto plagado de competidores. Consideraciones como: hábitos de consumo, ubicación de locales de barrio, la compra más reducida, la compra más cercana, son aspectos que se toman en cuenta para la elaboración de exhibidores que sean rentables.

En el desarrollo de los exhibidores se debe tener toda atención a destacar aspectos novedosos poner de relieve las bondades del producto, comunicar valor, que la compra sea más atractiva. Con un exhibidor se debe de contribuir a crear una sinergia de marca en el punto de venta para que se dé en un ambiente de compra más sensorial que favorezca a la realización de la venta y el reforzamiento del valor de la marca. A través de los exhibidores se cultiva el valor de la experiencia que se genera en el encuentro consumidor - producto (en el punto de venta), potenciando ahí la oportunidad para que el cliente elija los productos de COMESTIBLES ALDOR y así fortalecer su posición en el mercado.

En el párrafo anterior se da una explicación de lo importante que es tener hoy en día una buena exhibición, ahora se contara como nació el exhibido, el cual el autor decide llamar BUMVI.

En el momento en que se realiza el trabajo de campo se decide interactuar con el canal y empezar a conocerlo más a fondo para saber cuáles son sus deseos y necesidades; durante el trabajo de campo se visitaron 50 superetes en barrios de

estrato bajo, medio y alto en los cuales se pudo determinar que las cajas registradoras son los sitios de mayor tránsito de los clientes de estos negocios, así como se pudo identificar esta variable tan importante también se pudo apreciar que de un 70% al 90% de los administradores de los superetes solo dejaban exhibir 1 o dos marcas máximo de las tres habladas anteriormente, por el solo hecho que el espacio que ofrecen estas cajas registradoras es muy limitado y también porque la mayoría de las empresas que producen productos de esta categoría quieren estar en las cajas registradoras, debido a que estos son productos de impulso, es decir son aquellos que se compran rápidamente por sentir una fuerte deseo de adquirirlos, y son artículos que el cliente no había planeado comprar y decide hacerlo cuando los ve; estos deben colocarse donde puedan verse y exhibirse, cerca de los mostradores de las cajas o en otras zonas de gran tránsito.

Es en este punto clave donde se crea la necesidad de diseñar un exhibidor que cumpla con parámetros especiales como lo son: optimización del espacio, poder exhibir los 3 productos cada uno con sus diferentes sabores y en el momento de la venta como mínimo se podrá vender 1 display de cada marca.

A continuación se mostraran 2 imágenes del antes y el después de la exhibición de los productos en el punto de venta, en la primera imagen se puede observar los tres productos en la caja registradora sin el exhibidor y en la segunda imagen ya se muestra el exhibidor con los tres productos surtidos. (Ver figura 3 y 4)

FIGURA 3. Exhibición de los 3 productos sin el exhibidor.



Fuente: Foto tomada por el autor.

FIGURA 4. Exhibición de los 3 productos con el exhibidor.



Fuente: Foto tomada por el autor.

10.4. PROPUESTA DEL PORTAFOLIO IDEAL PARA EL CANAL

En el siguiente subcapítulo se dará la explicación de por qué es necesario sugerir un portafolio para la atención del canal.

El portafolio de productos es una variable importante para tener éxito en un canal de distribución; como primera medida se debe conocer a profundidad el canal al cual se va a entrar a ser participe, es vital conocer los deseos y necesidades de esté, quienes son sus clientes, como son, que quieren y que es lo que esperan, es importante tener en cuenta estos puntos claves para realizar y aplicar las estrategias en el lugar y momento adecuado.

