

QUESOS ANDINO S.A.* CASO DE ESTUDIO

MARTHA LUCÍA ARISTIZÁBAL
LUIS FERNANDO ORTIZ
HÉCTOR FABIO POLANÍA
HERNANDO RAMOS

Estudiantes del Programa de Posgrado de Especialización en Mercadeo.

INTRODUCCIÓN

Una mañana del 8 de octubre de 1996 se encontraba el grupo de gerentes de «Quesos Andino S.A.» evaluando los resultados de la situación del mercado, entregados por Nielsen.

El señor Robert Douglas, Presidente de la Compañía, cuestiona a la Gerente de Mercadeo, señora Stella García, sobre el comportamiento de la participación de mercado en el canal tradicional, con respecto a la competencia.

Inmediatamente el señor Darío Espinosa, Gerente Nacional de Ventas, toma la palabra: «Es muy importan-

te que usted sepa que la competencia ha incrementado su cobertura de distribución hacia el canal tradicional, mientras que la Compañía continúa con problemas en la calidad de distribución y con productos muy enfocados hacia el canal de autoservicios».

El señor Douglas propone entonces realizar un Comité Comercial al día siguiente, para evaluar las cifras con más detalles y plantear los objetivos y las estrategias que se desarrollarán a nivel de canal y de producto.

Durante 22 años, la empresa productora y comercializadora de quesos,

1. Este caso fue preparado por Martha Lucía Aristizábal, Luis Fernando Ortiz, Héctor Fabio Polanía y Hernando Ramos, en la Universidad ICESI, como trabajo en el programa de Postgrado de la Especialización en Mercadeo. Su asesor fue Silvio Escobar Naranjo. Es propiedad del ICESI. Santiago de Cali, Colombia, 7 de julio de 2000.

«Quesos Andino S.A.», orientó su distribución de ventas hacia el canal de autoservicios, posicionándose como una de las más importantes a nivel nacional.

ANTECEDENTES

El 15 de enero de 1974 nace en Santafé de Bogotá la empresa Quesos Andino S.A. fundada por tres profesionales americanos que habían llegado a Colombia a realizar sus experiencias de postgrado, Frank Mackenzie, Robert Douglas y John Smith, los cuales pusieron en funcionamiento esta pequeña empresa productora de quesos, que contaba con diez empleados, una procesadora, una prensa, una mezcladora y una camioneta de reparto. Un año después ya producían 6.000 libras semanales de queso.

Con el liderazgo de Robert Douglas, quien gerencié la empresa desde sus comienzos, paulatinamente se fueron incorporando nuevos accionistas pertenecientes al sector alimenticio de la zona, lo cual fortaleció la compañía convirtiéndose posteriormente en una Sociedad Anónima cerrada, que más tarde abrió sus puertas accionariamente a sus principales ejecutivos.

Con el paso del tiempo y la asertividad de sus estrategias, Quesos Andino S.A. se ha consolidado en el mercado como una de las más importantes empresas del país y sus productos son reconocidos como de la más alta calidad en Colombia.

VISIÓN

Alcanzar en el 2002, el liderazgo del mercado nacional de productos lácteos de alta calidad e innovación, im-

pulsada por marcas confiables y ampliamente apetecidas por los consumidores dinámicos y modernos.

ESTRUCTURA

Se adjunta el organigrama de Quesos Andino S.A. (Ver pág. 69)

