

Plan de Mejoramiento del Desempeño de la Fuerza de Ventas de la Empresa Postobón

S.A. Seccional Tunja - Boyacá

Oscar Alfonso Arias Quirama

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de

Negocios - ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Tunja, noviembre de 2017

Plan de Mejoramiento del Desempeño de la Fuerza de Ventas de la Empresa Postobón S.A.

Seccional Tunja - Boyacá

Oscar Alfonso Arias Quirama

Código: 79631785

Proyecto Aplicado para optar el título de Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Asesor: Fabio Alonso Bonilla Gómez

Administrador de Empresas

Esp. En Salud ocupacional y prevención de riesgos laborales

Mg. Administración de Empresas.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de

Negocios - ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Tunja, noviembre de 2017

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Firma del jurado

Tunja, noviembre de 2017

Dedicatoria

Al Dios todo Poderoso, que me da la fuerza para avanzar en cada uno de mis proyectos.

Agradecimientos

Doy los más sinceros agradecimientos en el desarrollo de este trabajo de grado, a mi esposa Luz Myriam ‘‘Millito’’, a mis padres, a mis bendecidos mellizos: David y Stephanie, a la querida y respetada empresa: Postobón S.A, y mis apreciados compañeros de Gaseosas Hipinto S.A.S. Tunja, a mi asesor Dr. Fabio Alonso Bonilla, un Gracias muy especial a la Dra. Yulieth Alexandra Parra, por su apoyo permanente y a los tutores de la UNAD, quienes todos me acompañaron entregándome su saber, dedicación y esfuerzo, enriqueciendo mis conocimientos y responsabilidad con las empresas, la comunidad y la sociedad.

Resumen

El objeto de estudio en mención es la evaluación de factores claves de productividad de la fuerza de ventas de Postobón, seccional Tunja. Utilizando planteamientos metodológicos de tipo descriptivo y analítico, aplicando instrumentos de recopilación de información, en línea de investigación con saberes y autores de administración, mercadeo y ventas de organizaciones, Para diagnosticar el real estado de la empresa en su estructura comercial y su participación en el mercado en la ciudad de Tunja.

Generando un plan de acción, que proporcione estrategias de mejoramiento, en el desempeño de la fuerza de ventas y su profesionalización.

Orientando a la gerencia de ventas de Postobón Tunja, para el alcance de sus pronósticos comerciales y el cumplimiento de sus índices de gestión.

Para esta investigación se realizará un proyecto aplicado, el cual permite el diseño de un proyecto que contribuye de manera innovativa a la solución del problema planteado, y a su vez permite complementar, profundizar e integrar los conocimientos y competencias desarrollados en el proceso formativo de la especialización en gerencia estratégica de mercadeo.

Palabras Clave: Productividad, Efectividad, Eficiencia, Marketing, Ventas, Clientes

Abstract

The object of study in mention is the evaluation of key factors of productivity of the sales force of Postobón, sectional Tunja. Using descriptive and analytical methodological approaches, applying information gathering tools, online research with knowledge and authors of administration, marketing and sales of organizations,

To diagnose the real state of the company in its commercial structure and its participation in the market in the city of Tunja.

Generating an action plan, which provides improvement strategies, in the performance of the sales force and its professionalization.

Guiding the sales management of Postobón Tunja, for the scope of its commercial forecasts and the fulfillment of its management indexes.

For this research an applied project will be carried out, which allows the design of a project that contributes in an innovative way to the solution of the proposed problem, and in turn allows to complement, deepen and integrate the knowledge and skills developed in the training process of the specialization in strategic marketing management.

Keywords: Productivity, Effectiveness, Efficiency, Marketing, Sales, Clients.

Contenido

	Pág.
Introducción	16
1. Generalidades del proyecto	17
1.1 Planteamiento del problema de investigación	17
1.1.1 Formulación del problema.	18
1.1.2 Sistematización del problema.	18
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo general.	18
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 Delimitación del tema	19
1.3.1 Delimitación por objetivos	19
1.3.2 Delimitación espacio temporal	19
1.3.3 Delimitación teórica	19
1.3.4 Delimitación Metodológica	19
1.3.5 Limitaciones del proyecto	20
1.3.6 Diseño epistemológico.	20
1.3.7 Línea de investigación	23
1.4 Justificación	23
2. Marcos de Referencia e Hipótesis	25
2.1 Marco de Antecedentes	25
2.1.1 Convenio SENA Postobón. Plan líderes tercer milenio, 1998	25
2.1.2 Wilsón Learning Corporati6n, Postob6n una empresa orientada al cliente, 1999	26
2.1.3 Instituto de ventas y mercadeo Pedro H. Morales del grupo CIMA (La venta exitosa	

en el nuevo siglo), 2000	27
2.2 Marco Teórico	30
2.3 Marco Conceptual	39
2.3.1 Marketing	39
2.3.2 Mercados	40
2.3.3 Clientes	40
2.3.4 Competidores	41
2.3.5 Planeación estratégica	41
2.3.6 Posicionamiento en el mercado	41
2.3.7 Posicionamiento en el mercado	42
2.3.8 Administración de relaciones con el cliente	42
2.3.9 Satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente	42
2.3.10 Organización de ventas	43
2.3.11 La Importancia de la capacitación en programas de ventas	44
2.3.12 Capacitación en ventas y la misión corporativa	45
2.3.13 Diseño de programas de capacitación en ventas	46
2.4 Marco Legal	47
2.5 Marco Institucional	47
2.5.1 Misión	47
2.5.2 Visión	48
2.5.3 Objetivos	48
2.5.4 Metas	48
2.5.5 Políticas	49
2.6 Hipótesis	49

3. Diseño Metodológico	50
3.1 Población y muestra	50
3.2 Técnicas e instrumentos para la recolección de información	51
3.2.1 Fuentes de información primaria	51
3.2.2 Fuentes de información secundaria	51
3.3 Tipo de investigación	51
3.4 Método de estudio	51
3.5 Análisis de la información	52
3.5.1 Análisis del servicio al cliente	53
3.5.2 Análisis de la industria bebidas más vendidas	55
3.5.3 Análisis de resultados áreas de exhibición	56
3.5.4 Análisis de resultados de la industria de bebidas en Tunja	57
3.5.5 Análisis de estrategias de mercado de la empresa Postobón	58
4. Propuesta de mejoramiento	65
Introducción	65
4.1 Objetivos	65
4.1.1 Objetivo General	65
4.1.2 Objetivos Específicos	66
4.2 Justificación	66
4.3 Diagnostico de la fuerza de ventas de Postobón Seccional Tunja	66
4.3.1 Análisis del entorno	66
4.4 Análisis del diagnostico de la fuerza de ventas de Postobón Seccional Tunja	70
4.4.1 Propuesta operativa con base en el diagnóstico	71
4.5 Estrategias comerciales para mejorar la participación de mercado de la empresa Postobón	

Seccional Tunja	74
4.5.1 Poder de negociación del cliente. Estrategia categoría gaseosas	74
4.5.2 Poder de negociación de los proveedores. Estrategia total categorías almacenes de cadena	74
4.5.3 Amenaza de productos entrantes estrategia almacenes de descuento duro	75
4.5.4 Amenaza de productos sustitutos. Estrategia categoría aguas	75
4.5.5 Amenaza de productos sustitutos. Estrategia categoría jugos	75
4.5.6 Amenaza de productos sustitutos. Estrategia categoría hidratantes	75
4.5.7 Amenaza de productos sustitutos. Estrategia categoría bebidas de té	75
4.5.8 Amenaza de productos sustitutos. Estrategia categoría energizantes	76
4.5.9 Rivalidad entre competidores estrategia canal tradicional	76
4.6 Estrategias para el mejoramiento de indicadores de desempeño Marketing Mix	76
4.6.1 Producto	76
4.6.2 Precio	76
4.6.3 Promoción	76
4.6.4 Distribución	77
4.7 Plan de acción	78
4.8 Costos de la propuesta	84
4.9. Resultados	84
5. Conclusiones	85
Recomendaciones	87
Referencias Bibliográficas	88
Anexos	90

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Resultado Entrevistas: Grupo focal supervisores de ventas de Postobón Seccional Tunja	59
Tabla 2. Matriz DAFO fuerza de ventas Postobón Tunja	69
Tabla 3. Plan de acción	78

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Relación que existe entre la línea de investigación con el problema y el marco teórico	23
Figura 2. Colaborador integral de Postobón	27
Figura 3. Análisis de la información	52
Figura 4. Análisis del servicio al cliente	53
Figura 5. Análisis de la industria bebidas más vendidas	55
Figura 6. Análisis de resultados áreas de exhibición	56
Figura 7. Análisis de resultados de la industria de bebidas en Tunja	57
Figura 8. Análisis de estrategias de mercado de la empresa Postobón	58

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Análisis del comportamiento de la industria de bebidas	90
Anexo B. Encuesta realizada a los clientes del canal tradicional	94
Anexo C. Entrevistas realizadas a funcionarios comerciales de Postobón seccional Tunja	95

Glosario

Fuerza de ventas: la fuerza de ventas o equipo de ventas es el conjunto de vendedores con que cuenta una empresa., La fuerza de ventas actúa como punto de enlace entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales. (Crece Negocios, 2012)

Participación de mercado: la participación de mercado (market share, en inglés), es el porcentaje que tenemos del mercado (expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios) de un producto o servicio específico. (Ayala Ruiz & Arias Amaya, 1998)

Plan de acción: es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. (Kroeger, 1989)

Volumen de ventas: el volumen de ventas se refiere al número o la cantidad de productos que se venden y se puede expresar ya sea en unidades, pesos o en términos porcentuales. (Enciclopedia de Economía, 2006)

Indicadores de Gestión: Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto u organización. Indicadores de gestión son establecidos por los líderes de la organización o proyecto, y luego se utiliza continuamente durante todo el ciclo de vida, para evaluar el desempeño y resultados. Los indicadores de gestión se relacionan a menudo con resultados medibles, tales como las ventas anuales o reducción de los costes de fabricación. (Silva Matiz, 2008)

Productividad: La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc.) durante un periodo determinado. Por ejemplo, cuanto produce al mes un trabajador o cuánto produce una maquinaria. $Productividad = \frac{Producción\ obtenida}{factor\ utilizado}$. (Sevilla Arias, 2015)

Introducción

Postobón S.A, actualmente es la compañía líder en la fabricación y comercialización de bebidas no alcohólicas en el país de Colombia, es la única empresa que compite a un mismo nivel con la multinacional FEMSA Coca-Cola, compañía que opera en más de 200 países en el mundo, Postobón lleva en el mercado 114 años de permanencia, actualmente distribuye sus productos en más del 80% del territorio nacional, gracias a su distribución y modernos sistemas de ventas como son la preventa, actualmente emplea más de 10.000 personas de forma directa, cuenta con certificaciones ISO de calidad, ya son siete (7) las categorías de bebidas que preside esta compañía: Gaseosas, Jugos, Aguas, Hidratantes, Té, Energizantes, y la reciente alianza estratégica con Central Cervecera de Chile: CCU.

Actualmente la compañía está en un proceso de expansión a nivel multilatina, y su fortalecimiento interno es evidente con la ampliación de fábricas, generación de nuevas líneas de producción e instalación de nuevos centros de distribución, a nivel comercial Postobón cuenta con cinco regionales de ventas para el país; Boyacá pertenece a la región oriente, esta investigación se segmenta en la operación de Tunja Boyacá.

Con el presente proyecto se logrará diagnosticar la fuerza de ventas y su operacionalización administrativa y comercial, se realizará un plan de acción con sus correspondientes estrategias dirigidas al mejoramiento en: participación de mercado, volumen de ventas, cobertura de clientes, incremento en cajas por pedido, administración de obsequios, eficiente atención y servicio a clientes, en la ciudad de Tunja Boyacá.

1. Generalidades del proyecto

1.1 Planteamiento del problema de investigación

Postobón Tunja Boyacá, utiliza el sistema de preventa en su actividad de distribución de bebidas a los puntos de venta del canal tradicional (tiendas), el cual consiste en la visita de un representante de ventas, quien realiza una oferta del portafolio de productos de la compañía, aplicando una técnica de ventas llamada los 10 pasos de la venta planeada, realiza ejecución en el punto de venta (merchandising), captura la información de la oferta comercial en una terminal portátil, en acuerdo con el cliente, la mercancía es entregada al otro día por un distribuidor en un vehículo de la compañía, quien cierra la venta y formaliza la transacción entregando la factura de compra venta y recibiendo el dinero de la compra.

Es esta la esencia de la preventa en Postobón y es allí en esta actividad de oferta y demanda donde se generan importantes oportunidades con respecto a la disciplina operativa, la cual garantiza el equipo de ventas, en aspectos claves para el desarrollo del negocio como son: la identificación de necesidades reales del cliente, con respecto al portafolio de productos y su adecuada rotación en el punto de venta, refrigeración apropiada en neveras propias de la empresa y del cliente, espacios estratégicos de exhibición, comunicación de precios y P.O.P. las novedades que se presentan en este proceso son: clientes no visitados, pedidos mal digitados, asesoramiento incorrecto al cliente, falta de ejecución comercial en el punto de venta, información incorrecta dada a los clientes, pérdidas de volúmenes de venta en los territorios asignados, falta de intensidad en los lanzamientos de nuevos productos, falta de seguimientos comerciales por categorías, presentaciones y tamaños de productos, deficiente servicio de las entregas de la mercancía.

Estas novedades se pueden presentar por falta de: capacitación, entrenamiento,

seguimientos y mejores sistemas de trazabilidad de información en el mercado y en la planeación comercial por parte de: gerentes de ventas, jefes de ventas, analistas de ventas, supervisores de ventas y representantes de ventas.

En la medida que se identifiquen estas oportunidades, se mida su impacto y se generen planes sostenibles de mejoramiento, los indicadores de gestión serán más productivos, y la fuerza de ventas más competitiva en los mercados.

1.1.1 Formulación del problema. El incremento de la productividad de la fuerza de ventas de Postobón, en la ciudad de Tunja. ¿Implica el diseño e implementación de un plan de mejoramiento técnico - comercial?

1.1.2 Sistematización del problema.

1. ¿El actual modelo de gestión comercial ejecutado por la fuerza de ventas de Postobón en la ciudad de Tunja es eficiente, productivo y sostenible?

2. ¿Las actuales estrategias comerciales de Postobón en la ciudad de Tunja, le permiten ser líder con respecto a su actual participación de mercado?

3. ¿Proponer estrategias de mercado basadas en el aprendizaje de la especialización en gerencia estratégica de mercadeo, permitirán apalancar los resultados comerciales para la empresa Postobón en la ciudad de Tunja?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general. Elaborar un plan de mejoramiento técnico - comercial: para la fuerza de ventas de Postobón Tunja, para mejorar el desempeño de la gestión de la fuerza de ventas, optimizando la productividad tanto en la administración de ventas como en el mercado acorde con los planes de la compañía.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la gestión comercial a la fuerza de ventas de Postobón Tunja.
- Analizar el comportamiento y participación de la industria de bebidas en la ciudad de Tunja y proponer estrategias comerciales que le permitan a la compañía mejorar su participación por categorías: Gaseosas, Jugos, Aguas, Hidratantes, Bebidas de Té y Energizantes.
- Implementar estrategias que permitan a la compañía crecer en sus volúmenes de ventas y avanzar en indicadores de desempeño: Efectividad, Reposiciones, Cobertura de Clientes, Drop Size.

1.3 Delimitación del tema

1.3.1 Delimitación por objetivos. La investigación se realizará diagnosticando la fuerza de ventas, midiendo su productividad y desempeño en el mercado y proponiendo estrategias de mejoramiento.

1.3.2 Delimitación espacio temporal

1.3.2.1 Espacio. Esta investigación se realiza en la ciudad de Tunja Boyacá.

1.3.3.2 Tiempo. Esta investigación se realizará en el segundo semestre del año 2017

1.3.3 Delimitación teórica.

Fundamentals de Marketing Philip Kotler y Gary Armstrong University

Dirección de Ventas Liderazgo en el siglo XXI Fernando Blanco

Zig Ziglar Ventas El Manual Definitivo para el Vendedor Profesional

1.3.4 Delimitación Metodológica. El desarrollo metodológico de la investigación se realizará así:

1.3.4.1 Tipos de investigación. Descriptiva Analítica, en razón que se va hacer un

diagnóstico o caracterización de la situación actual de la productividad de la fuerza de ventas, a partir de la cual se formularan estrategias de mejoramiento.

1.3.4.2 Fuentes de información.

Fuentes primarias: Una primera fuente de información primaria; será la recopilación de información interna, de documentación operativa de la gestión de ventas: (Informes, Reportes, Indicadores).

Una segunda fuente de información primaria; será la realización de una encuesta estructurada a los propietarios de los establecimientos del canal tradicional (Tenderos), aplicada por los supervisores de ventas de la empresa Postobón Tunja.