Para la evaluación y seguimiento del portafolio se ha diseñado un FOEX, el cual es un formato que maneja COMESTIBLES ALDOR y se ha adaptado al portafolio del canal de superetes. (Ver cuadro 4)

CUADRO 4. Portafolio para la atención del canal

PORTAFOLIO SUPERETES 2010		
LINEAL	CONSUMO	TEMPORADAS
PIN POP MEGA FRESA 16*12	MECHAS LOCAS SURTIDO 6*10	COFRES
PIN POP MEGA FRUTALES 16*12	VIDENS BLISTER SURTIDO 12*16*6	DIA DE LA MADRE, AMOR Y AMISTAD
PIN POP LANZAMIENTO 16*24	VIDENS MULTIPACK SURTIDO 2*24*3*6	BIAGI SURTIDO 12*50
PIN POP 3D LANZAMIENTO 16*24	BUMBA METRO SURTIDO 8*12	YOGUETA DE CREME 12*50
YOGUETA SURTIDA RELLENA 16*12	BUMBA MEDIO METRO SURTIDO 16*12	BIAGI CHOCOCARAMEL 12*50
YOGUETA LANZAMIENTO 16*24		
YOGUETA D´CREME 16*100		HALLOWEEN
POM PIN SURTIDO 24*24		MASTI PARTY 16x100 (4.0)
POM PIN FRUTAL 24*24		PARTY CANDY 16x100 (2.6)
BIAGI CHOCOCARAMEL 24*30		PARTY POPS 24x24 (10)
BIAGI CARAMELO 24*30		
BIAGI CAFÉ 24*30		
CAFÉ RELLENO 24*30		
MASTI FRUIT 24*30		
MASTI MINT 24*30		
MASTI CRUNCHY 32*24*8		
ANIS RELLENO 16*100		
MORITA RELLENA 14*100		
SUPER FRUTY FRESA 16*100		
SUPER FRUTY SURTIDA 12*100		
MENTA HELADA SURTIDA 16*100		
MIST SURTIDO 24*30		
VIDENS MULTIPACK SURTIDO 2*24*3*6		

Fuente: Elaboración propia del autor

10.5. PROPUESTA DE POSIBLES DISTRIBUIDORES ESPECIALIZADOS EN ESTE CANAL.

Para el desarrollo de este proyecto se deberá estudiar distribuidores especializados en este canal.

A continuación se publicaran los requerimientos para distribuidores que deseen ser parte de la cadena de distribución de Comestibles Aldor.

- Solicitud de crédito debidamente firmada por el representante legal de la empresa
- Cámara de comercio renovada al año vigente y expedida no mayor a 3 meses
- Copia del Rut
- Estados financieros de los dos años inmediatamente anteriores.
- Referencias comerciales o copias de facturas (mínimo 3) de proveedores con los que tenga crédito
- Concepto comercial del representante de ventas argumentando el cupo que esta solicitando
- Pagare debidamente firmado y autenticado

A continuación se mostrara el diseño de la matriz con la cual el área comercial de Comestibles Aldor podrá evaluar cada uno de los posibles distribuidores especializados en el canal de distribución de superetes, esta cuenta con los requisitos que deberá de tener el distribuidor para poder manejar la línea de Comestibles Aldor. La matriz cuenta con una calificación de 1 a 5 siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor, el criterio de la valoración se le dará dependiendo de cómo se encuentre cada uno de los distribuidores frente a los requerimientos planteados.

Manejo de la matriz.

- (1) es la menor calificación que obtendrá un parámetro.
- (5) es la mayor calificación que obtendrá un parámetro.
- El mayor puntaje que podrá tener un distribuidor será de 35.
- Fórmula para obtener el resultado del parámetro 5.
(Capacidad logística = bodegaje + facturación + tiempo de entrega) / 3.
- TOTAL = (1+2+3+4+5+6+7).

TABLA 3: Matriz de evaluación para posibles distribuidores.

DISTRIBUIDORES		Comercializadora de soto	Servivalle	Jhon restrepo	corbeta	Distri jass	Alquipal	Globo ventas	Primero distribuciones
1	UBICACIÓN LOCAL	5	5	5	5	5	5	5	5
2	RESPALDO FINANCIERO	3	5						
3	EXCLUSIVIDAD DEL MANEJO DE LA CATEGORIA	1	5	1	5		1		
4	FUERZA DE VENTAS FOCALIZADA	5	3			5		5	
5	CAPACIDAD LOGISTICA	4,33	4,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a	BODEGAJE	4	5						
b	FACTURACION	5	5						
c	TIEMPO DE ENTREGA	4	4						
6	MANEJO DE CREDITO	5	5						
7	MANEJO DE SISTEMAS DE INFORMACION	5	4						
TOTAL Σ (SUMAR)		28,33	31,67						

(La información que hace falta con respecto a la clasificación de los parámetros se desconoce.)