EL MERCADO

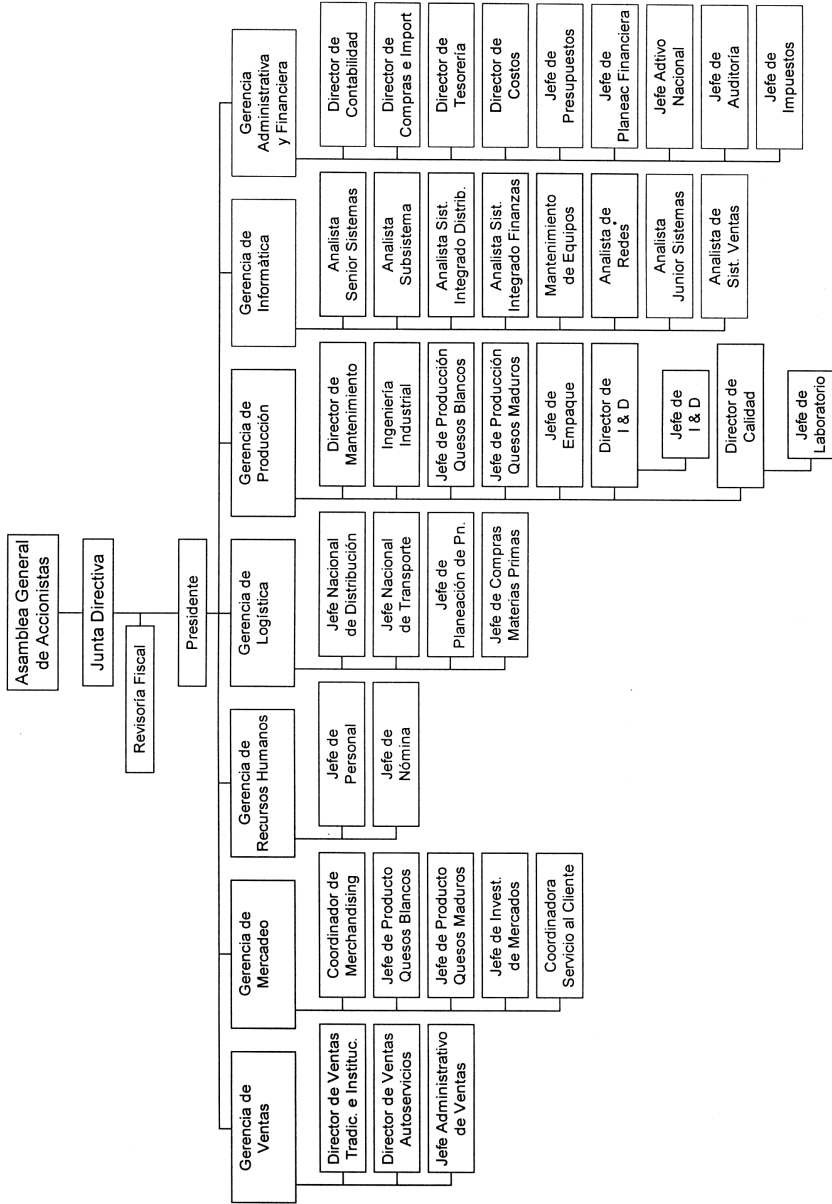
El mercado de queso en Colombia está dividido en cuatro grandes compañías, las cuales representan el 80% de participación en el mercado y el restante está conformado por otras pequeñas empresas productoras de queso, las cuales representan todas el 20%.

En la actualidad (1996), Quesos Andino S.A. es la segunda empresa nacional en participación de mercado, la cual alcanza el 23%. El líder del mercado actual es la empresa Los Alpes, cuya participación representa el 33% (Ver Anexo1).

En cuanto a imagen de marca, Quesos Andino es reconocida en el país por ser una marca joven, innovadora y dinámica. Por otro lado, Quesos Los Alpes es una marca reconocida por su tradición, confiabilidad y desarrollo de productos de alta calidad.

Con respecto a la inversión publicitaria, Quesos Andino destinó para 1996, un presupuesto equivalente al 1% de las ventas netas, o sea, US\$370.000. Se estima que el líder del mercado, Quesos Los Alpes, destinó para este mismo año un presupuesto de inversión publicitaria del 1% de sus ventas netas totales, que equivale a US\$530.000. El estimado surge de un análisis de pautas publicitarias, medios utilizados, frecuencia de pauta, etc.

ORGANIGRAMA DE QUESOS ANDINO S.A.



Compañía	Ventas (US\$mm)	Participación de mercado (US\$mm) (%)	Volumen de ventas (Ton.)	Participación de mercado (Ton.) (%)
Los Alpes	53	33	14.000	31
Andino S.A.	37	23	10.000	22
La Montaña	24	15	6.500	14
El Costeño	14	9	4.500	10
Otros	31	20	10.000	22
Total	160	100	45.000	100

Otro aspecto en el cual el líder conserva una ventaja competitiva frente a Quesos Andino, es que son más agresivos en la implementación de estrategias promocionales, buscando siempre guardar la fidelidad de los clientes a través de programas y concursos, destinando mayores recursos para este tipo de actividades.

Quesos Andino S.A. ha sido una empresa que ha orientado sus ventas hacia el canal de autoservicios, razón por la cual sus productos han sido diseñados específicamente para este canal.

La compañía también ha incursionado en el canal tradicional, pero su estructura de ventas y el portafolio de producto no diferenciado, no han permitido aumentar la participación de mercado en este canal.

El objetivo de mercadeo para Quesos Andino S.A. al iniciar el 2002, será alcanzar el 30% de participación en el mercado en volumen, estimando que el mercado total de la categoría crezca un 5% para el mismo período, teniendo en cuenta que el mercado de quesos se encuentra en un período de madurez. Para lograr este ob-

jetivo, la Gerente de Mercadeo planea invertir en publicidad US\$2,5 millones en el período, incrementando la inversión de una manera escalonada de acuerdo con el comportamiento de las ventas.