Una tercera fuente de información primaria; será la realización de una entrevista a 10 personas del área comercial de la empresa Postobón en la ciudad de Tunja.

Fuentes secundarias: Documentos de análisis de participación de mercado, suministrados por la empresa de investigación de mercados NIELSEN.

Informes y artículos especializados de investigación de mercados realizados por terceros (Periódicos, Revistas, Entrevistas etc.)

Población Estudiada: Muestra canal tradicional (tenderos de la ciudad de Tunja)

1.3.5 Limitaciones del proyecto. De acuerdo con los objetivos planteados, la investigación se puede ver limitada en su implementación, ya que garantizar crecimiento en resultados de ventas, ingresos y participación de mercado, dependen en buena medida del entorno económico, políticas de regulación de consumo de bebidas azucaradas y nuevas variables dadas por la oferta y la demanda de esta industria.

1.3.6 Diseño epistemológico. La investigación tiene una estrecha relación con la epistemología ya que la administración de empresas (Teorías de la organización) y el marketing

como ciencias sociales, establecen sus fundamentos en el método científico, para esta investigación el referente es Henry Fayol.

1.3.6.1 Teoría clásica de la administración. Fayol. Henry Fayol (1841-1925), de origen francés, es para algunos el autor más distinguido de la teoría administrativa. Señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del proceso administrativo y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

Los primeros trabajos de Henry Fayol representan la escuela de la teoría del "proceso administrativo". En el año de 1916 publicó el libro "Administration industrielle et générale" (Administración industrial y general). El libro compendia sus opiniones sobre la administración adecuada de las empresas y de las personas dentro de éstas.

Fayol identificó cinco principios de la administración:

- Planificación: diseñar un plan de acción para el mañana.
- Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

1.3.6.2 Los principios de administración de Fayol. Fayol organizó las operaciones industriales y comerciales en catorce grupos:

- Unidad de mando: Cada empleado tiene que responder a un solo jefe

- **Autoridad y responsabilidad:** Quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su gestión.
- **Unidad de dirección:** Todos los miembros de una organización deben trabajar a favor de los mismos objetivos.
- **Centralización:** Se refiere a la afluencia hacia la cabeza de mando quien tomara las decisiones. Cuanto más grande sea la organización menor será la centralización
- **Subordinación del interés particular al general:** Son prioritarios los intereses de la organización y luego los personales.
- **Disciplina:** Es sinónimo de respeto.
- **División del trabajo:** Induce a la especialización y por lo tanto promueve eficiencia.
- **Orden:** Se puede sintetizar con la frase “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. De esta forma se evitan demoras en búsquedas infructuosas de por ejemplo las herramientas de trabajo.
- **Jerarquía:** Representa la cadena de mando, quién manda a quién. Hay que respetarla dirigiéndose al inmediato superior/inferior.
- **Justa Remuneración:** La retribución por el trabajo debe ser acorde a las tareas desempeñadas y justas.
- **Equidad:** Es sinónimo de justicia y trato igualitario para con todos los empleados.
- **Estabilidad del personal:** Se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas encomendadas.
- **Iniciativa:** Se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la empresa.
- **Trabajo en Equipo:** Se refiere a la armonía en los vínculos para que el ambiente laboral

sea agradable.

1.3.7 Línea de investigación. El lineamiento que se utilizará en esta investigación es el proyecto aplicado en gestión estratégica.

1.3.7.1 Relación que existe entre la línea de investigación con el problema y el marco teórico. Se trabaja en la matriz mencionando la interrelación del problema investigativo entre la *Línea, el Problema y el Marco Teórico.*

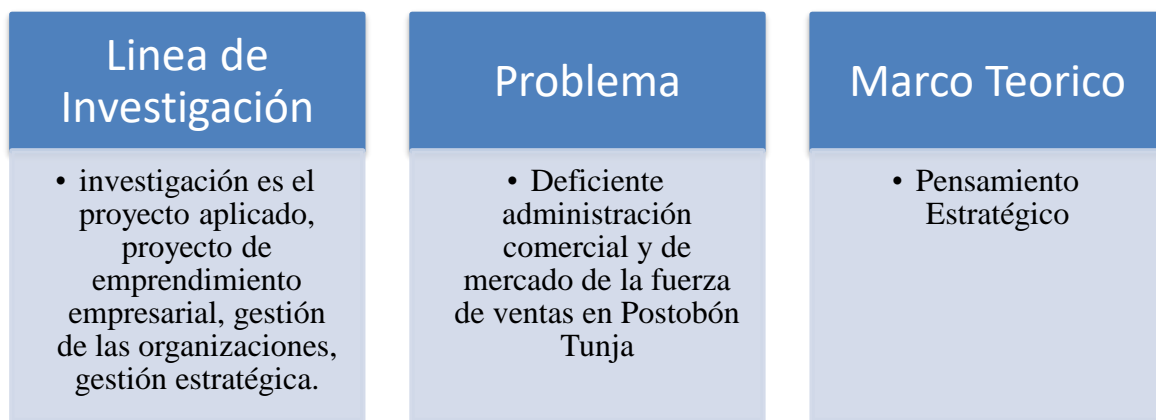


Figura 1. Relación que existe entre la línea de investigación con el problema y el marco teórico.

Fuente. Autor

1.4 Justificación

La operación de venta y comercialización de la empresa Postobón, se lleva a cabo en la ciudad de Tunja capital del departamento de Boyacá, Boyacá es un territorio con una extensión de 23.189 Km², 1'277.000 Habitantes, 123 municipios con diversidad de climas y una economía basada principalmente en la producción agrícola y ganadera, la explotación de minerales, la industria siderúrgica, el comercio y el turismo; mientras que Tunja es un territorio con una extensión de 121.500 Km², 191.878 Habitantes, 176 Barrios, 8 Comunas y 10 Veredas, con una clima promedio de 12° C, y una economía fundamentada en el ofrecimiento de bienes y servicios y en menor medida la agricultura de producción industrial y de empresas manufactureras. Es

sede de estamentos gubernamentales ejecutivos y judiciales, además de ser centro de comercio para Boyacá. Las instituciones educativas como universidades, instituciones técnicas y colegios representan un gran porcentaje del PIB de la ciudad generando una gran cantidad de empleos directos e indirectos.

Actualmente la ciudad de Tunja presenta un crecimiento económico estable principalmente activado por las instituciones educativas, gubernamentales, la construcción el turismo y la gastronomía. Lo cual constituye una oportunidad estratégica para la comercialización de bebidas refrescantes, en la ciudad de Tunja, distribuyen bebidas refrescantes adicionalmente las siguientes empresas: Femsa, Aje Colombia, Maxicola, Glacial, y algunas marcas propias de almacenes de cadena y autoservicios. Estas compañías realizan su distribución con el modelo tradicional de auto venta, este modelo realiza una venta directa por un distribuidor, el modelo de auto venta presenta ciertas desventajas frente a la preventa como es el deficiente asesoramiento, bajos niveles de productividad, y distorsión en la información comercial, para Postobón Tunja es fundamental mantener el liderato en la comercialización y posicionamiento de las bebidas refrescantes en Tunja, ya con un sistema de preventa se utilizan recursos de mayor tecnología y capital humano mejor cualificado, es decir que es más costoso este modelo de distribución, por lo anterior es fundamental contar con un programa de administración de ventas que permita incrementar los niveles de productividad y a su vez garantizar los ingresos operativos para que la operación financieramente sea conveniente y para lograr estas premisas es necesario desarrollar e implementar un programa de administración de ventas que permita optimizar el desempeño de la fuerza de ventas para Postobón Tunja.

2. Marcos de Referencia e Hipótesis

2.1 Marco de Antecedentes

2.1.1 Convenio SENA Postobón. Plan líderes tercer milenio, 1998. La compañía Postobón en asociación con el SENA, desde el departamento nacional de capacitación en ventas, con el objetivo de profesionalizar los representantes de ventas de las marcas Postobón, Leona y Hit, en su entonces, desarrollaron un programa en ventas, con pilares fundamentales en: Ventas Exhibición, Relación y Mercadeo.

Este programa se cimienta en recopilar las principales necesidades de clientes del canal tradicional, donde se estableció la necesidad de desarrollar representantes de ventas líderes, con mística y sentido de pertenencia, que se diferenciarán con respecto a los competidores en el servicio y las relaciones duraderas con los clientes, el programa se desarrolló realizando cesiones con la fuerza de ventas, adicional se realiza investigación de preferencia al consumidor con respecto a: Producto, Tamaño, Envase, Etiqueta, con el objetivo de percibir la valoración del consumidor final, lo cual inclinaría su decisión de compra.

- 1) Ampliación de Portafolio
- 2) Administración de Agotados
- 3) Cumplimiento de Frecuencia de Visitas
- 4) Administración de Envase
- 5) Garantizar una buena rotación en el punto de venta
- 6) Reabastecimiento de Góndolas
- 7) La Exhibición como la Mejor Publicidad
- 8) Refrigeración como la condición más agradable de consumo de bebidas refrescantes
- 9) Administración de Materias de Publicidad en los establecimientos

- 10) Proyección de buena imagen de los productos
- 11) Activación de promociones
- 12) Mejoramiento del modelo de Distribución a Clientes
- 13) Protocolo de servicio: (Cumplimiento, Presentación Personal, Cordialidad, Asesoramiento al cliente, Imagen de la Empresa)
- 14) Aplicación de Modelos de Venta: Autoventa Comercial y Preventa
- 15) Actitud Positiva en las ventas (Dpto de Capacitación Postobón, 1998)

Estas premisas también se apalancaron en la política de calidad de la empresa, con respecto a la certificación del sello de conformidad a la norma técnica colombiana, reconocida por ICONTEC.

La manera de medir el impacto de esta metodología en ese momento se realizó a través de dos metodologías, la primera consiste en visualizar los seguimientos de indicadores de ventas como: volumen de ventas por presentación y sabor, clientes concretados, a través de un sistema de información que se llama AS400, y en el mercado con el acompañamiento del supervisor de ventas, quien a través de una planilla realizaba una medición de distribución numérica y envase vacío y lleno.

2.1.2 Wilsón Learning Corporation, Postobón una empresa orientada al cliente, 1999. La empresa Postobón desde la Vicepresidencia de Ventas, incorpora el programa: Postobón de Cara al Cliente, con el objetivo de fortalecer los equipos de ventas, en el cual se planteó la importancia de pasar de una cultura individualista a una cultura colaborativa, donde el responsable comercial se centra en los clientes internos y externos como el principal activo de su gestión.

Fundamentalmente desarrollando reglas de éxito en tres aspectos: Trabajo en Equipo,

Valor Agregado, Relación con los clientes, como se observa en la figura 2

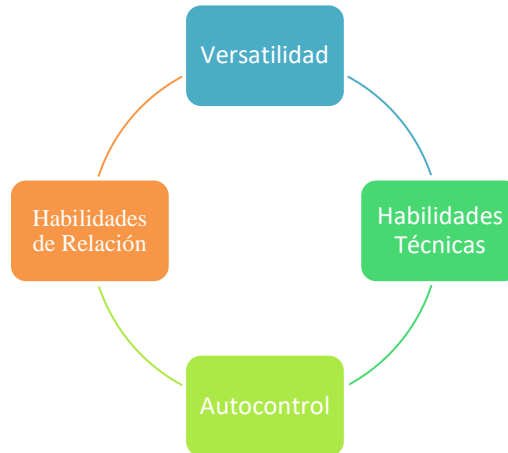


Figura 2. Colaborador Integral de Postobón. Fuente. Wilsón Learning Corporación

Este proceso se implementó en las mesas de trabajo del área comercial.

1) **Versatilidad** reflexión con respecto a la capacidad de adaptación del comportamiento del área comercial en pro de la satisfacción de las expectativas de los clientes internos y externos.

2) **Habilidades técnicas de conocimiento** del puesto de trabajo, de la naturaleza del negocio, del entorno industrial, de la competencia y del portafolio de la compañía.

3) **Autocontrol** importancia de manejar momentos de tensión y toma de decisiones con asertividad.

4) **Habilidades de relación** con respecto a comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. (Dpto de Capacitación, Convenio SENA; Wilson Learning Corporation, 1999)

2.1.3 Instituto de ventas y mercadeo Pedro H. Morales del grupo CIMA (La venta exitosa en el nuevo siglo), 2000. La compañía Postobón contrató una empresa de consultoría externa: Grupo CIMA, con el objetivo de potencializar su fuerza de ventas a través de un modelo de ventas fundamentado en valores y competitividad: Donde se hace referencia a que la venta moderna es mucho más profesional, se concibe para nexos a largo plazo. Se estrechan los

vínculos y relaciones con el mercado. Se especializan las ofertas. Se satisfacen plenamente las necesidades y se brinda una gran calidad de servicio. Los clientes motivados por dificultades económicas se han tornado más exigentes, cautos y prevenidos. Las empresas orientadas a sobrevivir la etapa crítica de la actual economía, se han especializado en brindar experiencias positivas a sus clientes, a fin de conservarlos.

Surge así el modelo de la venta basada en valores. Palabras como servicio, respeto, honestidad, satisfacción, garantía, se han vuelto cada vez más incisivas en el mundo de los negocios y el vendedor del siglo XXI se comportará en concordancia.

Pilares de la Moderna Estrategia Comercial: Asegurar la Satisfacción de los clientes y consumidores ha llegado a ser una prioridad para la organización con visión de éxito en este siglo. El gran objetivo de la venta personal es producir clientes contentos. Se puede decir que esta es la garantía para la permanencia en el negocio y en su desarrollo.

La venta estratégica moderna debe orientarse para producir en el cliente tres comportamientos identificables e incluso medibles que manifiestan que efectivamente ha quedado satisfecho. Estas conductas también se conocen como indicadores de satisfacción, el trabajo del vendedor debe encaminarse a producirlos. Tales indicadores son:

1) Recompra: El cliente continúa beneficiando de la proveeduría de la empresa de su confianza.

2) Lealtad de la Marca: Las Experiencias positivas vividas con la empresa proveedora crean un vínculo tan sólido que se evita la incursión de la competencia.

3) Deseo de Recomendar: En forma espontánea o a veces solicitada, el cliente refiere su experiencia a nuevos prospectos que también se hacen clientes de la organización.

Estos tres componentes del cliente deben constituir el eje de la estrategia comercial de

una empresa moderna.

Una empresa cuyos clientes regresan, son leales y la recomiendan, garantizan sostenimiento para la organización.

El nuevo perfil del vendedor en el nuevo tiempo: El cual es un perfil diferente es un perfil integral.

Si revisamos las funciones del vendedor moderno (Al decir de la AMA: American Marketing Association) nos daremos cuenta que la mitad de ellas, son funciones de Marketing

Un vendedor de hoy realiza como funciones principales las siguientes:

- 1) Vende de acuerdo con un plan y una cuota determinada
- 2) Administra su tiempo de actividades
- 3) Administra sus gastos y costos de operaciones
- 4) Planifica la perfecta explotación de su área de mercado
- 5) Se comunica permanentemente y metódicamente con sus clientes
- 6) Presenta informes diarios de su actividad de mercadeo
- 7) Lleva los controles y registros de sus resultados
- 8) Enfrenta en forma técnica las diversas quejas, problemas y reclamos
- 9) Es el representante de su compañía en todas sus presentaciones
- 10) Desarrolla y ejecuta las políticas de su empresa
- 11) Colabora con la gestión de: Crédito, logística y cobranza
- 12) Se esfuerza por su desarrollo profesional
- 13) Investiga el mercado de su zona
- 14) Analiza las acciones de la competencia
- 15) Colabora estrechamente en la promoción de ventas

- 16) Utiliza el material publicitario y de apoyo a la venta
- 17) Pronostica sus cuotas o cupos de venta, por cliente y por producto
- 18) Descubre y desarrolla nuevos clientes y nuevos mercados
- 19) Investiga, analiza y recomienda cambios y estrategias

Factores de Competitividad del Vendedor Moderno:

- 1) Total, Profesionalismo
- 2) Espíritu de Servicio
- 3) Relaciones Humanas y Publicas
- 4) Acceso y Manejo de Tecnologías
- 5) Poder Asociativo y Negociador
- 6) Persuasión por Inteligencia Emocional
- 7) Calidad de Vida Personal
- 8) Vocación Definida y Orientada al Servicio
- 9) Aptitudes Psicológicas Desarrolladas a través del Conocimiento del Cliente
- 10) Mejoramiento Continuo
- 11) Educación Continuada
- 12) Superación Personal Permanente

Esta metodología inculcada a la fuerza de ventas ha traído un importante resultado ya que los responsables comerciales han desarrollado habilidades desde los principios éticos comerciales, lo cual disminuyo la rotación de personal y potencializó la capacitación y el profesionalismo de la fuerza de ventas. (Morales, 2000)

2.2 Marco Teórico

Porter (2009), identifica un modelo estratégico que integra cinco fuerzas que son:

Poder de la negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de los nuevos competidores entrantes, amenaza de los productos sustitutos rivalidad entre los competidores existentes como eje central, amenazas de los nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores, este modelo aplica como referente; de acuerdo con la dinámica de la industria y prospección para hacer más productiva la fuerza de ventas de Postobón Tunja.