Fuente: Elaboración propia del autor.

10.6. POLITICA DE DEVOLUCION COMESTIBLES ALDOR S.A.

En relación a las políticas de devoluciones consignadas en el documento GN-CE00070 se encuentran los siguientes requerimientos en los cuales se explica detalladamente porque porcentaje del valor total del producto se realizara la devolución.

- 1) **Se Aceptan las devoluciones del producto al 100% si se cumple con los siguientes requerimientos.** El producto se encuentra en óptimas condiciones de preservación, esta preservación incluye, manipulación, embalaje, almacenamiento y fecha de producción inferior a 4 meses; es decir, está apto y cumple con los requisitos de calidad e inocuidad.
- 2) **Se Aceptan las devoluciones del producto al 50% si se cumple con los siguientes requerimientos.** El producto presenta el deterioro natural debido a las condiciones constitutivas del mismo, es decir ya ha expirado su vida útil técnica (12 meses) o ha estado en climas cálidos superado los 4 meses.
- 3) **Se Aceptan las devoluciones del producto a la planta pero no se reconoce ningún porcentaje (0%).** El producto se encuentra en inadecuadas condiciones de preservación es decir, el producto no cumple con los requisitos de inocuidad (contaminación, infestación), también porque la fecha de producción supera los 12 meses.

A parte se revisaran otros aspectos como: Tener en cuenta que en el momento que llegue el producto a la planta, se hará la revisión correspondiente para definir su estado y así autorizar el porcentaje a reconocer.

No descontarse la devolución hasta que la misma no haya sido recogida y tenga el proceso correspondiente de revisión para la autorización del valor a descontarse, el cual se informará mediante nota crédito.

Sea esta una oportunidad para informarle sobre el buen manejo de nuestros productos dentro de sus bodegas bajo las condiciones mínimas recomendables, las cuales describimos a continuación:

- Almacenarse sobre estibas en ambiente seco y fresco (Temperatura ambiente no mayor a 35°C)."
- Condiciones de higiene de las bodegas adecuados.
- Garantizar un correcto control de plagas.
- Cumplimiento de los colores de rotación.

- Almacenamiento de productos en buen estado aparte de las averías.

Para Comestibles Aldor S.A. una de las políticas internas más importantes, es el despacho de producto siempre fresco para nuestros clientes.

Si pasado 30 días de haber presentado su carta de devolución a nuestro Ejecutivo no ha recibido respuesta se podrá comunicar con la Sra. OLGA LUCIA VILLADIEGO al número 6919600 ext 755-757-789, en la ciudad de Cali.

La información anterior es tomada del acata de devolución de los productos del pacto andino, realizado por Jefferson Santander.

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de este trabajo de grado se puede concluir que:

- Se realizó un estudio de mercado detallado en el cual se puede valorar aspectos importantes para la apertura del canal de distribución de superetes.
- Se enfatizó en el desarrollo de un modelo de gestión del canal de superetes con los parámetros iniciales que dio Comestibles Aldor.
- Mediante un trabajo de campo se logró estudiar el canal de distribución, sus necesidades y exigencias.
- Se logra identificar la necesidad que tiene la empresa de que tres de sus marcas principales estén exhibidas en la caja registradora de cada superete y se diseña una estrategia, la cual arroja como resultado el diseño de un exhibidor exclusivo para la atención de este canal.
- Creación del perfil adecuado para la selección del personal de ventas que atendería en este canal.
- Se crea el portafolio ideal para la atención del canal de superetes.
- Se implanta una matriz la cual lleva los parámetros ideales que debe tener el distribuidor para este canal.
- Como resultado de la investigación se puede notar la oportunidad que hay para incrementar la participación en el mercado local.
- Se pudo apreciar la oportunidad que hay en el canal de distribución de superetes, pues este es un canal que día a día está cogiendo más fuerza en el mercado nacional, y es el canal a través del cual se está realizando el 15% de las ventas de los productos de consumo masivo a nivel nacional.