SITUACIÓN DE LA COMPAÑÍA

El 9 de octubre de 1996, se realiza el Comité Comercial en la oficina del señor Robert Douglas, Presidente de la Compañía. Asistieron a la reunión las siguientes personas:

- Robert Douglas, Presidente de la Compañía.
- Stella García, Gerente Nacional de Mercadeo.
- Darío Espinosa, Gerente Nacional de Ventas.
- Juan Cardona, Director de Ventas Canal Tradicional.
- Pablo Manrique, Director de Ventas Canal Autoservicios.
- Claudia Olano, Jefe de Producto Quesos Blancos.
- Luis Mario Giraldo, Jefe de Producto Quesos Maduros.

- Mauricio Hurtado, Gerente de Logística.

El Presidente, Robert Douglas, abre la reunión y dice: «Estoy muy preocupado por la situación de las ventas y la participación de mercado que tiene la compañía actualmente en el canal tradicional. Nuestros principales competidores están ganando cada día más participación en este canal, aprovechando nuestra lentitud en el desarrollo de estrategias dirigidas al mismo».

La Gerente de Mercadeo, Stella García manifiesta que por la participación interna de ventas han enfocado todas las actividades estratégicas hacia el canal de autoservicios y que al canal tradicional no se le ha apoyado con publicidad ni con actividades específicas.

El Director del Canal Tradicional, Juan Cardona, le expresa al Presidente que desde mediados de año se ha estudiado la necesidad de crear productos diferenciados para el canal tradicional, ya que por la situación económica del país, el comprador de la tienda tiene menos dinero, lo que hace que compre raciones diarias de producto.

Informa además, que se han adelantado con el Departamento de Mercadeo los análisis que permiten estimar las proyecciones de ventas y niveles de participación de mercado que se quieren alcanzar, con el lanzamiento de estos productos diferenciados.

Stella García comenta que en el mes de julio le fueron entregados, por parte de la empresa de investigación de mercados contratada, los resultados en los que se identifican las necesi-

dades de consumo del tendero, el proceso de compra por parte del consumidor y el tipo de empaque adecuado para el canal tradicional.

Uno de los aspectos concluyentes en estos estudios es que regularmente la venta de estos productos al tendero se hace en presentaciones de kilo, teniendo éste que porcionarlos en forma manual para venderlos al público, lo cual hace que los productos sufran alteraciones en la calidad por la manipulación a la que se ven expuestos.

Con los resultados obtenidos en la investigación y los niveles de ventas alcanzados con estos productos en el canal tradicional, se muestra el cuadro en el que se determina por parte de los Gerentes de Mercadeo y Ventas cuáles serán los incrementos en ventas y participación de mercado que se tendrán para estos productos en nuevos empaques individuales (Ver Anexo 2).

El Gerente Nacional de Ventas, Darío Espinosa, afirma que con la estructura actual es muy difícil mejorar la participación interna de ventas del 20% en el canal tradicional, al igual que incrementar la distribución numérica del 22% y distribución ponderada del 31%, en el mismo canal. Actualmente, el líder de la categoría tiene una distribución numérica del 31% y una distribución ponderada del 59% en el canal tradicional.

La Jefe de Producto Quesos Blancos, Claudia Olano, señala que ya ha solicitado al departamento de I & D, el análisis de la factibilidad técnica y económica de lanzar los productos Queso Cuajada y Queso Campesino en empaques individuales.

QUESOS ANDINO S.A. VENTAS EN KILOS POR PRODUCTO

Producto	1993	1994	1995	1996	1997*	1998*	1999*	2000*
Queso Doble Crema	46.660	49.116	50.118	51.668	65.000	66.950	69.628	71.021
Queso Campesino	167.592	176.412	180.013	185.580	206.200	212.386	220.881	225.299
Queso Cuajada	193.438	203.619	207.774	214.200	238.000	245.140	254.946	260.045
Queso Sandwich	170.193	179.150	182.806	188.460	209.400	215.682	224.309	228.795
Total	577.882	608.297	620.711	639.908	718.600	740.158	769.764	785.160

* Estimados

La Gerente de Mercadeo revela que la estrategia a implementar es lanzar al mercado los cuatro productos de manera diferenciada y en forma escalonada, apoyados en una agresiva campaña publicitaria, que permita posicionar la marca más rápido en la mente del consumidor, antes de que la competencia reaccione desarrollando productos similares.

El Gerente de Logística, Mauricio Hurtado, comenta: «Con la tecnología actual que tenemos en planta es posible desarrollar los productos en 45 días, pero necesitaríamos conocer de parte de los Jefes de Producto la cuota de ventas de los tres primeros meses, para estimar los volúmenes de compra de insumos y materia prima necesarios y planear la programación de producción».