1) Poder de negociación de los compradores o clientes. Si los usuarios son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes de sus posiciones mecánicas, de acuerdo con este principio y para el caso de la industria de bebidas en Colombia los clientes detallistas tienen diferentes opciones de compañías que ofrecen bebidas con características similares, lo que de cierta manera da algún poder a los clientes detallistas para manejar sus portafolios.

2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores, Este “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su

mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores

Para Postobón esta fuerza juega a su favor ya que, por su nivel de distribución, eficiencia en procesos y productos de alta calidad, influye en variables determinantes como: precios y distribución.

3) Amenaza de nuevos competidores entrantes. Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costes independientemente de la escala
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Barreras a la entrada

Para el caso de Postobón y la industria de bebidas, si se evidencia amenazas de nuevas empresas que ofrecen bebida refrescante económicas: como son las marcas B en empresas como:

Big Cola, Maxi Cola, Glacial, Full Cola y Marcas Maquiladas para Discounters como: Ara, Justo y Bueno, D1.

4) Amenaza de productos sustitutos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

Para el caso de la industria de bebidas en Colombia, para las principales empresas que son Postobón y Femsá, hoy en día su participación de mercado ha cambiado con la incursión de marcas B y las bebidas cada vez más saludables por regulación de los productos azucarados.

5) Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuantos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa. Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse:

- Gran número de competidores
- Costos Fijos

- Alta de Diferenciación
- Competidores diversos
- Barreras de salidas.

Para Postobón la rivalidad con las diferentes competencias le ha hecho tomar una posición de innovación permanente, ya que las macro tendencias del mercado y la permanente llegada de nuevas bebidas se lo exige (Porter, 2009).

Blanco (2012) presenta la importancia de la Capacitación y entrenamiento de la fuerza de ventas como un programa de mejoramiento de la productividad de la fuerza de ventas: El constante cambio de los mercados, en los productos y en las tendencias de compra de los clientes, hace que la fuerza de ventas destine, un porcentaje bastante alto a su capacitación. Del mismo modo, del otro lado del mostrador tenemos compradores altamente profesionales y la única posibilidad de generar un vínculo comercial sostenible en el tiempo es equilibrar la fuerza entre la fuerza de ventas y los compradores, este es un tema clave para la dirección comercial.

Objetivos de Entrenamiento.

Los objetivos básicos de entrenamiento en ventas son:

1) Contribución a la empresa. Los empresarios siempre persiguen objetivos básicos de rendimiento de su capital invertido en el emprendimiento. Aumentos de la rentabilidad de sus ingresos, baja de los costos, ganar nuevos clientes, aumentar el share de nuestros productos en el mercado; son dos objetivos organizaciones que bien pueden lograrse con la gente adecuada. Los planteles de venta son la primera variable en el contacto con nuestros clientes, Tenerlos capacitados y debidamente entrenados con focos a sus objetivos termina siendo una contribución a la empresa en el corto y mediano plazo

2) Transmitir habilidades de los más experimentados. Las experiencias de venta son

únicas y bien vale escuchar a los más experimentados en la manera en que enfrentaron situaciones de negocio y como fueron resueltas. Las experiencias de vida son práctica del día a día y los planteles de vendedores más junior nunca la olvidan.

3) Habilidades de negociación. Los productos y los servicios son muy parecidos en gran parte y cada vez es más difícil la diferenciación con la competencia. Cada vez se hace más importante que nuestros vendedores estén capacitados en diferentes habilidades de negociación con los clientes de manera de diferenciarnos de nuestros competidores y así poder cerrar contratos.

Psicología de la Fuerza de Ventas

1) Menor satisfacción: La satisfacción de necesidades de los ejecutivos de ventas en una variable que impacta en los modelos de motivación. Cuanto menos tengamos satisfechos a nuestros ejecutivos, menor será su desempeño en la organización. Desde el punto de vista de la capacitación es importante que el representante sepa lo que se espera de él. Esto impacta en una menor satisfacción del empleado si éste no sabe que espera la organización de su tarea diaria. Por otro lado, la seguridad del vendedor para poder responder solicitudes de clientes se gana cuando se está bien entrenado.

2) Mayor satisfacción: El ejecutivo gana seguridad en sí mismo y al ser consciente de los requerimientos de su puesto, gana en satisfacción, formando un círculo virtuoso que desemboca en mejores expectativas y mayores esfuerzos.

Reducción de Rotación de Personal Comercial

1) Un mejor estado de ánimo ayuda a mejorar la rotación de personal. La rotación de personal de ventas es realmente un problema tanto para las empresas como para los empleados. Es indudable que un ejecutivo con un mejor estado de ánimo va a querer estar en la compañía y

apostar a su crecimiento individual y colectivo.

2) Impacto en los clientes por parte del ejecutivo de cuenta. Los clientes una vez que se acostumbran a tratar con un ejecutivo de ventas o de cuenta, establecen lazos psicológicos de largo plazo y la confianza aumenta a lo largo del tiempo. El cambio del ejecutivo impacta toda la línea de decisión del cliente y puede hacer que la empresa gane o pierda posicionamiento.

3) Impacto en el costo de recambio de personal. ¿cuánto es el costo de contratar un nuevo ejecutivo? ¿Cuál es el costo de perder un ejecutivo de alto potencial? El recambio de personal es un tema muy urticante pero lo que si se debe entender es que la gente es el principal activo de las empresas. Por otro lado, los ejecutivos que se pasan para la competencia pueden ser un verdadero dolor de cabeza.

4) Mejorar las relaciones con los clientes. Promueve la lealtad de los clientes y la confianza hacia la empresa, ya que los compradores les agrada tener contacto con los ejecutivos bien entrenados y conocedores de la problemática del cliente y de su negocio.

También se incrementa la confianza con la empresa, debido a que un ejecutivo bien entrenado sabe escuchar los requerimientos de su cliente y transmite una visión de capacidad para resolver las diferentes situaciones que se presentan incluyendo las inesperadas.

Aspectos a tener en cuenta para la formación de la fuerza de ventas

- 1) A quién se va a capacitar
- 2) Cuál debe ser el enfoque principal del programa de capacitación
- 3) Costos de la capacitación
- 4) Como se debe estructurar el programa de capacitación de acuerdo con las necesidades de la fuerza de ventas
- 5) Obstáculos de la capacitación

- 6) El plan de ventas es importante que contemple la capacitación a la fuerza de ventas
- 7) Los programas de capacitación deben estar en línea con la demanda de mercados actuales
- 8) Los programas de capacitación y modelos de ventas, necesariamente deben tener seguimientos en el tiempo para medir su impacto.

Elaboración de programas para mejorar la productividad comercial

- 1) Analizar las necesidades del equipo de ventas. Cuáles son las áreas neurálgicas a fortalecer en los procesos administrativos y de mercado del equipo de ventas, definiendo focos estratégicos como servicio al cliente, rotación de personal, baja productividad etc.
- 2) Establecer objetivos que impacten el negocio. Determinar objetivos alcanzables, medibles, realistas y específicos. Por ejemplo, apuntando a lograr un determinado x% de crecimiento en ventas en un tiempo determinado.
- 3) Elaborar e implementar el programa. En este punto la empresa puede optar en un programa preestablecido por un tercero, generalmente de una escuela de negocios o de una consultora orientada a temas comerciales, o bien desarrollar un programa en forma interna lo que va a llevar más tiempo, pero se gana independencia.
- 4) Evaluar y revisar el programa. La evaluación es de 360°. Respecto a los ejecutivos de ventas, la evaluación es a través de exámenes y/o medición de campo.
- 5) Tipos de entrenamiento. Los cuales pueden ser en producto, orientación al mercado/industria, mercado objetivo, canales de comercialización, orientación a la compañía, administración de tiempos y territorio, problemas legales y éticos, tecnología
- 6) Métodos de entrenamiento comercial. En la oficina o sitio de trabajo, clases grupales fuera de la empresa, seminarios tradicionales o asistidos on-line, intranet, capacitación en el

extranjero, programas de mentoría, juegos basados en sistemas computarizados, casos prácticos, clínicas de ventas, charlas motivacionales por celebridades empresariales y libros (Blanco, 2012).

Ziglar (2011), nos presenta la importancia del entrenamiento para la conciencia de la necesidad, para ayudar a nuestros posibles clientes a tomar conciencia de necesidades específicas, hay 5 áreas del conocimiento que beneficiaran, esto con el fin de lograr nuestros objetivos comerciales.

1) Conocimiento del producto. Es importante saber lo suficiente de nuestro portafolio de productos para lograr convicción con nuestros clientes, para el caso de los representantes de ventas de Postobón, la administración de información del conocimiento del producto se realiza con capacitaciones permanentes, sin embargo, los constantes lanzamientos de nuevas campañas, categorías, marcas, presentaciones, tamaños y sabores.

2) Conocimiento de la industria. El conocimiento de la industria crea lazos de confianza e importante conocimiento de nuestros clientes, En Postobón las rutas de ventas, tienen unas frecuencias y derroteros establecidos que nos ayudan a tener un conocimiento claro del mercado y los clientes.

3) Conocimiento de los precios. El autor afirma que el precio es mucho más que el dinero, es clave en nuestro entrenamiento a representantes de ventas de Postobón enfatizar la importancia de demostrar a los clientes el precio en términos de beneficios.

4) Conocimiento de la aplicación del producto. Esta área es muy importante ya que en el caso de Postobón el correcto uso del producto generara mayor destape de producto, esto de la mano de las agencias de marca que permiten conocer las reales necesidades de los clientes.

5) Conocimiento de la Competencia. Es preponderante el diario entendimiento de las

acciones y estrategias de los competidores para así contrarrestarlos (Ziglar, 2011).

2.3 Marco Conceptual

Para abordar la complejidad de la productividad en las ventas, hemos integrado las diferentes ciencias del conocimiento como son: la economía, la administración, la psicología, y el mercadeo, las cuales aportan elementos significativos en la elaboración de un correcto diagnóstico organizacional y asesoramiento a la compañía, en progreso del crecimiento y desarrollo de su estructura comercial.

2.3.1 Marketing. ¿Qué es marketing? Muchas personas piensan que el marketing es sólo vender y anunciar.

Y es natural: todos los días nos bombardean comerciales de televisión, anuncios de periódico, campañas de correo directo, visitas de vendedores y anuncios por internet. Sin embargo, la venta y la publicidad son sólo la punta del iceberg del marketing.

Hoy en día, es preciso entender el marketing no en el sentido antiguo de lograr una venta “hablar y vender” sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades del cliente. Si el mercadólogo entiende bien las necesidades de los consumidores, desarrolla productos que ofrecen mayor valor, les asigna precios apropiados, y los distribuye y promueve de manera eficaz, esos productos se venderán muy fácilmente.

Por lo tanto, la venta y la publicidad son sólo una parte de una gran “mezcla de marketing”: un conjunto de herramientas de marketing que trabajan juntas para satisfacer las necesidades del cliente y crear relaciones con el cliente.

En términos generales, marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos. En un contexto de negocios más limitado,

marketing implica el establecimiento de un intercambio redituable de relaciones de alto valor con los clientes. Por lo tanto, definimos marketing como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes (Kotler & Armstrong, 2008).

2.3.2 Mercados. Los conceptos de intercambio y relaciones nos llevan al concepto de mercado. Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinados que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio.

Marketing significa administrar los mercados para obtener relaciones redituables con los clientes. Sin embargo, la creación de estas relaciones implica un arduo trabajo.

Las empresas deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de mercado, fijarles precios adecuados, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades tales como desarrollo de productos, investigación, comunicación, distribución, fijación de precios y servicio son actividades centrales del marketing (Kotler & Armstrong, 2008).

2.3.3 Clientes. La compañía necesita estudiar de cerca los cinco tipos de mercados de clientes. Los mercados de consumo consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios de consumo personal. Los mercados industriales compran bienes y servicios para procesarlos ulteriormente o usarlos en su proceso de producción, mientras que los mercados de distribuidores compran bienes y servicios para revenderlos y obtener una utilidad. Los mercados gubernamentales están formados por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o transferirlos a quienes los necesitan. Por último, los mercados internacionales comprenden todos los tipos de compradores mencionados pero ubicados en

distintos países, e incluyen consumidores, productores, distribuidores y gobiernos (Kotler & Armstrong, 2008).

2.3.4 Competidores. El concepto de marketing establece que, para tener éxito, una empresa debe proporcionar a sus clientes mayor valor y satisfacción que los competidores. Por lo tanto, el mercadólogo debe hacer algo más que simplemente adaptarse a las necesidades de los consumidores meta; también debe obtener ventaja estratégica mediante el posicionamiento vigoroso de su oferta en la mente de los consumidores en comparación con las ofertas de la competencia. Ninguna estrategia competitiva de marketing en particular es la mejor para todo tipo de compañías. Cada empresa debe considerar su propio tamaño y su posición en la industria, y compararlos con los de sus competidores. Las empresas grandes con posición dominante en una industria pueden usar ciertas estrategias que empresas más pequeñas no son capaces de costear. Sin embargo, no basta con ser grande. Existen estrategias ganadoras para empresas grandes, pero también hay estrategias perdedoras. Las empresas pequeñas pueden desarrollar estrategias que les reditúen rendimientos mayores de los que disfrutaban las empresas grandes. (Kotler & Armstrong, 2008)

2.3.5 Planeación estratégica. Cada compañía debe encontrar el plan de juego a largo plazo más ventajoso para su supervivencia y crecimiento de acuerdo con su situación, sus oportunidades, objetivos y recursos específicos. Este es el enfoque de la planeación estratégica el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing (Kotler & Armstrong, 2008).

2.3.6 Posicionamiento en el mercado. Una vez que la empresa ha decidido en cuáles segmentos del mercado ingresará, debe definir qué posiciones ocupará en esos segmentos. La posición de un producto es el lugar que éste ocupa, en relación con los productos de la

competencia, en la mente de los consumidores. Los mercadólogos desean desarrollar posiciones de mercado excepcionales para sus productos. Si un producto se percibe como idéntico a otro que ya está en el mercado, los consumidores no tendrán ninguna razón para adquirirlo. (Kotler & Armstrong, 2008)

2.3.7 Posicionamiento en el mercado. Consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. Tal como lo expresa un experto, el posicionamiento es “la manera en que se distingue su producto o compañía en la mente de sus posibles clientes. Es la razón por la que un comprador pagará un poco más por su marca. La clave es descubrir cómo expresar la diferencia (Kotler & Armstrong, 2008).

2.3.8 Administración de relaciones con el cliente. La CRM (Customer relationship management); administración de las relaciones con el cliente) es quizás el concepto más importante del marketing moderno. Hasta hace poco, la limitada definición de CRM era: actividad de administrar los datos de los clientes. Esta definición implica administrar información detallada sobre clientes individuales y gestionar cuidadosamente los “puntos de contacto” para maximizar la lealtad del cliente. Hablaremos de esta reducida actividad de CRM en el capítulo sobre información de marketing.

No obstante, en años recientes, el significado de la administración de la relación con el cliente se ha extendido. En este sentido más extenso, la administración de la relación con el cliente es el proceso integral de crear y mantener relaciones redituables con el cliente al entregarle valor y satisfacción superiores. Maneja todos los aspectos de adquisición, mantenimiento y crecimiento de los clientes. (Kotler & Armstrong, 2008)

2.3.9 Satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente depende del desempeño que se

perciba de un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador quedará insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará satisfecho. Si el desempeño rebasa las expectativas, el comprador quedará encantado. Las empresas con marketing sobresaliente realizan un gran esfuerzo por mantener satisfechos a sus clientes. Los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto. La mayoría de los estudios muestra que niveles más altos de satisfacción del cliente producen mayor lealtad de los clientes, teniendo como resultado un mejor desempeño de la compañía. (Kotler & Armstrong, 2008)

2.3.10 Organización de ventas. Una organización de ventas bien planeada y puesta en marcha hábilmente puede ser una ayuda invaluable para el vendedor, ya que anima la eficiencia, la eficacia, la cooperación interorganizacional, la satisfacción del cliente y la rentabilidad. Cada nuevo representante de ventas debe recibir una copia del manual de organización de la compañía, que muestre la gráfica de la organización y describa los deberes de cada trabajo y la interrelación de los puestos. Aunque no hay una organización perfecta y cada dos gerentes de ventas puedan no estar de acuerdo acerca de la mejor estructura organizacional para un conjunto particular de condiciones de la fuerza de ventas, se sugieren los siguientes criterios para construir una sólida organización de ventas:

- Un enfoque orientado al mercado. Se debe reconocer al cliente como la razón de existir de la organización y ésta debe moldearse para servir mejor a las necesidades del cliente.