RECOMENDACIONES

Con la finalidad de crear valor en este trabajo de grado, se ha decidido dar las siguientes recomendaciones.

- La compañía deberá estudiar la conveniencia de la implementación del modelo de gestión, ya que este se realice con los parámetros que propuso inicialmente la compañía.
- La recomendación principal al área comercial de Comestibles Aldor; es que deberían revisar e implementar el modelo de gestión de canal superetes, realizando un plan piloto en la ciudad de Cali, ya que esta es una plaza que está compuesta por 2.119.908 de habitantes, los cuales se encuentran repartidos en las 21 comunas que agrupan 250 barrios. Se cree que en la ciudad de Cali existan alrededor del 2% de los 40.000 superetes que hay en Colombia, esta cifra equivale a 800 superetes.
- Si la compañía resolviera implementar el plan piloto, este traería beneficios tales como lo son: la recordación de marca, el posicionamiento en el mercado local de las diferentes marcas, la cobertura de mercado y por último se incrementaría el volumen de ventas a nivel territorial, siendo esto de gran beneficio y aporte para la empresa.
- Comestibles Aldor S.A. debe plantearse como objetivo principal el poder mantenerse en el tiempo, siendo competitiva y esto consta de tres pilares fundamentales, permanecer, crecer y desarrollarse.
- Es de gran importancia el uso de la matriz que se plantea en el capítulo 11.4, ya que esta se realice con los parámetros ideales que deberá tener un buen distribuidor en el canal.
- Es fundamental que el área comercial de Comestibles Aldor tenga en cuenta que al dar apertura al canal de atención de superetes es muy importante que este tenga su propio equipo de trabajo, así como lo tienen los otros dos canales de distribución.

BIBLIOGRAFIA

- Comestibles ALDOR pagina Web, Santiago de Cali, consultado el día 22 de mayo del 2010 a las 9:30 AM, disponible en: www.aldoronline.com.
- GÓMEZ R., Francisco Mercadotecnia en Venezuela. Ediciones Frigor. Caracas – Venezuela.
- HAIR BUSH ORTINAU, Investigación de mercados. Segunda edición.
- JANY CASTRO, José Nicolás. Investigación integral de mercadeo. 4ª edición.
- KOTLER, Philip y Fundamentos de Mercadotecnia. Gary Armstrong. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- MULLINS Walker, BOYD Larrechad administración de marketing. 5a. edición. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/206/20605402.pdf>
- Yumbo, articulo de wikipedia, consultado el 1 de junio de 2010 a las 10:37 a.m., disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Yumbo>
- Yumbo, articulo de FENALCO, consultado el 1 de julio de 2010 a las 9:09 a.m., disponible en [http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/paginasuperetes/RAFAEL%20E SPAÑA.pdf](http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/paginasuperetes/RAFAEL%20E%20SPAÑA.pdf)
- HAIR BUSH ORTINAU, Investigación de mercados. Segunda edición, capitulo 8, métodos de investigación cuantitativa, pagina 209. <http://www.csisasoluciones.com/noticias/urge-fortalecer-esquemas-de-tecnologia-en-los-superetes.html>
- Díez de Castro, Enrique Carlos (Coordinador) (septiembre de 1997). *Distribución Comercial* (Segunda edición, 1ª impresión edición). Madrid (España): McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U. ISBN 978-84-481-1093-2
- Santesmases Mestre, Miguel. *Marketing. Conceptos y estrategias* (Tercera edición, 4ª impresión edición). Madrid (España): Ediciones Pirámide, S.A. ISBN 978-84-368-1033-2. Obtenido de "http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n