La Gerente de Mercadeo dice que para lograr promocionar los nuevos productos de una manera óptima, requiere de un ajuste de la partida presupuestal de 200 millones de pesos para invertir en la campaña de lanzamiento de los nuevos productos, en el material POP y en concursos dirigidos a la fuerza de ventas, como

medio motivacional. «Nuestro actual presupuesto no prevé esta inversión adicional y de esta manera no podríamos posicionar rápidamente el producto en la mente del consumidor», afirma la señora García.

Los Jefes de Producto contestan que en dos semanas tendrán lista la cuota de ventas por producto y por Distrito de Ventas, así como la fecha de lanzamiento de cada uno de los productos. Además, comenzarán a trabajar con la Agencia de Publicidad en el desarrollo de todo el material promocional y POP que tendrán de los productos.

El Director de Ventas del Canal Tradicional enfatiza la importancia de comenzar el año 1997 con el desarrollo de los nuevos productos, ya que se tiene el tiempo justo para capacitar la fuerza de ventas y a los Gerentes de Distrito, además de salir adelante a las posibles actividades que pueda desarrollar la competencia.

En cuanto a la tecnificación de la fuerza de ventas, el Gerente Nacional de Ventas presenta la estructura actual de este canal y explica la problemática.

La estructura actual de ventas del canal tradicional está compuesta por 60 vendedores directos, los cuales venden en promedio once millones de pesos mensualmente. Los vendedores se encuentran distribuidos a nivel nacional, en ocho distritos de Ventas, cada uno de ellos con una amplia red de distribución propia (Ver Anexo 3).

El 40% de la fuerza de ventas es profesional, el 35% se encuentra adelantando estudios profesionales o técnicos y el 25% restante son bachilleres.

Cada uno de los vendedores atiende una zona de ventas, conformada por 450 clientes aproximadamente, los cuales son visitados con una frecuencia de dos veces por semana.

Las visitas diarias del vendedor son programadas de acuerdo con una ruta lógica establecida por el supervisor de ventas y el gerente de distrito, las cuales deben ser repetidas semanalmente.

El sistema de ventas utilizado en el canal tradicional es el modelo de pre-

Anexo 3

VENDEDORES EN EL CANAL TRADICIONAL QUESOS ANDINO S.A.

Distrito	1996	1997*	1998*	1999*
Bogotá	15	17	20	24
Medellín	7	8	9	11
Cali	8	9	11	13
Pereira	1	1	1	2
Occidente	9	10	12	14
Ibagué	4	5	5	6
Barranquilla	10	11	14	16
Bucaramanga	6	7	8	10
Total	60	68	81	96

*Estimado

venta, el cual consiste en que el vendedor toma un pedido del cliente y al día siguiente dicho cliente está recibiendo los productos, por parte de un entregador. La ruta del entregador es igual a la ruta del vendedor. La visita del vendedor a cada cliente tiene una duración entre cinco y siete minutos en promedio.

El vendedor toma los pedidos en forma manual, en un rutero que tiene

para cada cliente. Al terminar la jornada diaria, el vendedor tiene que asistir a la empresa o comunicarse vía telefónica para dictar los pedidos, los cuales serán facturados en la noche para ser entregados al día siguiente.

El sistema de remuneración actual de la fuerza de ventas consiste en un salario básico equivalente al salario mínimo legal vigente más una comisión del 3% sobre venta neta, sin in-

cluir descuentos. Adicionalmente tiene una bonificación por cumplimiento de ventas de \$50,000 y una bonificación de \$30,000 por devoluciones inferiores al 1% de la venta neta.

La problemática actual de la fuerza de ventas implica una operación muy lenta y poco productiva, debido a que se carece de un nivel tecnológico apto para atender mejor y con mayor frecuencia a los clientes. Para el año en curso, se estimó presupuestar una partida para compra de terminales portátiles, la cual no fue aprobada por la Junta Directiva debido a su alta inversión, que asciende a la suma de 300 millones de pesos, incluidas todas las conexiones de red hacia el sistema integrado de información.

Estos equipos permitirían mejorar el número de visitas diarias y la efectividad en la ruta del vendedor (número de visitas / número de pedidos), además de que los vendedores tomarían los pedidos en forma automática y los transmitirían vía módem a los Distritos de Ventas, para luego ser facturados por el sistema integrado de información.

Actualmente, la competencia tiene una estructura de ventas de aproximadamente 110 vendedores directos para el canal tradicional, lo que le permite que internamente este canal alcance el 40% de las ventas de Quesos Los Alpes. La fuerza de ventas no tiene equipos de terminales portátiles lo cual generaría una oportunidad para tecnificar nuestra empresa», dice finalmente el Gerente Nacional de Ventas.