- Un enfoque diseñado alrededor de las actividades de ventas. Aunque no se puede ignorar a las personas que llevarán a cabo el trabajo, se debe diseñar una organización para que lleve a cabo las principales actividades de ventas, como la planeación de ventas, el desarrollo de

ventas y el servicio al cliente. En la práctica, puede ser necesario adaptar una organización para que tome ventaja de las fortalezas humanas o trabajar alrededor de debilidades particulares. Pero ésta es una práctica peligrosa, ya que una estructura puede permanecer inmanejable mucho después de que los ocupantes se hayan ido. (Anderson, Hair, & Bush, 1997)

2.3.11 La Importancia de la capacitación en programas de ventas. Desarrollar programas eficaces de capacitación de ventas para vendedores nuevos y experimentados rápidamente se ha convertido en uno de los aspectos más importantes del trabajo de un gerente de ventas. Esta importancia renovada de la capacitación en ventas procede de diversos cambios ambientales en la década pasada, los cuales han influido en la batalla por las ventas. Estos cambios comprenden personal de compras mejor capacitado que interactúan con vendedores, mayor competencia de empresas extranjeras y la importancia que los clientes han dado recientemente a la calidad del producto y del servicio. 2 estos cambios reflejan lo que parece ser el tema del nuevo ambiente de ventas de los noventa: la asociación. La capacitación que una organización ofrece a su fuerza de ventas puede afectar la asociación que construye con sus clientes y, finalmente, la salud de la organización. Los programas de capacitación en ventas luchan por tomar las contribuciones humanas (vendedores a quienes se reclutó y seleccionó) y convertirlas en una parte exitosa y productiva del equipo de marketing. De acuerdo con Ed Flanagan, presidente del Sales Executives Club (Club de Ejecutivos de Ventas) de Nueva York: "Puede ser una de esas declaraciones sumarias, pero es cierta: las ventas y el incremento en ellas siempre irán a las personas más capacitadas. "3 La capacitación en ventas y el desarrollo de la fuerza de ventas deben considerarse como un proceso continuo y de largo plazo pues garantiza el crecimiento continuo y la mayor productividad de los vendedores. En otras palabras, la capacitación en ventas y los programas de desarrollo deben ayudar en forma continua a los

vendedores a aumentar sus conocimientos, a mejorar sus hábitos y técnicas de venta y a desarrollar buenas actitudes acerca de sí mismos y de sus trabajos, empresas y clientes. De esta manera, la capacitación en ventas debe considerarse como un programa específico, formal o informal, que se ha diseñado para el desarrollo de la fuerza de ventas para alcanzar la meta general, a largo plazo, de una organización de marketing. (Anderson, Hair, & Bush, 1997)

2.3.12 Capacitación en ventas y la misión corporativa. Al diseñar los programas de capacitación en ventas, los gerentes de ventas deben recibir la orientación de las metas y de los objetivos corporativos. Jack Wilner, director de comercialización y capacitación en ventas de Blue Bell (fabricante de los productos Jantzen y Wrangler), identificó siete preocupaciones principales en el diseño del programa de capacitación de ventas de Wrangler. Estas preocupaciones integran un marco de referencia que puede orientar el desarrollo de un programa de capacitación de ventas:

1. Identificación de la misión de ventas. Debe identificarse claramente la misión para la fuerza de ventas y su relación con la misión corporativa.
2. Establecimiento de criterios para los objetivos de capacitación. Éstos comprenden fijar objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y ligados al tiempo (SMART, por las iniciales de estos calificativos en inglés) para el programa de capacitación.
3. Comprensión de La fuerza de ventas. A fin de poder involucrar al personal de ventas en la venta por objetivos y en la capacitación para llevarla a cabo, el programa de capacitación de ventas debe abarcar sus necesidades, deseos, aspiraciones, intereses y metas personales y profesionales
4. Compartir la información de la organización. A fin de comprender la lógica detrás de las metas y estrategias de la empresa y contribuir a su logro, debe presentarse a los empleados un

entendimiento claro de las fuerzas, debilidades, problemas y potenciales de la empresa durante la capacitación en ventas.

5. Establecimiento de objetivos a corto plazo. Si los objetivos para el programa de capacitación en ventas son a largo plazo (en términos de metas anuales, por ejemplo), los nuevos vendedores pueden frustrarse debido a la falta de retroalimentación.

6. Participación de la fuerza de ventas. La fuerza de ventas debe participar en el establecimiento de metas para el programa de capacitación en ventas.

7. Control de los objetivos para obtener resultados. El gerente de ventas y el capacitador deben supervisar los resultados del programa de capacitación en ventas a fin de valorar el logro de la misión corporativa a través de los objetivos que se detallan en el programa de capacitación de ventas.

En recientes encuestas anuales entre los gerentes de ventas de la mayor parte de las industrias, se ha encontrado un patrón que indica que el 20% de la fuerza de ventas mayor calificada produce aproximadamente el 40% de las ventas totales, el 60% de los vendedores promedio, casi el 50% y el 20% restante de vendedores, el 10% de las ventas. Como los gerentes de ventas pueden identificar a los vendedores promedio y deficientes, pueden ayudar a diseñar programas de capacitación para que los primeros se vuelvan buenos y los segundos, promedio. Dados los altos costos de los vendedores y el ambiente siempre cambiante de marketing, se puede esperar que los programas de capacitación se vuelvan cada vez más importantes en el futuro. Pero esto no significa que serán más fáciles de diseñar. (Anderson, Hair, & Bush, 1997)

2.3.13 Diseño de programas de capacitación en ventas. El principal aspecto a recordar acerca del diseño de la capacitación es que los programas se deben desarrollar con base en las habilidades y la experiencia de los vendedores. Esto implica, en primer lugar, identificar los

huecos entre las habilidades de la fuerza de ventas y los objetivos de la firma y, en segundo, desarrollar programas para llenar estos huecos. Los programas de capacitación en ventas pueden identificar a individuos que se colaron en el proceso de selección, pero que en realidad no son aptos para el trabajo. No obstante, los programas de capacitación por lo común sirven para identificar las habilidades necesarias para la fuerza de ventas y después poder desarrollarlas. Básicamente existen dos clases de programas de capacitación. Uno es el programa inicial de capacitación en ventas, que se ha diseñado para el vendedor de reciente contratación. En general, este programa dura de tres a seis meses y es muy completo. El segundo tipo es el programa continuo de capacitación de ventas, al que a menudo se denomina "capacitación recordatoria". Este tipo de programa es para vendedores experimentados y en general es más corto y más intensivo en su cobertura de tópicos especializados que el programa inicial de capacitación de ventas. (Anderson, Hair, & Bush, 1997)

2.4 Marco Legal

Corresponde a la Superintendencia de Industria y Comercio ejercer las funciones relacionadas con el cumplimiento de las normas sobre libre y leal competencia y prácticas comerciales restrictivas consagradas en la Ley 155 de 1959, el Decreto 2153 de 1992, Ley 256 de 1996, Ley 1340 de 2009, y disposiciones complementarias, para lo cual podrá imponer las medidas correspondientes cuando se produzcan actos o acuerdos contrarios a la libre competencia.

Solo es mencionar las leyes y contextos legales que están enmarcado en el trabajo

2.5 Marco Institucional

2.5.1 Misión. Ser la organización líder en el desarrollo, producción y mercadeo de bebidas, para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores del área Andina; superando sus expectativas mediante innovación, la calidad y un servicio excepcional. Convirtiendo a

nuestros proveedores en verdaderos socios comerciales; aprovechando el talento humano organizado alrededor de los procesos, en equipos proactivos, generando oportunidades de desarrollo profesional y personal; contribuyendo decisivamente al crecimiento económico de la organización Ardila Lule y actuando con responsabilidad frente al medio ambiente y la sociedad

2.5.2 Visión. Ser una compañía competitiva, reconocida por su liderazgo en desarrollar y ofrecer bebidas que superen las expectativas de los consumidores y clientes de los distintos mercados del continente americano.

Mantener un compromiso integral con la calidad, la innovación y la excelencia en el servicio, proyectar una organización ágil, eficiente y flexible, que asegure el desarrollo humano y el compromiso de nuestros colaboradores con los objetivos y valores de la compañía. Lograr un crecimiento sostenido con un adecuado retorno sobre la inversión y participar en nuevos negocios que estén de acuerdo con nuestra misión principios y valores.

2.5.3 Objetivos.

- Expansión de la compañía al mercado de países del área andina.
- Lograr el liderato en la fabricación y comercialización de bebidas no alcohólicas en el país
- Realizar la implementación de nuevas plantas embotelladoras para mercados locales en ciudades principales
- Consolidar portafolio de bebidas de nueva generación.

2.5.4 Metas

- Desarrollar programas que garanticen una infraestructura eficiente y flexible en las plantas. Con un enfoque amigable con el medio ambiente
- Implementar el sistema de Distribución de Preventa en el 90% del territorio nacional

- Profesionalizar el Talento Humano en un nivel superior al 50%
- Implementar programas de segmentación comercial
- Desarrollar programas de fidelización a clientes estratégicos

2.5.5 Políticas

- Devoción por la satisfacción del cliente
- Devoción permanente por la innovación y la excelencia
- Compromiso con el desarrollo del país
- Desarrollo integral de nuestros colaboradores

2.6 Hipótesis

Con el desarrollo e implementación de un plan técnico-comercial, que sirva de ruta en el direccionamiento comercial de la gerencia de ventas de Postobón, en la ciudad de Tunja, es factible que la productividad de la fuerza de ventas se optimice al igual que los indicadores de gestión de la operación comercial del negocio y el desempeño administrativo y comercial de la fuerza de ventas cumpla los objetivos trazados por la compañía.

3. Diseño Metodológico

3.1 Población y muestra

La población para esta investigación es el número total de clientes codificados para Postobón en la ciudad de Tunja capital del Dpto. de Boyacá = 3.170.

Muestra. El tamaño de la muestra se obtiene mediante muestreo aleatorio simple con la información de 3.170 clientes, para hallar la muestra se aplica la siguiente formula cuando el universo es finito:

Para determinar el valor de p y q se aplicó un a premuestra a 20 tenderos y se les pregunto: ¿Los vendedores de Postobón muestran una óptima actitud de servicio frente a sus requerimientos como clientes?, de ellos 18 manifestaron que sí y dos que no por ende el valor de p será del 0,9 y el valor de q de 0.1, de tal manera que la muestra es la siguiente

n = tamaño de la muestra n = 202

N = 3172

e = margen de error = 4%

Z² = Confiabilidad = 96% = 1.96

p = probabilidad de éxito = 0,9%

q = probabilidad de fracaso = 0,1%

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1) + Z^2pq}$$

$$n = \frac{3172 (1.96)^2 0,9 0,1}{0,04^2 (3171) + (1.96)^2 0,9 0,1}$$

$$n = 202$$

3.2 Técnicas e instrumentos para la recolección de información

3.2.1 Fuentes de información primaria. Una primera fuente de información primaria; será la recopilación de información interna, de documentación operativa de la gestión de ventas: (Informes, Reportes, Indicadores).

Una segunda fuente de información primaria; será la realización de una encuesta estructurada a los propietarios de los establecimientos del canal tradicional (Tenderos), aplicada por los supervisores de ventas de la empresa Postobón Tunja.

Una tercera fuente de información primaria; será la realización de una entrevista a 10 personas del área comercial de la empresa Postobón en la ciudad de Tunja.

3.2.2 Fuentes de información secundaria. Documentos de análisis de participación de mercado, suministrados por la empresa de investigación de mercados NIELSEN.

Informes y artículos especializados de investigación de mercados realizados por terceros (Periódicos, Revistas, Entrevistas etc.)

3.3 Tipo de investigación

Tipos de investigación. Descriptiva Analítica, en razón que se va hacer un diagnóstico o caracterización de la situación actual de la productividad de la fuerza de ventas, a partir de la cual se formularan estrategias de mejoramiento.

3.4 Método de estudio. El método utilizado de estudio para investigación en inductivo y analítico y estadístico.

3.5 Análisis de la información

ENCUESTA No				
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD				
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE				
NEGOCIOS ECACEN				
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN				
GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO				
Objetivo: Proponer plan de mejoramiento del desempeño de la fuerza de ventas				
Fecha: 20 de octubre de 2017			Ciudad: Tunja	
Servicio a Clientes				
		Frecuentemente	A veces	Nunca
a)	¿Compra usted productos de la empresa Postobón S.A?	177	25	0
b)	¿Conoce usted al vendedor de Postobón de la zona?	189	11	2
c)	¿El vendedor de Postobón le visita de acuerdo con sus días programados?	193	9	0
d)	¿Cree que el vendedor de Postobón cuenta con la capacitación para realizar su labor?	190	11	1
e)	¿Su establecimiento presenta ocasionalmente agotados de Productos Postobón?	49	94	59
f)	¿El vendedor de Postobón surte las neveras del establecimiento?	112	82	8
g)	El vendedor de Postobón soluciona las novedades que puedan surgir inherentes a su rol?	157	42	3
h)	¿El vendedor de Postobón le asesora con respecto a sus necesidades de producto?	177	25	0
i)	¿El vendedor de Postobón es amable y servicial en su negocio?	193	4	5
j)	¿Cómo usted califica el actual servicio de Postobón en su establecimiento?	120	76	6
Análisis de La Industria				
a)	¿Cuáles son las bebidas en su orden que más se venden en su negocio?	Gaseosas	73	
	¿Empezando con 1 como la que más venda y así sucesivamente!	Cervezas	70	
		Lácteos	59	
		Aguas	53	
		Jugos	47	
		Hidratantes	28	
		Tes	18	
		Energizantes	4	
b)	¿Cuántas áreas de exhibición tiene el establecimiento para Postobón y para Coca cola?	Postobón	Coca-Cola	
		1.6	0.9	
c)	¿Qué empresa proporciona mejor servicio en exhibición y refrigeración de bebidas?	82	18	
d)	¿Qué empresa aplica mayor número de promociones en bebidas?	58	42	
e)	¿Qué empresa maneja precios más económicos en bebidas?	82	18	
f)	¿Qué empresa le proporción mejor rentabilidad en bebidas?	73	27	
		Si	No	
g)	¿Las actuales estrategias de Postobón ayudan a mejorar sus ventas?	97	3	
i)	¿Considera usted que Postobón puede rediseñar estrategias para vender más?	88	12	

Figura 3. Análisis de la información. Fuente. Autor

3.5.1 Análisis del servicio al cliente.

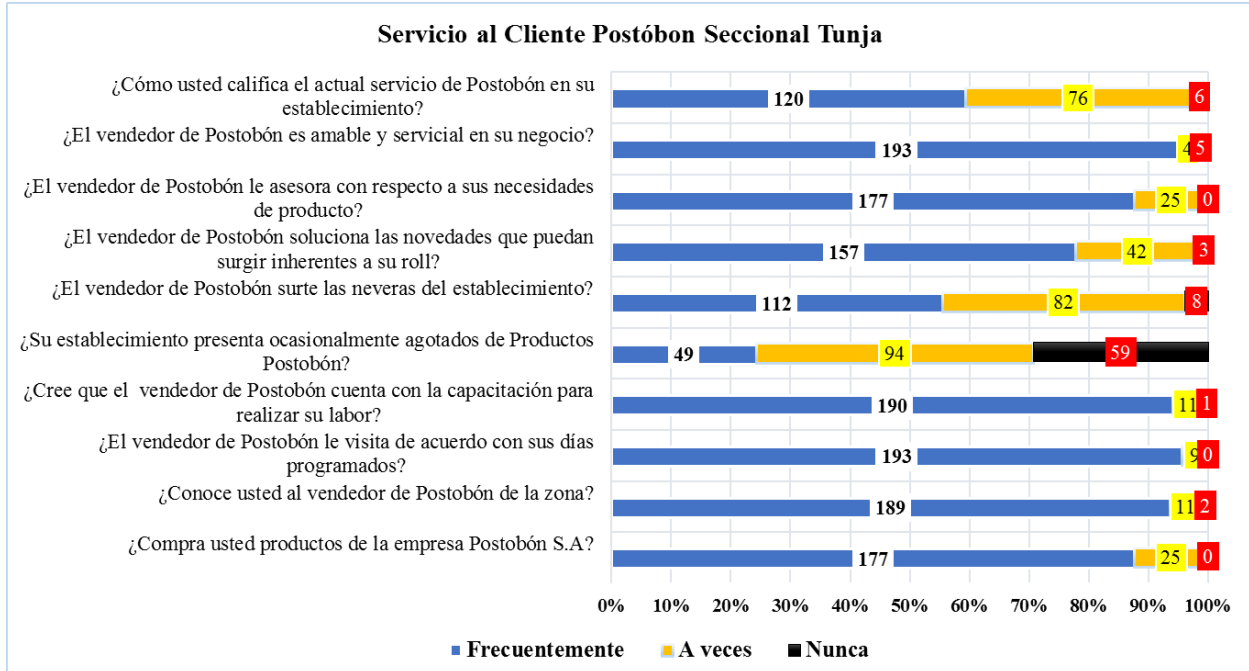


Figura 4. Análisis del Servicio al Cliente. Fuente. Autor

- A la pregunta. ¿Compra usted productos de la empresa Postobón SA? 177 clientes, equivalentes al 87.6% contestaron que sí, ocasionalmente contestaron 25 personas equivalente al 12.3%, y nunca 0, lo cual indica que la compañía ha logrado una importante penetración de mercado con su portafolio de bebidas y con el sistema de distribución de preventa.