En ese momento el Presidente toma la palabra: «Darío, la problemática de la fuerza de ventas no es sólo en el

orden tecnológico. En la Junta Directiva se ha evaluado la posibilidad de contratar a la firma Fisher Consulting Group, para que comience a implementar la tecnificación de la fuerza de ventas, además de diseñar un manual de procedimientos del manejo de la venta, que le permita evaluar el desempeño real de la fuerza de ventas».

Darío responde: «Robert, me parece que es una gran oportunidad de mejoramiento para la compañía, pero me preocupa que en otras ocasiones el rumor de la implementación de este tipo de programas torna el ambiente laboral muy tenso, ya que los empleados lo asocian con despidos de personal».

El Presidente replica: «Darío, esta implementación debe ser comunicada de forma clara al personal e involucrar en el proceso a algunas personas de tu equipo de trabajo, que lideren el proyecto y transmitan confianza a los demás compañeros de trabajo».

El Presidente da por concluida la reunión, no sin antes enfatizar a cada uno de los asistentes acerca de sus asignaciones pendientes a desarrollar en equipo.

Como se puede observar en el relato anterior, la Compañía Quesos Andino S.A. deberá replantear su estructura de ventas para poder lograr los objetivos propuestos en el canal tradicional y diseñar productos diferenciados para contar con las herramientas necesarias para aumentar la participación del canal. Por lo tanto se considera que la alternativa desde el punto de vista de estructura de ventas y diseño de nuevos productos debe ser:

- Identificar cuáles son las necesidades del cliente en cuanto a producto: especificaciones de calidad, diseño de empaque, volumen.
- Establecer la estructura adecuada de ventas, metodología y procedimientos para obtener la tecnificación y la optimización de la logística de distribución.

FICHA PEDAGÓGICA DEL CASO QUESOS ANDINO S.A. SINOPSIS

Quesos Andino S.A., es una empresa productora y comercializadora de queso, que durante 25 años orientó sus ventas hacia el canal de Autoservicios. Con el tiempo se presentó una gran oportunidad de ventas en un segmento de mercado, el canal tradicional (tiendas de abarrotes), para lo cual la empresa no tenía un portafolio de productos diferenciados, lo que originó un gran desarrollo de productos por parte del Departamento de Mercadeo, bajo el enfoque empaque unipersonal.

Sin embargo, no se contaba con una fuerza de ventas especializada en el canal tradicional ni con la logística requerida para cubrirlo eficiente y eficazmente, que le permitiera crecer rápidamente y enfrentar la intensa competencia en este canal.

En esas condiciones, la compañía busca asesoría en la empresa «Fisher Consulting Group», la cual trasladó un grupo de ejecutivos para hacer seguimiento y acompañamiento a toda la fuerza de ventas, evaluando y corrigiendo paso a paso todo el proceso de comercialización, definiendo indicadores de gestión que permitieran medir el alto desempeño de la organización.

OBJETIVOS DIDÁCTICOS

- Diseñar productos diferenciados para contar con las herramientas necesarias para aumentar la participación de ventas en el canal tradicional.
- Identificar cuáles son las necesidades del cliente en cuanto a producto: especificaciones de calidad, diseño de empaque, volumen.
- Replantear la estructura de ventas de Quesos Andino S.A. para lograr los objetivos propuestos en el canal tradicional.
- Establecer la estructura adecuada de ventas, metodología y procedimientos para obtener la tecnificación y la optimización de la logística de distribución.

SOLUCIÓN AL CASO DE QUESOS ANDINO S.A.

Con base en estudios Nielsen existentes en la empresa y en los objetivos de ventas de la compañía, el Departamento de Mercadeo contrata con una empresa de investigación de mercados un estudio cuantitativo, dirigido a tenderos y clientes de este canal tradicional.

De acuerdo con el presupuesto asignado en la empresa para este proyecto, a la cobertura nacional solicitada y al universo de tiendas existentes en el país, la empresa de investigación define un tamaño de muestra que le permita una confiabilidad del 95% y un 5% de error en los resultados del mismo, valores de referencia requeridos por la empresa.

Se diseñó una encuesta dirigida a los tenderos, en la cual se indagaron los hábitos de compra, tanto de él como de los clientes finales de quesos. De

igual manera en algunas de las tiendas seleccionadas en la muestra, se observó el proceso de compra por parte del consumidor. Una vez concluido este proceso, se solicitaba al comprador alguna información que permitía conocer su nivel de satisfacción con respecto a la manera como los fabricantes de quesos estaban ofreciendo tanto la presentación de los mismos, como la variedad existente en este canal.

Según los resultados de la investigación de mercados sobre los hábitos del tendero, se concluye que en el canal tradicional, la venta de los productos se hace en presentaciones de kilo, teniendo que porcionarlos en forma manual para venderlos al público lo cual hace que los productos sufran alteraciones en la calidad y en sus propiedades organolépticas, por la manipulación a la que se ven expuestos.

Dicha conclusión llevó a la compañía a implementar de manera inmediata una estrategia a través de la cual se diseñaran empaques unipersonales para estos productos, ya que el estilo de vida del consumidor ha cambiado, orientándose a obtener productos más prácticos, realizando compras con frecuencia diaria.

Luego de múltiples análisis, la Gerente de Mercadeo cita a una reunión, en la cual le informa al grupo que los productos diferenciados para el canal tradicional tendrán la denominación «Uni-pack», lo cual permitirá diferenciarlos de los productos actuales para el canal de autoservicios.

Explica además, que la diferenciación de los productos en presentación «Uni-Pack», consiste en tener queso

x 50 gramos empackado al vacío, en bolsas de 500 gramos (10 unidades) y 1.000 gramos (20 unidades), de acuerdo con el portafolio de productos que la compañía comercializa actualmente en otras presentaciones en el canal tradicional: Queso Campesino, Queso Cuajada, Queso Sandwich y Queso Doble Crema.

También se determina que el precio de venta de los productos Uni-pack será superior en un 5% al precio de venta de los productos con empaque tradicional, teniendo en cuenta el mayor costo de mano de obra y empaque.

Se define que los quesos Cuajada y Campesino serán lanzados en la presentación Uni-pack en el mes de enero de 1997 y en marzo del mismo año lo serán los quesos Sandwich y Doble Crema.

La estrategia de comunicación involucra campañas de audio con tomas en barrios populares, material POP, volantes, desarrollo de displays para la exhibición del nuevo producto en la nevera, programación de actividades promocionales para el tendero, concurso para la fuerza de ventas, degustación de productos en los clientes ponderados y programa de neveras, las cuales se instalarán a aquellos clientes ponderados que requieran frío para exhibición, con volúmenes de ventas condicionados y manejo de exclusividad de la marca.

Por otra parte, el 1o. de marzo de 1997, llega a la empresa Quesos Andino S.A., la firma consultora «Fisher Consulting Group», la cual desarrollará el proceso de optimización y tecnificación de la fuerza de ventas, para satisfacer cada uno

de los segmentos del mercado del canal tradicional, permitiendo un mejor posicionamiento y consolidación en el mercado nacional de tiendas, a través de los procedimientos establecidos.

La empresa consultora requería que ciertas personas de los diferentes departamentos hicieran parte de su equipo integrado de trabajo, los cuales liderarían el proyecto internamente en cada una de las áreas y serían claves en el éxito e implementación del proyecto.

El inicio del proyecto estableció un cronograma el cual requería desarrollar inicialmente una ficha de control de actividades por persona, evaluando los tiempos por actividad, que de acuerdo con unos porcentajes establecidos por Fisher, logran definir cuál era el desempeño óptimo en la gestión laboral.

En esta etapa de implementación, se recolectaron datos sobre el flujo de procesos con el fin de normalizar un manual de procedimientos. En esta fase inicial, se llevaron a cabo entrevistas con cada uno de los miembros líderes de las áreas funcionales, los cuales explicaban cómo estaban conformadas sus estructuras jerárquicas.

La segunda fase del proyecto involucraba un acompañamiento a la fuerza de ventas, para verificar así la información adquirida en las entrevistas. De esta forma se estudiaron los tiempos y movimientos de cada vendedor, su número de clientes y los volúmenes de ventas para la redistribución de las zonas, así como un óptimo sistema de remuneración salarial, indicadores de gestión y evaluación del perfil de los vendedores.

Dentro de la evaluación del proyecto, se eliminaron algunos cargos que estaban siendo improductivos, esto permitió mejorar la eficiencia y productividad de la fuerza de ventas, al igual que en algunas regiones geográficas del país se mejoró la remuneración salarial.

La oportunidad de la empresa Quesos Andino S.A. es incrementar su participación de ventas y de mercado en el canal tradicional, a través de productos diferenciados, aprovechándose de cambios en el estilo de vida de los consumidores y la situación económica del país.

PROGRAMA DE PROYECTOS DE RECONVERSIÓN HACIA EL ALTO DESEMPEÑO

MISIÓN

Atender y satisfacer cada uno de los segmentos del mercado del canal tradicional, permitiéndole a la compañía posicionarse y consolidarse en el mercado nacional de tiendas por medio de un excelente servicio a la venta en la colocación de los productos de quesos.