- A la pregunta. ¿Conoce usted al vendedor de Postobón de la zona? 189 clientes, equivalente al 93.5% contestaron que sí, ocasionalmente contestaron 11 equivalente al 5.4% y solo 2 equivalente al 0,9 dijeron no conocerlo. Lo cual indica que el sistema de preventa con asesoramiento especializado por parte de un representante de ventas es funcional, sin embargo, hay un 6.5% donde la compañía no está siendo efectiva con respecto a la visita al punto de venta por parte del representante de ventas.

- A la pregunta. ¿El vendedor de Postobón le visita de acuerdo con sus días programados? 193 clientes, equivalente al 95,6 % contestaron que, si cumple el vendedor con la

visita los días asignados, 9 clientes equivalente al 4.4%, no cumplen sus visitas programadas adecuadamente, esto significa que las frecuencias de visita se cumplen en su mayoría, sin embargo, es importante validar la razón por la cual hay representantes de ventas que no cumplen con estas visitas programadas.

- A la pregunta. ¿Cree que el vendedor de Postobón cuenta con la capacitación para realizar su labor? 190 clientes, equivalente al 94% contestaron que, si está capacitado el representante de ventas para desarrollar su labor, 12 personas equivalente al 6.3%, consideran que los representantes de ventas están fallando en algún paso del protocolo comercial, aquí se evidencia una importante oportunidad de mejora con respecto al entrenamiento comercial del personal de ventas.

- A la pregunta. ¿Su establecimiento presenta ocasionalmente agotados de Productos Postobón? 153 clientes, equivalentes al 75.7% consideraron que por lo menos una vez se han presentado agotados en sus establecimientos, esta es una alerta supremamente importante en la cadena de abastecimiento de la compañía y hay que tratarla juiciosa y oportunamente, ya que es un indicador del negocio, que está generando pérdidas económicas.

- A la pregunta. ¿El vendedor de Postobón surte las neveras del establecimiento? 90 clientes, equivalente al 44.5% manifiestan que los representantes de ventas de Postobón, no organizan sus neveras, tal como lo indica la compañía, si bien es cierto que este indicador no se exige en un 100%, el estar por debajo del 75% en la no ejecución de la nevera preocupa, ya que la técnica de ventas no está siendo efectiva, se evidencia un área de oportunidad altamente importante.

- A la pregunta. ¿El vendedor de Postobón soluciona las novedades que puedan surgir inherentes a su rol? 157 clientes, equivalentes al 77.7%, han recibido apoyo del representante de

ventas con respecto a novedades presentadas en sus establecimientos, sin embargo, llama la atención 45, equivalentes a 22.2% clientes presentaron inconformidad en el servicio.

- A la pregunta. ¿El vendedor de Postobón les asesora con respecto a sus necesidades de producto? 177 clientes, equivalente al 87,6% contestaron si, sin embargo, hay una tasa del 25% de representantes de ventas que no están cumpliendo en términos de asesoramientos técnico-comercial.

- A la pregunta. ¿El vendedor de Postobón es amable y servicial en su negocio? 193 clientes, equivalentes al 95.5% se sientes correctamente atendidos por el representante de ventas de Postobón.

- A la pregunta ¿Cómo usted califica el actual servicio de Postobón en su establecimiento? 82 clientes, equivalente al 40% identificó áreas de mejora con respecto al servicio y atención integral de Postobón.

3.5.2 Análisis de la industria bebidas más vendidas.

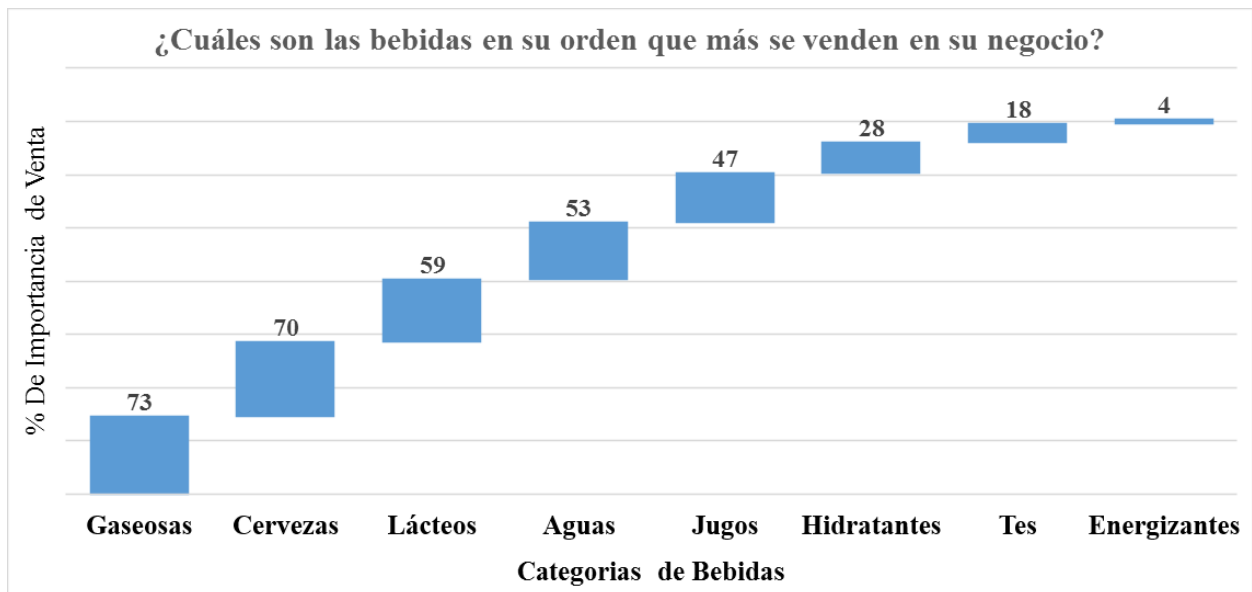


Figura 5. Análisis de la Industria bebidas más vendidas. Fuente. Autor

Con respecto a las bebidas que más se comercializan en los establecimientos tipo tienda de barrio canal t/t entrevistados de la ciudad de Tunja, se encontró que la gaseosa ocupa el primer lugar con un 73%, seguido de cervezas con un 70% y luego los lácteos con un 59%, cobrando importancia los productos como aguas, jugos, hidratantes y té en su orden, esto dado por los cuidados en la salud que hoy día tienen más en cuenta los usuarios de bebidas.

3.5.3 Análisis de resultados áreas de exhibición.

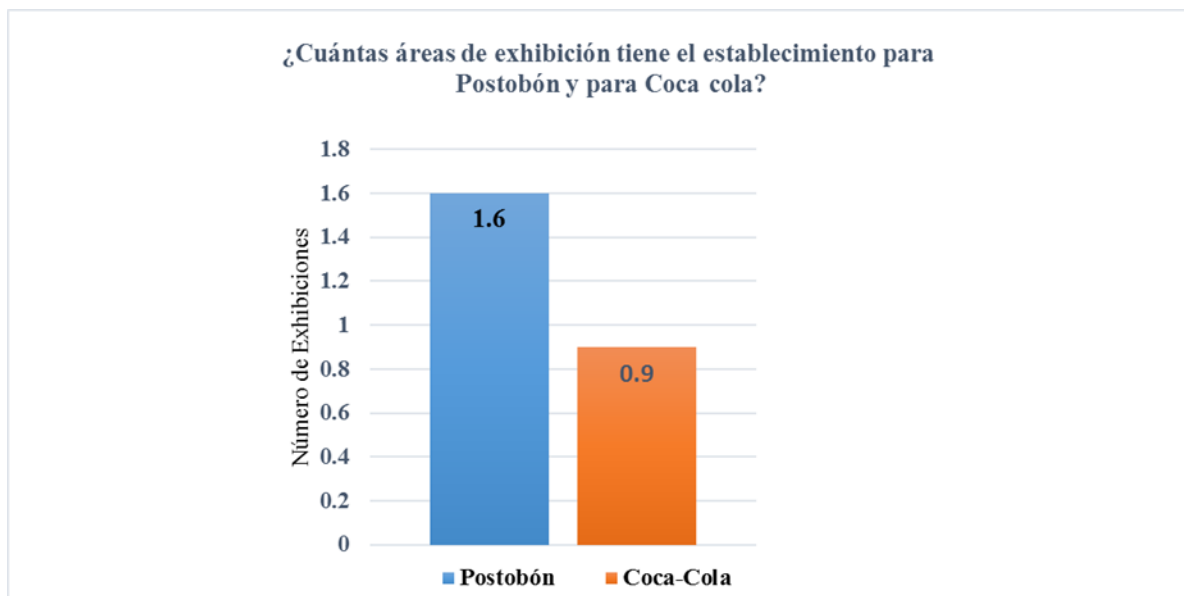


Figura 6. Análisis de Resultados Áreas de Exhibición. Fuente. Autor

A la pregunta. ¿Cuántas áreas de exhibición tiene el establecimiento para Postobón y para Coca cola? La encuesta arrojó un resultado de 1.6 áreas de exhibición promedio para la empresa Postobón y 0,9 para Coca-Cola, lo cual indica que en los 202 establecimientos entrevistados hay mayor densidad de producto exhibido que el competidor Coca-Cola.

3.5.4 Análisis de resultados de la industria de bebidas en Tunja

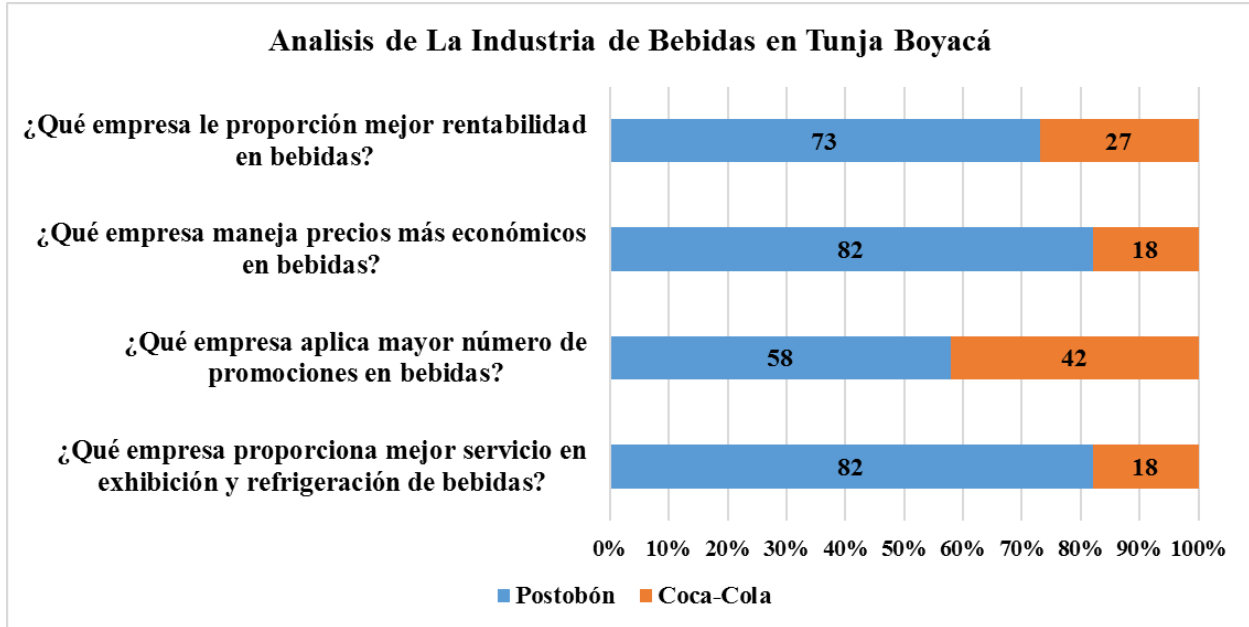


Figura 7. Análisis de Resultados de la industria de Bebidas en Tunja. Fuente. Autor

1) A la pregunta. ¿Qué empresa proporciona mejor servicio en exhibición y refrigeración de bebidas? El 82% de los clientes encuestados, consideran que la empresa Postobón realiza una mejor ejecución en el punto de venta, esto genera una importante ventaja comparativa.

2) A la pregunta. ¿Qué empresa aplica mayor número de promociones en bebidas? El 58% considera que Postobón y el 42% Coca-Cola, lo que indica que esta equilibrada las acciones de promociones en ventas de las dos compañías.

3) A la pregunta. ¿Qué empresa maneja precios más económicos en bebidas? EL 82% de los clientes opinó que Postobón maneja precios más económicos a los tenderos. Lo cual genera una importante ventaja competitiva.

4) A la pregunta. ¿Qué empresa le proporciona mejor rentabilidad en bebidas? El 73% de los clientes encuestados consideraron que la empresa Postobón ofrece mejores ganancias.

3.5.5 Análisis de estrategias de mercado de la empresa Postobón.

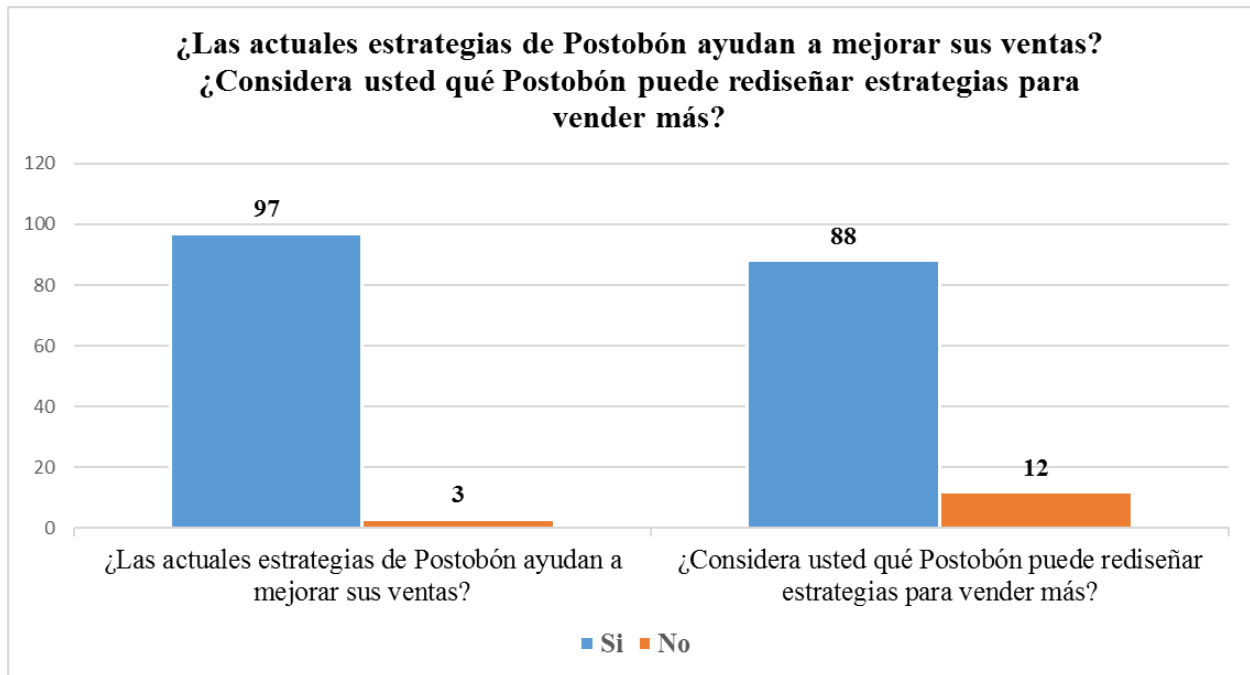


Figura 8. Análisis de Estrategias de Mercado de la Empresa Postobón. Fuente. Autor

- A la pregunta. ¿Las actuales estrategias de Postobón ayudan a mejorar sus ventas? EL 97% de los clientes consideran que Postobón les apalanca sus proyectos comerciales y se ha convertido en un proveedor estratégico, gracias a todas sus campañas de innovación y estrategia.
- A la pregunta. ¿Considera usted que Postobón puede rediseñar estrategias para vender más? El 88% dijo que sí, sin embargo, hay una tasa del 12% de los clientes que no sienten confianza con respecto a la posibilidad de que Postobón siga adelante con el rediseño e innovación de sus estrategias en pro de sus clientes.

Tabla 1

Resultado Entrevistas: Grupo focal supervisores de ventas de Postobón Seccional Tunja

**Resultado Entrevistas: Grupo Focal Supervisores de Ventas de Postobón
Seccional Tunja**

Empresa: Postobón S.A. Seccional Tunja

Fecha: 20 de octubre de 2017

Lugar: Sala de Ventas Postobón Seccional Tunja

Objetivo: Diagnosticar comercialmente la Fuerza de Ventas de Postobón Seccional Tunja

No de Participantes: 6

Moderador: Yesid Pirabaguen

Datos de Los Participantes: Supervisor de Ventas: Fredy Jiménez, Ricardo Rivera, Luisa Galindo, Edwin Suesca, William Rodríguez, Sandra Peña.

Diagnóstico Comercial Fuerza de Ventas Postobón Tunja

ENTORNO COMERCIAL

Comentarios

MERCADOS:

¿Está claramente segmentado el mercado de Postobón en la ciudad de Tunja?

El grupo focal puntualiza que la empresa Postobón, adelanta actualmente un proceso de segmentación de mercado, en tipología de clientes, tales como: Tiendas, Panaderías, Autoservicios, Restaurantes, Colegios, Universidades, sin embargo, aún no existe una segmentación especializada.

CLIENTES:

¿Cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la compañía y a su competencia en cuanto a: ¿Imagen, Calidad del Producto, Servicio, Precios y Fidelización?

El grupo focal comenta que la percepción de los clientes hacia la empresa Postobón es favorable, ya que consideran que Postobón es una empresa con innovación en sus productos los cuales son de buena calidad, presta un servicio de cooperación, sus precios son justos y competitivos y por estas razones los clientes tienen un importante grado de afiliación y preferencia por la empresa.

Con respecto a su principal competidor Coca-

Cola, los funcionarios comentan que la percepción de los clientes también es positiva, hacen énfasis en que también los clientes hacen referencia a la investigación y desarrollo que maneja esta compañía y su nivel de innovación, con respecto al servicio y atención al cliente los tenderos destacan a Postobón.

COMPETENCIA:

¿Cuáles son nuestros principales competidores y sus fortalezas y debilidades?

El grupo focal a esta pregunta coincide en que las principales competencias son: Coca-Cola, Alpina, Pony Malta y marcas B como (Big Cola, Glacial, Maxicola).

La principal fortaleza de Femsa en sus sabores líderes: Coca-Cola, Quatro y Sprite, es el reconocimiento de marca y la publicidad que genera esta compañía, en términos de debilidades, localmente es la falta de una fuerza de ventas especializada, en el caso de Alpina su principal fortaleza es la asociación de sus marcas a la nutrición y calidad, se área de oportunidad es el bajo margen de ganancia que deja a los tenderos. En el caso de las marcas B, la principal fortaleza son los bajos precios y su principal debilidad, la falta de respaldo en calidad, garantía y aceptación.

TECNOLOGÍA:

¿Cuál es la posición de la compañía ante los avances tecnológicos? ¿La posición tecnológica de la empresa es percibida por los clientes?, ¿Ayuda en la venta del producto?

El grupo focal comenta que Postobón implementa tecnologías robustas que impactan positivamente a los tenderos y también a los usuarios finales del producto, tales como (Terminales portátiles de facturación con información en línea, APP y redes sociales)

ESTRATEGIA COMERCIAL

MISIÓN DE NEGOCIO:

¿Conoce la misión de su empresa?,

¿Es realizable la misión?

VALORES DE NEGOCIO:

¿Cuáles son los valores que trasmite mi empresa?

OBJETIVOS DE VENTAS:

¿Cree alcanzable los objetivos de ventas de la empresa?

ESTRATEGIA COMERCIAL:

¿Cuenta la empresa con una estrategia comercial clara y definida? ¿Tiene identificado, y segmentado, a sus potenciales clientes? ¿Ha desarrollado mi empresa el posicionamiento y el marketing mix adecuado para cada segmento? ¿Cuál es la ventaja competitiva que hace que mi empresa se diferencie de sus competidores?, ¿Es identificada por los clientes?, ¿Es defendible frente a la competencia?

Comentarios

El grupo focal manifiesta conocer claramente la misión de la compañía, la cual dicen es totalmente cumplible y desarrollable en la organización y en los mercados.

El grupo focal expresa la importancia de trabajar bajo los valores de la honestidad, respeto, excelencia, disciplina, pertenencia, lealtad, responsabilidad y pasión entre otros.

El grupo focal comenta que los objetivos de ventas y comerciales si son alcanzables ya que están fundamentados en datos históricos, tendencias estadísticas y pronósticos económicos sumado a esto la empresa suministra las herramientas y planes de ventas e incentivos que permiten el cumplimiento de los objetivos.

El grupo focal manifiesta que la compañía si cuenta con una estrategia comercial la cual se llama la MEGA: Meta Estratégica Gigante y Ambiciosa, la actual segmentación se realiza a través de sistemas de distribución y por canales de clientes, si ha desarrollado un posicionamiento principalmente en su portafolio de opciones y sabores, trabaja el marketing mix integralmente, la ventaja competitiva es el portafolio de diversidad en bebidas, la cual entienden y comprenden los clientes y permanentemente defienden esta estrategia con respecto a sus principales competidores.

ORGANIZACIÓN COMERCIAL

EFICIENCIA FUNCIONAL:

¿El equipo comercial facilita a sus clientes asesoramiento especializado sobre todos los productos que vende la compañía?

SISTEMAS COMERCIALES

SISTEMAS DE INFORMACIÓN:

Ventas / Marketing: ¿Los trabajadores, y el equipo comercial en concreto, cuenta con información suficiente acerca de las tendencias del mercado y de sus productos?

SISTEMAS DE CONTROL EN VENTAS:

¿Existe un plan de contingencia para las desviaciones del plan comercial?

SISTEMA DE DESARROLLO.

De Nuevos Productos / Servicios:

¿Desarrollan nuevos productos en la compañía?, ¿Se incorporan lo más novedoso al catálogo? ¿Se involucra a toda la compañía en el desarrollo de nuevos productos?, ¿Se premian las ideas que llevan a desarrollar productos con éxito?

PRODUCTIVIDAD COMERCIAL

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD:

¿Debería la empresa entrar en nuevos segmentos, expandirlos o dejarlos?

ANÁLISIS COSTE/EFFECTIVIDAD:

¿Le parece excesivamente costosa alguna

Comentarios

El grupo focal comunica que el equipo comercial de Postobón está capacitado técnica y comercialmente para realizar un adecuado asesoramiento y colaboración con los clientes.

Comentarios

El grupo focal contestó a esta pregunta que sí, ya que el departamento de Marketing realiza los diseños de nuevos productos y estrategias de acuerdo con las tendencias de los mercados y luego el departamento de ventas las ejecuta en cada punto de venta.

El grupo focal a esta pregunta contesto. No tener claro que exista este plan de contingencia.

El grupo focal expreso a este interrogante, que, si existe un departamento especializado en el desarrollo de nuevos productos, permanentemente hay innovación en nuevos o actuales productos, no se involucra a todo el personal para el desarrollo de las innovaciones, tampoco existe la política de premiación por ideas.

Comentarios

El grupo focal coincide que con el actual portafolio se puede ser competitivo y rentable sin desconocer que hay oportunidad de ingresar en nuevos segmentos como conservas y lácteos.

El grupo focal informo con respecto a esta pregunta que la empresa planea minuciosamente

actividad de marketing, publicidad, ventas, etc.?, ¿La empresa realiza mediciones en su plan de marketing estratégico?

FUNCIONES COMERCIALES

PRODUCTOS:

¿Qué áreas de producto requieren mejora?

¿Marca, Calidad, Servicio, Cumplimiento de Expectativas, Posicionamiento frente a la competencia?

PRECIOS:

¿Sienten los clientes que el precio los productos de la compañía están en línea con los valores que ofrecen?

¿Cree que está justificado el precio?

DISTRIBUCIÓN: ¿Existe una presencia y nivel de servicio adecuados en el mercado?, ¿Cree que tiene una buena red de distribución /reparto en el mercado?

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE VENTAS:

¿Comunica correctamente la ventaja competitiva de los productos de su empresa?

sus actividades de marketing y ventas y permanentemente monitorea su plan estratégico desde la vicepresidencia de ventas.

Comentarios

El grupo focal expresa que existe alta oportunidad de mejoramiento del producto con respecto a la competencia, principalmente en posicionamiento de marca, publicidad y versatilidad de empaques y tamaños.

El grupo focal en este interrogante argumenta, que la empresa Postobón maneja una estructura de precios justos, con respecto a cómo los tenderos y usuarios finales observan las transacciones, sin embargo, hay oportunidad de estratificar los precios principalmente en estratos 1 y 5, para ser más justos y competitivos con esta población objetivo.

El grupo focal, con respecto a esta pregunta afirma que Postobón tiene una red de distribución masiva en todo el territorio nacional, sin embargo, existe un área importante de mejora y es la capacitación en servicio y atención de parte de los entregadores.

El grupo focal cree con respecto a la publicidad que realmente hay oportunidades de mejora teniendo en cuenta que la publicidad de Coca-Cola es permanente y arrolladora.

Con respecto a la promoción de ventas la empresa Postobón permanentemente realiza acciones de promoción de ventas, principalmente con paqueteos, reducciones de precio, material de

FUERZA DE VENTAS:

¿Se conocen los objetivos de ventas y se hace seguimiento de los mismos? ¿Se han fijado los procedimientos adecuados para establecer objetivos de venta y valorar resultados? ¿Está organizada la fuerza de ventas de acuerdo con el principio de especialización (territorio, mercado, producto)? ¿Resulta adecuado el nivel y estructura de incentivos para compensar a la fuerza de ventas?

trade marketing y P.O.P

Según el grupo focal y con respecto a esta pregunta expresa, que los objetivos comerciales se conocen, se les realiza seguimiento, utilizando los sistemas de informática que utiliza la compañía como es el AS400, Cubos informáticos suministrados por la dirección de tecnología de la empresa.

La fuerza de ventas esta dimensionada de acuerdo con el número de clientes y cajas de compra, si se manejan incentivos atractivos por cumplimiento en ventas e indicadores, los cuales permiten a la fuerza de ventas estar motivada

4. Propuesta de mejoramiento

Plan de mejoramiento del desempeño de la fuerza de ventas de la empresa Postobón S.A.

Seccional Tunja – Boyacá

Introducción

Para el año 2026 el grupo Postobón será una empresa de \$ 7.5 billones de ingresos de los cuales el 25% se originará por innovación en nuevos productos, categorías, países y modelos de negocio. En ese sentido los retos comerciales de la compañía son altamente ambiciosos y es fundamental tener un cambio de pensamiento tradicional a un pensamiento estratégico de negocio de 360°, donde la agilidad en la especialidad del mercadeo, las ventas y la publicidad, serán el campo de acción más dinámico e importante para el alcance de esta MEGA y la permanencia en los mercados de alimentos y bebidas, es así como la implementación de nuevos modelos de productividad para las fuerzas de ventas son irrefutables.

Con la propuesta de mejoramiento realizada, a través de un documento: plan de mejoramiento técnico-comercial, fundamentado en un marco metodológico, muestra estadística y diagnóstico, se propone un aporte altamente valioso, como insumo para direccionar la fuerza de ventas de Postobón en su Seccional Tunja, en la construcción de una estructura comercial sostenible y competitiva, que asegure el cumplimiento de los objetivos trazados por la vicepresidencia de ventas de la compañía y los grandes retos de los actuales y futuros mercados.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo General. Presentar plan de mejoramiento técnico-comercial; en aras de optimizar el desempeño de la fuerza de ventas en la empresa Postobón Tunja, de acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación.

4.1.2 Objetivos Específicos.

- Presentar el diagnóstico de la fuerza de ventas de Postobón seccional Tunja, de acuerdo con la investigación realizada.
- Proponer estrategias para sostener y potenciar la participación de mercado en la ciudad de Tunja, De acuerdo con la investigación realizada.
- Proponer un plan de acción como herramienta metodológica para el mejoramiento del desempeño de la operación comercial de Postobón en la ciudad de Tunja.

4.2 Justificación

En el actual entorno macroeconómico y con las actuales tendencias cada vez más complejas del marketing, para las empresas de consumo masivo es fundamental adelantar investigaciones que le permitan visualizar los cambios y cómo reaccionar a ellos en materia de mercadeo y ventas, a través de la gran responsabilidad que tienen los departamentos de ventas en la ejecución de planes de mercadeo y ventas, es así como este estudio pretende contribuir con conocimiento teórico y práctico; con la estrategia comercial de Postobón seccional Tunja.

4.3 Diagnostico de la fuerza de ventas de Postobón Seccional Tunja

4.3.1 Análisis del entorno.

4.3.1.1 Contexto. Actualmente, la compañía, Postobón S.A., participa en uno de los mercados de mayor crecimiento y desarrollo el de alimentos y bebidas a nivel nacional e internacional, esta industria se clasifica en categorías como: Gaseosas y Sodas, Jugos, Aguas, Bebidas de Té Preparado, Sport Drink, Bebidas Energizantes y Cervezas, Con un alto potencial de consumo en las actuales y nuevas generaciones.

4.3.1.2 Competencia. Las principales y competitivas compañías que hacen parte de la industria de bebidas son:

1. FEMSA: Multinacional mexicana y embotelladora de Coca-Cola, y sus principales marcas: Quatro, Sprite, Fanta, Crush, Jugos del Valle, Fuze Tea, Agua Brisa, Power Eight y Energizante Monster, en Colombia. Con cobertura en más de 200 países y con 131 años de tradición.

2. AJE Colombia: Big Cola, del Grupo Peruano Aje Group. Se comenzó a vender en 1988 por la familia Añaños en la ciudad de Ayacucho, Perú. Fabricada y Distribuida en Colombia y 12 países más, con marcas como: Gaseosa Big Cola, Jugo Cifrut, Agua Cielo, Hidratante Sporade, Coll-Té y Energizante Volt Max.

3. Marcas Regionales como: Glacial, Maxi Cola, Maquilas para Supermercados con Etiqueta Propia.

4. Marcas B: Proliferación de estas marcas, las cuales se producen en plantas con estándares de calidad muy básicos.

5. Otros Fabricantes: Alpina Con Sus Líneas De Refrescos: Fruto, Fruper Y Soka Principalmente, Alquería Jugos Tángelo, Colanta: Tampico Citrus Punch, Conservas California: Jugos California, Quala Con (Vive 100 Y Sun-Tea) Y Pony Malta (Competidor De Bebidas Indirecto).

4.3.1.3 Análisis de clientes por canal.

1) Clientes canal tradicional: Las tiendas, siguen siendo el canal de distribución más importante, allí diariamente se interactúa con clientes ubicados en todos los estratos socioeconómicos.

2) Clientes canal moderno: Hipermercados, Cadenas de Supermercados Nacionales, Cadenas Regionales, Superetes: Autoservicios Importantes en cabeceras de barrios.

3) Clientes clave: Cadenas de Comidas Rápidas, Clientes Canal Institucional: Empresas

Clientes Canal Residencial: Unidades Residenciales.

4.3.1.4 Posicionamiento.

1) Posicionamiento por atributos: Actualmente Postobón S.A, Ofrece mapas de precios competitivos y segmentados de acuerdo con el accionar, de las diferentes competencias,

2) Posicionamiento por beneficio: Actualmente Postobón S.A, Ofrece productos versátiles a sus consumidores, en términos de su tabla nutricional, ejemplo gaseosas Light, como: Colombiana Liguera, Manzana Light, Aguas Saborizadas, Jugos Hit Light, Bebidas a Base de Té, con beneficios saludables entre otros.

3) Posicionamiento por uso: Aquí podemos destacar la versatilidad en los empaques, por ejemplo, gaseosas, jugos y aguas en tamaños: mini personales, personales, mini familiares, familiares y maxi familiares, tanto como para llevar, como para consumir en el lugar.

4) Posicionamiento por competidor: En el caso de los mercados nacionales, Postobón S.A, en la sumatoria de su portafolio es líder en participación de mercado, compitiendo con marcas globales y multinacionales como Coca Cola, Big Cola y Alpina.

5) Posicionamiento por categoría de productos: Actualmente, Postobón S.A, compite en 7 categorías.

6) Posicionamiento por calidad o precio: El 5 de marzo de 1997, Postobón S.A. obtiene el Sello de Calidad Icontec, siendo el primer sector de bebidas en el país que recibía dicha certificación.