OBJETIVO

Cumplir con los presupuestos de venta, devoluciones, cartera y búsqueda de clientes nuevos conforme a los estándares de rentabilidad definidos para el canal, a través de la planeación, pasos de la venta, reportes de gestión, retroalimentación y el eficiente seguimiento a las políticas y procedimientos establecidos.

CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE VENTAS

- La aplicación de un sistema de ventas para el canal tradicional, que

garantizará la perpetuidad del rol del Supervisor y del Vendedor.

- Es necesario que la información de la gestión diaria sea confiable y compartida por los involucrados para poder retroalimentar y corregir las desviaciones a tiempo.
- La participación y seguimiento del Director, los Coordinadores Nacionales del canal y el Gerente del Distrito garantizarán la aplicación del sistema y el cumplimiento de las diferentes áreas de la compañía, que sirven a ventas, en sus obligaciones para que se cumpla con los objetivos de la empresa.
- Conocimiento previo de los objetivos por parte de los involucrados.
- Establecer unos Coordinadores Nacionales que velarán por el cumplimiento y aplicación del sistema.

PROGRAMA DE ZONIFICACIÓN

- Se evalúa la gestión de zonas según indicadores de gestión.
- Evalúa la eficiencia por zonas «Pesos por clientes» y «No clientes vs. tiempo».
- ¿Se debe rezonificar? Se definirán las áreas de oportunidad para desarrollar estudios en aquellas zonas que presenten claros detonadores para aplicar zonificación.
- Revisa la base de datos de clientes según ABC. Luego de identificar las oportunidades de cada una de las zonas, se realiza un análisis cliente a cliente para identificar los promedios de compra y la cantidad exacta de los estratégicos y numéricos. De la misma forma se debe tener ABC de las devoluciones por clientes para evaluar la verdadera rotación de los productos.

- Comparar la labor actual con el día típico del vendedor. Se debe analizar la gestión del vendedor en lo referente a sus tiempos de actividades operativas, como desplazamientos, tiempos de atención en cada cliente y labores administrativas. Esto se compara con el día típico del vendedor.
- Segmentar los clientes de acuerdo con su portafolio y frecuencia de visita.
- Ubicación de cada uno de los clientes en un mapa.
- Diseñar nueva distribución de zonas.
- Considerando el promedio óptimo de visitas diarias por vendedor, la oportunidad de crecimiento numérico y ponderando en toda el área y los tiempos ideales de atención por cliente. Se plantea la zonificación con un perfecto balanceo.
- Revisa y define la nueva zonificación.
- Prepara y justifica la nueva zonificación.
- Elabora el cronograma de entrega y empalmes.
- Inicia plan de zonificación con actas de entregas y recibo.
- Evalúa los resultados de la zonificación.

ANÁLISIS DOFA DEL CASO FORTALEZAS

- Imagen de marca.
- Alto reconocimiento en el canal de autoservicios.
- Óptimo nivel de tecnología en el proceso de fabricación.

- Amplia red de distribución nacional.
- Sistema integrado de información (SII).
- Adecuada estrategia de precios.

DEBILIDADES

- No se cuenta con un portafolio diferenciado de productos para cada canal de ventas.
- Falta de recurso tecnológico en la fuerza de ventas (terminales portátiles).
- Carencia de normalización de procesos.
- Bajos niveles de inversión publicitaria.
- Inadecuada estructura de ventas.

OPORTUNIDADES

- Cambios de estilos de vida en el consumidor.
- Alta rentabilidad en el canal tradicional.
- Mercado creciente en el canal tradicional.
- Incremento en la frecuencia de compra del producto.

AMENAZAS

- Disminución del ingreso per cápita, que conlleva a la compra de raciones diarias, lo que reduce los volúmenes de ventas.
- Actividades promocionales de la competencia en el canal tradicional.
- Altos índices de desempleo.
- Importación de productos a precios competitivos.

- Mejorar estructura de la fuerza de ventas en la empresa líder.

ESTRATEGIAS FORTALEZAS - OPORTUNIDADES

- La imagen de marca que posee Quesos Andino S.A., le da la posibilidad de introducir un portafolio diferenciado, en cuanto a empaque y beneficios organolépticos de producto, en el canal tradicional.
- Fortalecer la distribución de ventas en el canal tradicional, lo que permite obtener un mayor flujo de efectivo y por ende mayor rentabilidad, si se tiene en cuenta que este canal paga de contado.
- Establecer un diferencial de precios del 5% por encima del precio de venta del producto tradicional, para suplir los costos de mano de obra y empaque.
- Desarrollar un producto diferenciado en corto tiempo, gracias al alto nivel tecnológico y capacidad productiva que posee la compañía.
- Incursionar en el mercado del canal tradicional con productos diferenciados, a través de una amplia red de distribución y una comunicación efectiva con los clientes.