Tabla 2

Matriz DAFO fuerza de ventas Postobón Tunja

MATRIZ DAFO FUERZA DE VENTAS POSTOBÓN TUNJA				
DEBILIDADES	D1	Rotación de Personal Comercial	A1	Cambios en los Hábitos de Consumo de los Clientes
	D2	Falta de Especialización en Capacitación Comercial	A2	Políticas de Regulación De Consumo de Bebidas
	D3	Falta de Procesos Permanentes de Coaching	A3	Ingreso de Marcas Sustitutas y Económicas
	D4	Falta de Herramientas de Control De Agotados	A4	Proliferación de Tiendas de Descuento
	D5	Falta de Segmentación Comercial	A5	Fuerte Posicionamiento de Marcas Internacionales
	D6	Bajo Nivel de Interpretación de la Data	A6	Posibles Aumentos de Impuestos a las Bebidas
	D7	Falta de Publicidad Disruptiva	A7	Cambios Fuertes en el Entorno de la Economía
	D8	Bajo Apoyo En Trade Marketing en las Tiendas	A8	Alta Dinámica en Cambio de Precios de M.P
	D9	Alto Número de Clientes Diarios Por RDV	A9	Altos Costos Logísticos
	D10	Baja Generación de Espacios Sociales y Deportivos	A10	Nuevas Políticas Medio Ambientales para Empaques
FORTALEZAS	F1	Contratación de Personal Directo por la Compañía	O1	Profesionalización de la Fuerza de Ventas
	F2	Procesos Profesionales de Selección de Personal	O2	Ejecución en el Punto de Venta
	F3	Procesos Profesionales de Capacitación a la FDV	O3	Mejorar en el Asesoramiento al Cliente
	F4	Sistema de Distribución de Preventa	O4	Reducir Notablemente los Agotados en los negocios
	F5	Terminales Portátiles para Registrar las Ventas	O5	Posibilidad de Mejorar el Servicio al Cliente
	F6	Sistemas de Informática Robustos y Actualizados	O6	Mejorar la Solución de Imprevistos a los Clientes
	F7	Portafolio de Productos y Servicios Competitivos	O7	Ingreso a Otros Segmentos de Las Bebidas
	F8	Marcas Posicionadas	O8	Ingreso a Otros Segmentos de Alimentos
	F9	Importante Red de Distribución	O9	Posibilidad de Ingresar con Insumos a otras Industrias
	F10	Respaldo Corporativo	O10	Segmentación por Canales de Distribución

Fuente. Autor

4.4 Análisis del diagnóstico de la fuerza de ventas de Postobón Seccional Tunja

Realizada la investigación comercial para la empresa Postobón en la ciudad de Tunja Boyacá, establecemos que la fuerza de ventas actualmente presenta una estructura funcional, la cual está correctamente dimensionada para atender la ciudad, con 30 Representantes de Ventas, 3 Supervisores de Ventas, 3 Súper Numerarios, 1 Analista de Ventas, 2 Jefes de Ventas y 1 Gerente de Ventas.

Con importantes áreas de oportunidad como es la profesionalización y especialización de la fuerza de ventas en pro del mejoramiento del servicio y asesoramiento al cliente, son evidentes las inexactitudes en la administración del punto de venta en términos de: Abastecimiento, Exhibición y Refrigeración, Con respecto al entorno existe apremios evidentes como es la política de regulación al consumo, cambios en los hábitos de consumo, ingreso de marcas sustitutas, nuevos canales alternativos como los almacenes de descuento duro (Discounters).

Lo cual invita a rediseñar la actual estrategia comercial de la fuerza de ventas en Postobón Tunja.

En el equipo de ventas de Postobón Tunja, se destaca el respaldo corporativo de la compañía, la importante red de distribución, su portafolio de marcas reconocidas, el sistema de distribución de preventa, el cual permite que el representante de ventas sea más competitivo en el punto de venta, sus sistemas de información y modelo de contratación permiten que la fuerza de ventas, tenga un importante desempeño.

Son debilidades, la rotación de personal comercial, la básica capacitación técnica-comercial para el personal de ventas, la baja importancia de coaching en los supervisores hacia los representantes de ventas, entre otras; se recomienda adelantar investigaciones en segmentación, existen oportunidades de mejorar las campañas de publicidad y trade marketing

en las tiendas, como también la generación de procesos más flexibles a nivel operativo para los representantes de ventas y su vida social.

4.4.1 Propuesta operativa con base en el diagnóstico. Con base en el diagnóstico realizado para la fuerza de ventas se propone:

Inculcar una cultura corporativa enfocada a la productividad de los procesos comerciales, maximizando la ejecución en el punto de venta, el volumen, la rentabilidad y la participación de mercado a través de una metodología de disciplina operativa. La cual es un proceso de disciplina que requiere del liderazgo y la pasión de cada uno de los integrantes del equipo de ventas, facilitando la administración de las ventas con un proceso simple y abierto a la mejora continua, con los siguientes principios:

Disciplina: Coordinación de actitudes con las cuales se instruye para desarrollar habilidades, o para seguir un determinado código de conducta u "orden".

Liderazgo: Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Pasión: Es el vivo interés o admiración por una propuesta, causa, actividad, y otros. Se dice que a una persona le apasiona algo cuando establece una fuerte afinidad.

Innovación: Se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos, que realmente encuentran una aplicación exitosa imponiéndose en el mercado a través de la difusión.

Simplicidad: Ausencia total de complicaciones.

Administración: Es la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

4.4.1.1 Redefinición de roles para representantes de ventas

Roles de sala de ventas representantes de ventas

- Reportar novedades a sus supervisores de ventas.
- Analizar sus resultados en sala de ventas y terminal portátil
- Realizar seguimiento a los clientes con crédito (fijos / provisionales).
- Verificar que el derrotero esté al día en la frecuencia y secuencia correcta.
- Conocer y mentalizar con claridad los objetivos del día para su salida al mercado

(volumen – foco - clientes – efectividad)

Roles de mercado de ventas representantes de ventas

- Visitar el 100% de sus clientes, según derrotero del día, siguiendo la frecuencia / secuencia de visitas definidas por distribución.
- Realizar ejecución en los clientes foco escogidos para el día (Mínimo 5 clientes día).
- Mantener y actualizar permanente la “Maestra de Clientes” de su zona y crear los clientes nuevos en el territorio asignado.
- Estar pendiente de los eventos de su zona y de la respectiva solicitud de recursos.
- Verificar en su terminal portátil, el cumplimiento del objetivo de ventas para el día (al menos en tres oportunidades en el curso del día).
- Tramitar el cambio de productos que no cumplen con las especificaciones de acuerdo a las políticas de calidad de la empresa.
- Salir al mercado con los elementos necesarios para realizar su labor en el mercado.
(Hand Held, Impresora, Kit del Vendedor, POP, Stiker SAC, Comodatos, etc.)
- Administrar los activos publicitarios de su zona (neveras, envases, dispensadores, avisos, exhibidores, etc.) garantizando el buen estado y el cumplimiento de la productividad

exigida por la empresa.

- Realizar merchandising en su zona, siguiendo los estándares de ejecución definidos por la empresa (frío, exhibición primaria, secundaria y ubicación dominante del material POP).
- Cumplir los objetivos en volumen, clientes concretados, visitas efectivas, tamaño de pedidos productividad de neveras.
- Entregar la nota de venta en el 100% de los clientes visitados y concretados (impresa).
- Realizar encuestas y mediciones solicitadas por su jefe inmediato en el mercado.
- Seguimiento a la entrega de la preventa del día inmediatamente anterior.

4.4.1.2 Roles de sala de ventas supervisores de ventas

- Verificar la actualización de los seguimientos a ventas
- Programar los 5 últimos días de cada mes la agenda mensual y semanal de actividades (Visita Directa, Indirecta y Reuniones).

- Garantizar el cumplimiento de la programación semanal de actividades.
- Promover con sus representantes de ventas el trabajo en equipo.
- Validar con sus representantes de ventas todas las actividades, objetivos del día.
- Capacitar continuamente a su equipo de ventas, promoviendo la mejora continua y el logro de resultados.

- Responder por el cumplimiento de los objetivos diarios y mensuales de su grupo de trabajo de indicadores como volumen, clientes concretados, drop size, visitas efectivas, productividad de neveras y rechazos.

- Administrar y controlar los recursos de su grupo de ventas (prestamos de envase, obsequios y activos) asignados a su equipo.
- Participar activamente en la reunión comercial de la empresa

4.4.1.3 Roles de mercado de ventas supervisores de ventas.

- Programar y realizar mensualmente visita conjunta a su equipo de ventas, cumpliendo con la programación establecida para salir al mercado, garantizando mínimo una vez por representante de ventas en el mes.
- Salir cuatro veces por semana, acompañando un representante de ventas en visita conjunta, de acuerdo con la programación de actividades y debe ir acompañado por lo menos una vez al mes con el jefe de ventas
- Salir una vez por semana en visita indirecta de acuerdo con la programación de actividades y debe ir acompañado por lo menos una vez al mes con el jefe de ventas
- Realizar COACHING con la metodología establecida en disciplina operativa al representante de ventas
- Verificar, controlar y hacer seguimiento a los compromisos establecidos al representante de ventas.

4.5 Estrategias comerciales para mejorar la participación de mercado de la empresa

Postobón Seccional Tunja

Con base en los resultados obtenidos en la investigación, se plantean las siguientes estrategias para sostener e incrementar la participación de mercado de Postobón en la ciudad de Tunja

4.5.1 Poder de negociación del cliente. Estrategia categoría gaseosas. Fortalecer el despliegue de bebidas del segmento económico como: Trópicola 1.75 L, Econólitro 1 L. Sr Toronjo 2.5 L 7up 2.0 L y Pepsi 2.0 L. Para los estratos socioeconómicos 1 y 2 de la ciudad de Tunja, Bloqueando Actividades de presentaciones económicas de Big Cola, Maxicola, Glacial, Marcas Propias y Marcas B.

4.5.2 Poder de negociación de los proveedores. Estrategia total categorías almacenes

de cadena. Realizar acuerdos comerciales con almacenes de cadena como Jumbo, Éxito, Makro, Tía y Olímpica, Donde se garantice el precio sugeridos de marcas líderes en Gaseosas, Jugos, Aguas, Hidratantes, Bebidas a Base de Té y Energizantes, durante un año, donde se negocie el calendario comercial del almacén, logrando: almacenamiento, ubicación de neveras, exhibiciones, espacios y acciones preferenciales.

4.5.3 Amenaza de productos entrantes estrategia almacenes de descuento duro.

Adelantar negociaciones a escala con las cadenas de almacenes de descuento duro (Discounters), como: (ARA, D1, JUSTO Y BUENO, DE PRIMERA), Principalmente con promociones como: Ofertas, Amarres, Precios Especiales, garantizando como mínimo un 30% en la Góndola del Almacén.

4.5.4 Amenaza de productos sustitutos. Estrategia categoría aguas.

Aguas: Lanzamiento De Empaques Y Diferentes Estrategias De Precio En La Marca Líder Cristal: 300 cc, 500 cc, 1.000 cc, 1.500 cc, 2.000 cc Y 3.000 cc, Con El Objeto De Cubrir Los Diferentes Momentos De Consumo Y Bloquear Sustitutos De Marcas Emergentes.

4.5.5 Amenaza de productos sustitutos. Estrategia categoría jugos.

Jugos: Lanzamiento De Nuevos Tamaños Apalancados En La Marca Hit, Bajos En Azúcar Y Calorías Y Orientado A Niños, Y Mujeres.

4.5.6 Amenaza de productos sustitutos. Estrategia categoría hidratantes.

Hidratantes: Fortalecimiento De La Marca Squash, Igualando Precios Con Marcas Como Esporade De Bigcola Y Power Eight De Cocacola.

4.5.7 Amenaza de productos sustitutos. Estrategia categoría bebidas de té.

Tés: Investigación Y Desarrollo En Nuevas Alternativas De Combinación De Insumos Naturales: Frutas, Vegetales, Cereales, Con Precios Competitivos Y Con Nuevas Marcas.

4.5.8 Amenaza de productos sustitutos. Estrategia categoría energizantes.

Energizantes: Estrategia En Dinámica De Precios Y Estrategias De Mayor Penetración, Con La Marca SPEED MAX,

4.5.9 Rivalidad entre competidores estrategia canal tradicional. Plan de Fidelización para clientes en rangos, clientes bronce 50 cajas mes, plata 80 cajas mes y oro 100 cajas mes, donde se premia la fidelidad y preferencialidad del portafolio de Postobón, Manteniendo Permanentemente la Exhibición, La Refrigeración y La Marcación de Precios Sugeridos, escogiendo en este plan una base del 20% de la base de los clientes de Postobón Tunja, esta acción se realizará con personal adicional y especializado que visitará mínimo una vez al mes a cada uno de los clientes para mantener y garantizar la estrategia.

4.6 Estrategias para el mejoramiento de indicadores de desempeño Marketing Mix

4.6.1 Producto. Estrategia Para Mejorar El Volúmenes de Ventas: Gracias al amplio portafolio, inocuidad, y constantes relanzamientos de producto, el posicionamiento de las marcas de Postobón gozan de un prestigioso reconocimiento en las mentes de los consumidores y es en esta premisa que apalancaremos el crecimiento de los volúmenes, capacitando a cada vendedor (en el valor de cada producto, su trayectoria, sus características, beneficios y uso) para que replique efectivamente esta comunicación a los clientes detallistas tenderos y sean estos los principales vendedores a los clientes consumidores finales.

4.6.2 Precio. Estrategia Para Incrementar la Efectividad = (Clientes Concretados / Clientes Programados). Con el lanzamiento de la línea económica de presentaciones de \$500 y \$1000...Utilizaremos esta estrategia de precios para crecer 10% en la efectividad, ya que el tique de compra es más accesible para clientes de bajo poder adquisitivo.

4.6.3 Promoción. Estrategia Para Lograr Pedidos Más Grandes (Drop Size). Con

respecto a las promociones se programarán promociones solo para clientes que compren mínimo 3 cajas de producto, y en escalas por compras de 5 cajas, 10 cajas, 15 cajas y 20 cajas, esta estrategia a su vez minimizará el porcentaje de obsequio, estas actividades se reforzaran con campañas regionales de publicidad, a través de Publicidad en Radio Local, Material P.O.P, e impulso de ventas permanente en establecimientos de comercio.

4.6.4 Distribución. Estrategias Para Lograr Mayor Seguimiento de Visita a Clientes y Entrega de Pedidos. Con la implementación de un dispositivo digital en los teléfonos celulares de los supervisores de ventas y distribución de la compañía, servirá como mecanismo de control en línea para que se garantice la visita, concreción de clientes por parte del representante de ventas, al igual realizar seguimiento de la entrega de pedidos a cada cliente, por parte del distribuidor.