ESTRATEGIAS FORTALEZAS - AMENAZAS

- Fortalecer la estructura nacional de ventas, lo que permite aumentar la distribución numérica y ponderada de la marca, bloqueando las actividades de la competencia.
- Mejorar el posicionamiento de la marca a través de estrategias promocionales y de comunicación que incrementen las barreras de entrada a productos importados.

ESTRATEGIAS DEBILIDADES - OPORTUNIDADES

- Diseñar, productos diferenciados, dirigidos a los consumidores del canal tradicional, los cuales buscan productos prácticos e innovadores sin alterar sus propiedades físicas.
- Establecer procesos de normalización en las operaciones de venta y entrega de producto, lo que permite a la empresa ser más eficiente y rentable en la gestión de ventas.
- Incrementar la inversión publicitaria hacia el canal tradicional, lo que permite obtener mayor participación de ventas y aumento de la distribución numérica y ponderada.

ESTRATEGIAS DEBILIDADES - AMENAZAS

- Diseñar productos diferenciados de empaque uni-personal, los cuales se adaptan a las necesidades de compra diaria que requiere el mercado en el canal tradicional.

- Implementar un programa de reconversión de la fuerza de ventas hacia el alto desempeño a través de una normalización de procesos, lo cual la volvería más competitiva y tecnificada.
- Suministrar a la fuerza de ventas equipos de terminales portátiles que hagan más eficiente la gestión de ventas, la logística de entrega de productos y los indicadores de gestión en el canal tradicional.
- Diseñar estrategias promocionales con los productos nuevos, dirigidas al canal tradicional, que permitan mejorar el posicionamiento del producto.
- Desarrollar estrategias publicitarias que permitan dar a conocer los nuevos productos a través de un direccionamiento del mensaje hacia la compra en el canal tradicional. Dicha estrategia debe concentrarse en medios masivos como la radio, material POP y concursos en el canal. ☀

COMENTARIO SOBRE EL CASO: Quesos Andino S.A.

La crisis económica que afronta Colombia ha generado tremendos cambios en el mercado, ante los cuales algunas empresas, aun entre las clasificadas como grandes y sólidas, han sucumbido y otras no sólo han subsistido sino que han encontrado en la crisis magníficas oportunidades de crecimiento porque han sido sensibles a los cambios, confirmando la teoría de Charles Darwin: «No son las especies más fuertes las que sobreviven, ni las más inteligentes, sino aquellas que son más sensibles y proactivas al cambio».

Este interesante caso presenta, al lector analista, la situación experimentada por la gerencia de una empresa colombiana manufacturera de alimentos para consumo masivo, que debe responder al desafío de un enorme cambio en el mercado meta, estructurando estrategias de mercadeo con unas proporciones en la mezcla de factores de mercadeo (marketing mix) muy diferente a la utilizada para penetrar el mercado y la cual le permitió subsistir rentablemente en el ciclo económico de crecimiento y hasta el inicio de la etapa de declinación.

Desafortunadamente por razones de confidencialidad exigidas por la dirección de la empresa, los redactores del caso tuvieron que cambiar la categoría de productos, el nombre y marcas de la empresa que está enfrentando este problema. El tipo de producto verdadero tiene una mucho mayor penetración y proporción de consumo en los estratos socioeconómicos bajo y medio-bajo que el queso.

Para efectos de proponer alternativas de solución sugiero que se asu-

ma: un producto alimenticio perecedero, pero con más larga vida que el queso fresco y más corta que los quesos maduros; que la marca tiene una alta equidad y que el nombre de la empresa puede utilizarse con alta probabilidad de acierto para apalancar los nuevos productos.

La información suministrada en este caso y la sustentación de opción de solución propuesta como la mejor, a juicio del analista, permiten y exigen el uso de conceptos y herramientas tanto de economía, como de planeación estratégica y de mercadeo, tales como análisis de demanda primaria y selectiva, modelos de administración de portafolio, análisis Dofa, la investigación de mercados sindicada y primaria, el ciclo de vida del producto, la matriz de Paradigma de Mercadeo, diagnóstico sobre disposición y capacidad de compra de consumidores y clientes, análisis de procesos de decisión, segmentación, posicionamiento, matriz de producto/expansión del mercado de Ansoff, etc.

La oportunidad que proporciona el desplazamiento del consumo de este tipo de alimentos requiere un tremendo cambio en las políticas y estrategias de distribución y promoción, la compañía tiene gran habilidad en el canal supermercados y la oportunidad de crecimiento se presenta en el canal de abarrotes «tradicional» (mayoristas, graneros, tiendas de barrio) y en los puntos de venta directos de fábrica.

Silvio Escobar Naranjo
Profesor de tiempo completo
Departamento de Mercadeo
Universidad Icesi