4.7 Plan de acción

Tabla 3

Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN POSTOBÓN SECCIONAL TUNJA: MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTA								
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS			RESPONSABLE	INDICADORES	CRONOGRAMA
			ECONOM	TÉCNICOS	HUMANOS			
1. Avanzar en la participación de mercado, en la categoría de gaseosas en los extractos socioeconómicos 1 y 2 con presentaciones de bajo precio.	1.1 Fortalecer el despliegue de bebidas del segmento económico con: Tropicola 1.75 L. Econólitro 1 L. Sr Toronjo 2.5 L. 7up 2.0 L y Pepsi 2.0 L. Para los estratos socioeconómicos 1 y 2, de la ciudad de Tunja, Bloqueando actividades de presentaciones económicas de: Big Cola, Maxicola, Glacial, Marcas Propias y Marcas B.	1.11 Realizar Censo de Clientes, donde existe presencia de las marcas Competidoras. 1.12 Realizar Relanzamiento de Estas Marcas de Postobón y realizar seguimientos.	\$3.000.000. Para despliegue y ejecución de las actividades	Sistemas de Información Postobón Tunja	Supervisores de Postobón	Gerente de Ventas - Jefe de Ventas - Analista de Ventas	1. Cumplimiento del presupuesto de ventas 2. Incremento de clientes = Dato Alcanzado / Dato Presupuestado	Fecha I: 1-03-2018 Fecha F: 30-03-2018
2. Reposicionar marcas líderes en estratos socioeconómicos 3,4 y 5, en almacenes nacionales de cadena, en aras de avanzar en la participación de mercado.	2.1 Realizar acuerdos comerciales con almacenes de cadena como Jumbo, Éxito, Makro, Tía y Olímpica, Donde se garantice el precio sugeridos de marcas líderes en Gaseosas, Jugos, Aguas, Hidratantes, Bebidas a Base de Té y Energizantes, durante un año, donde se negocie el calendario comercial del almacén, logrando: almacenamiento, ubicación de neveras, exhibiciones, espacios y acciones preferenciales.	2.1.1 Realizar la propuesta a nivel local y escalar a regional de ventas. 2.1.2 Autorizada la propuesta negociar con cada gerente de almacén en la ciudad de Tunja y realizar seguimiento correspondiente	\$5.000.000. Para despliegue y ejecución de las actividades	Sistemas de Información Postobón Tunja y Capacidad de Negociación	Gerente de Ventas y Jefe de Ventas	Director Regional de Ventas, Gerente de Ventas y Jefe de Ventas	1. Rentabilidad por cliente 2. Fidelización de clientes (Recompra) = Dato Alcanzado / Dato Presupuestado	Fecha I: 15-01-2018 Fecha F: 15-02-2018

PLAN DE ACCIÓN POSTOBÓN SECCIONAL TUNJA: MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS			RESPONSABLE	INDICADORES	CRONOGRAMA
			ECONOM	TÉCNICOS	HUMANOS			
3. Participar en los nuevos formatos de negocio, evitando pérdida de participación de mercado.	3.1 Adelantar negociaciones a escala con las cadenas de almacenes de descuento duro (Discounters), como: (ARA, D1, JUSTO Y BUENO, DE PRIMERA), Principalmente con promociones como: Ofertas, Amarres, Precios Especiales, garantizando como mínimo un 30% en la Góndola del Almacén.	3.1.1 Realizar la propuesta a nivel local y escalar a regional de ventas. 3.1.2 Autorizada la propuesta negociar con cada gerente de almacén en la ciudad de Tunja realizar seguimiento	\$5.000.000. Para despliegue y ejecución de las actividades	Sistemas de Información Postobón Tunja y Capacidad de Negociación	Gerente de Ventas - Jefe de Ventas	Director Regional de Ventas, Gerente de Ventas - Jefe de Ventas	1. Rentabilidad por cliente 2. Incremento de categorías por cliente = Dato Alcanzado / Dato Presupuestad	Fecha I: 01-02-2018 Fecha F: 30-03-2018
4. Robustecer las categorías y presentaciones no carbonatadas y sostener la participación de mercado	4.1 Aguas: Lanzamiento de Empaques y Diferentes Estrategias de Precio en la Marca Líder Cristal: 300 cc, 500 cc, 1.000 cc, 1.500 cc, 2.000 cc Y 3.000 cc, Con el Objeto de cubrir los Diferentes Momentos de Consumo y Bloquear Substitutos de Marcas Emergentes.	4.1.1 Presentar propuesta a VP de Mercadeo 4.1.2 Realizar lanzamientos y respectivo seguimiento	\$2.000.000. Para despliegue y ejecución de las actividades	Sistemas de Información Postobón Tunja	Supervisores de Postobón	Gerente de Ventas, Jefe de Ventas y Analista de Ventas	1. Margen de contribución 2. Margen EBITDA = Dato Alcanzado / Dato Presupuestad	Fecha I:01-04-2018 Fecha F: 01-06-2018
5. Robustecer las categorías y presentaciones no carbonatadas y sostener la participación de mercado	5.1 Jugos: Lanzamiento de Nuevos Tamaños Apalancados en la Marca Hit, Bajos en Azúcar y Calorías. Orientado a Niños y Mujeres.	5.1.1 Presentar propuesta a VP de Mercadeo 5.1.2 Realizar lanzamientos y respectivo seguimiento	\$2.000.000. Para despliegue y ejecución de las actividades	Sistemas de Información Postobón Tunja	Supervisores de Postobón	Gerente de Ventas, Jefe de Ventas y Analista de Ventas	1. Margen de contribución 2. Margen EBITDA = Dato Alcanzado / Dato Presupuestad	Fecha I: 01-04-2018 Fecha F: 01-06-2018
6. Robustecer las categorías y presentaciones no carbonatadas y sostener la participación de mercado	6.1 Hidratantes: Fortalecimiento de la Marca Squash, Igualando Precios con Marcas Como Esporade de Bigcola y Power Eight de Cocacola.	6.1.1 Realizar relanzamientos. 6.1.2 Garantizar seguimientos en bases de datos y mediciones de mercado	\$3.000.000. Para despliegue y ejecución de las actividades	Sistemas de Información Postobón Tunja	Supervisores de Postobón	Gerente de Ventas, Jefe de Ventas y Analista de Ventas	1.Cumplimiento del presupuesto de ventas 2. Incremento de clientes = Dato Alcanzado / Dato Presupuestado	Fecha I: 02-01-2018 Fecha F: 30-03-2018

PLAN DE ACCIÓN POSTOBÓN SECCIONAL TUNJA: MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS			RESPONSABLE	INDICADORES	CRONOGRAMA
			ECONOM	TÉCNICOS	HUMANOS			
7. Robustecer las categorías y presentaciones no carbonatadas y sostener la participación de mercado	7.1 Tes: Investigación y Desarrollo En Nuevas Alternativas de Combinación de Insumos Naturales: Frutas, Vegetales, Cereales, Con Precios Competitivos y Con Nuevas Marcas.	7.1.1 Presentar propuesta a VP de Mercadeo 7.1.2 Realizar lanzamientos y respectivo seguimiento	\$3.000.000. Para despliegue y ejecución de las actividades	Sistemas de Información Postobón Tunja	Supervisores de Postobón	Gerente de Ventas, Jefe de Ventas y Analista de Ventas	1. Margen de contribución 2. Margen EBITDA = Dato Alcanzado / Dato Presupuestad	Fecha I: 01-04-2018 Fecha F: 01-06-2018
8. Robustecer las categorías y presentaciones no carbonatadas y sostener la participación de mercado	8.1 Energizantes: Estrategia en Dinámica de Precios y Estrategias de Mayor Penetración, con la Marca SPEED MAX,	8.1.1 Realizar relanzamientos. 8.1.2 Garantizar seguimientos en bases de datos y mediciones de mercado	\$3.000.000. Para despliegue y ejecución de las actividades	Sistemas de Información Postobón Tunja	Supervisores de Postobón	Gerente de Ventas, Jefe de Ventas y Analista de Ventas	1. Cumplimiento del presupuesto de ventas 2. Incremento de clientes = Dato Alcanzado / Dato Presupuestado	Fecha I: 02-01-2018 Fecha F: 30-03-2018
9. Dar Protección a la actual participación de mercado en el canal tradicional	9.1 Plan de Fidelización para clientes en rangos: clientes bronce 50 cajas mes, plata 80 cajas mes y oro 100 cajas mes, donde se premia la fidelidad y preferencialidad del portafolio de Postobón, Manteniendo Permanentemente la Exhibición, La Refrigeración y La Marcación de Precios Sugeridos, escogiendo en este plan una base del 20% de la base de los clientes de Postobón Tunja, esta acción se realizará con personal adicional y especializado que visitará mínimo una vez al mes a cada uno de los clientes para mantener y garantizar la estrategia.	9.1.1 Listar Clientes por rangos de compra 9.1.2. Realizar propuesta para elevar a la dirección de ventas. 9.1.3 Visitar a cada uno de los clientes y ofrecer el plan de fidelización 9.1.4 Realizar publicidad, catálogo de premios para clientes	\$8.000.000. Para despliegue y ejecución de las actividades	Sistemas de Información Postobón Tunja	Supervisores de Postobón	Gerente de Ventas, Jefe de Ventas y Analista de Ventas	1. Fidelización de clientes (Recompra) 2. Cumplimiento del volumen de ventas = Dato Alcanzado / Dato Presupuestado	Fecha I: 02-06-2018 Fecha F: 30-11-2018

PLAN DE ACCIÓN POSTOBÓN SECCIONAL TUNJA: MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS			RESPONSABLE	INDICADORES	CRONOGRAMA
			ECONOM	TÉCNICOS	HUMANOS			
10. Incrementar los volúmenes de ventas en cada una de las categorías y presentaciones de las marcas Postobón	10.1 Estrategia Para Mejorar El Volúmenes de Ventas: Gracias al amplio portafolio, inocuidad, y constantes relanzamientos de producto, el posicionamiento de las marcas de Postobón gozan de un prestigioso reconocimiento en las mentes de los consumidores y es en esta premisa que apalancaremos el crecimiento de los volúmenes, capacitando a cada vendedor (en el valor de cada producto, su trayectoria, sus características, beneficios y uso) para que replique efectivamente esta comunicación a los clientes detallistas tenderos y sean estos los principales vendedores a los clientes consumidores finales. Estrategia Para Incrementar la Efectividad = (Clientes Concretados / Clientes Programados). Con el lanzamiento de la línea	10.1.1 Realizar programa de capacitación en producto para los representantes de ventas y supervisores de ventas de Postobón Tunja, a través de psicólogo de capacitación y jefe de ventas	\$4.000.000 . Para despliegue y ejecución de las actividades	Sistemas de Información Postobón Tunja y Programa de Capacitación	Psicólogo de la organización y Jefe de Ventas	Gerente de Ventas	Nivel de competencias ("Formación") = Dato Alcanzado / Dato Presupuestado	Fecha I: 20-02-2018 Fecha F: 28-02-2018
11. Incrementar la efectividad en 10 puntos porcentuales para la fuerza de ventas de Postobón Tunja	económica de presentaciones de \$500 y \$1000...Utilizaremos esta estrategia de precios para crecer 10% en la efectividad, ya que el tique de compra es más accesible para clientes de bajo poder adquisitivo.	11.1 Generar listados de clientes no compra de los últimos 3 meses para establecer objetivos de concreción	\$2.000.000 . Para despliegue y ejecución de las actividades	Sistemas de Información Postobón Tunja	Supervisores de Postobón	Gerente de Ventas - Jefe de Ventas - Analista de Ventas	1. Cumplimiento del presupuesto de ventas 2. Incremento de clientes = Dato Alcanzado / Dato Presupuestado	Fecha I: 01-03-2018 Fecha F: 30-03-2018

PLAN DE ACCIÓN POSTOBÓN SECCIONAL TUNJA: MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS			RESPONSABLE	INDICADORES	CRONOGRAMA
			ECONOM	TÉCNICOS	HUMANOS			
12. Incrementar las cajas por pedido, creciendo en 0.5 cajas por pedido	<p>Estrategia Para Lograr Pedidos Más Grandes (Drop Size). Con respecto a las promociones se programarán promociones solo para clientes que compren mínimo 3 cajas de producto, y en escalas por compras de 5 cajas, 10 cajas, 15 cajas y 20 cajas, esta estrategia a su vez minimizará el porcentaje de obsequio, estas actividades se reforzaran con campañas regionales de publicidad, a través de Publicidad en Radio Local, Material P.O.P, e impulso de ventas permanente en establecimientos de comercio.</p>	12.1 Generar listados de clientes con compras inferiores a 3 cajas, mayores 4 a 9 14 y 19, para establecer actividades promocionales por volumen.	\$2.000.000. para despliegue y ejecución de las actividades	Sistemas de Información Postobón Tunja	Supervisores de Postobón	Gerente de Ventas - Jefe de Ventas - Analista de Ventas	<p>1. Efectividad de las visitas 2. Efectividad de las reposiciones = Dato Alcanzado / Dato Presupuestado</p>	Fecha I: 01-05-018 Fecha F:30-07-2018
13. Garantizar que todos los clientes sean visitados para facturación y sus pedidos entregados	<p>13.1 Estrategias Para Lograr Seguimiento de Visita a Clientes y Entrega de Pedidos. Con la implementación de un dispositivo digital en los teléfonos celulares de los supervisores de ventas y distribución de la compañía, servirá como mecanismo de control en línea para que se garantice la visita, concreción de clientes por parte del representante de ventas, al igual realizar seguimiento de la entrega de pedidos a cada cliente, por parte del distribuidor.</p>	13.1.1 Solicitar al dpto nnal de tecnología, la habilitación de esta aplicación	\$12.000.000. para despliegue y ejecución de las actividades	Dpto Nnal de Tecnología de la Empresa	Director de Tecnología, Analistas de Tecnología	Director Regional de Ventas, Gerente de Ventas	<p>1: Clientes nuevos / Clientes Actuales = Dato Alcanzado / Dato Presupuestado</p>	Fecha I: 01-08-2018 Fecha F: 30-09-2018

PLAN DE ACCIÓN POSTOBÓN SECCIONAL TUNJA: MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS			RESPONSABLE	INDICADORES	CRONOGRAMA
			ECONOM	TÉCNICOS	HUMANOS			
14. Implementación de modelo de disciplina operativa, para la correcta administración de ventas en sala de ventas y administración de mercado	14.4 De acuerdo con el diagnóstico operativo y sus recomendaciones, implementar plan técnico-comercial propuesto en cada uno de los roles de desempeño de la fuerza de ventas de Postobón Tunja.	14.1.1 Realizar Capacitación de Implementación del plan de mejoramiento. 14.1.2 Implementación del programa. 14.1.2 Seguimientos al impacto del programa.	\$25.000.000	Dpto Nnal de Tecnología de la Empresa	Director de Tecnología Analistas de Tecnología	Director Regional de Ventas, Gerente de Ventas - Jefe de Ventas - Analista de Ventas - Sup de Ventas - Representantes de Ventas	Certificación y Sostenibilidad del Programa = Dato Alcanzado / Dato Presupuestado	Fecha I: 01-06-2018 Fecha F: 30-08-2018

Fuente. Autor

4.8 Costos de la propuesta

La puesta en marcha y ejecución asciende a un presupuesto de \$79.000.000

4.9. Resultados

De acuerdo con los resultados alcanzados en la presente investigación, diagnosticada la fuerza de ventas y su desempeño en el mercado de bebidas, planteadas las estrategias comerciales y su plan de acción, se recomienda dar cumplimiento a cada una de las acciones propuestas, para el mejoramiento del desempeño de la fuerza de ventas de la empresa Postobón, en la ciudad de Tunja; en el próximo año 2018. Con la convicción que los resultados operativos, comerciales y financieros se llevaran a cabo, agregando valor corporativo para la compañía y fortaleciendo las economías locales.

5. Conclusiones

- ✓ De acuerdo con los resultados alcanzados en la presente investigación, podemos comprobar que sí es factible, el mejoramiento de la productividad y de los indicadores de gestión de la fuerza de ventas de Postobón Tunja, ya que al aplicar e interpretar instrumentos estadísticos, como son cuestionarios de encuestas y entrevistas grupales a los tenderos de la ciudad de Tunja y al personal comercial de Postobón respectivamente, se concluyó que existen áreas de mejoramiento como son: mayor capacitación a representantes y supervisores de ventas, mejoramiento en el servicio y atención a clientes, alta oportunidad en la ejecución comercial, en los establecimientos por parte del representante de ventas y en términos de: inventarios activos, exhibición, refrigeración y comunicación de precios.
- ✓ La elaboración de un plan técnico-comercial, para la gerencia de ventas de Postobón Tunja, es muy conveniente ya que traza una ruta segura en la alineación, direccionamiento y seguimiento de los objetivos de la fuerza de ventas, esta comprobación se obtiene del grupo focal quien manifestó no tener claro que existirá en la compañía un sistema de control en ventas, para corregir las desviaciones del plan comercial de la compañía, con el uso de este plan de mejoramiento por parte de la gerencia de ventas de Postobón en la ciudad de Tunja, con seguridad la productividad y el desempeño de la fuerza de ventas se optimizaran.
- ✓ Se realiza diagnóstico a la fuerza de ventas de Postobón seccional Tunja, realizando el actual análisis del entorno del negocio y subrayando la relevancia de incorporar un modelo de disciplina operativa, basado en principios de liderazgo y rediseño de los roles administrativos y comerciales para representantes y supervisores de ventas, con el objeto de fortalecer la fuerza de ventas y hacerla más competitiva.

- ✓ Analizado el comportamiento de la industria de bebidas en la ciudad de Tunja y como participa en este mercado Postobón, se destaca la posición de privilegio que obtiene la compañía principalmente por su estrategia de precios, aplicación de ofertas, acciones de mercadeo y promoción en ventas, que acompañan el crecimiento de los negocios en la ciudad de Tunja, sin embargo, también se encontró una sobresaliente inclinación hacia la marca internacional de refrescos Coca-Cola, por su reconocimiento y su destacada publicidad.
- ✓ Se presenta un plan de acción con la recopilación de los más importantes objetivos comerciales a realizar, acompañados de estrategias, actividades, y calendario sugerido de aplicación, enfocado al cumplimiento de indicadores de gestión como son: volumen de ventas, cobertura de clientes, incremento en cajas por pedido, administración de obsequios, eficiente atención y servicio al cliente, en la ciudad de Tunja Boyacá.

Recomendaciones

- ✓ Estudiados los resultados de la presente investigación, se aconseja a la gerencia de ventas de Postobón seccional Tunja, reforzar en su plan anual de capacitación comercial, programas de formación en tópicos de comunicación asertiva, asesoramiento al cliente y técnicas de comercialización, con el objetivo de continuar profesionalizando la fuerza de ventas.
- ✓ Analizados los resultados del comportamiento de la compañía en el mercado, se sugiere a la gerencia de ventas direccionar la realización de monitoreo mínimo una vez al mes, por categoría o segmento con el objetivo de analizar los permanentes cambios en el consumo y acciones de las competencias y así realizar planes de acción para no perder competitividad en los mercados.
- ✓ Elaborado el documento del plan de mejoramiento técnico – comercial, para la empresa Postobón Seccional Tunja, se invita a la gerencia de ventas a utilizarlo como plan de acción, y así garantizar un mejor desempeño y productividad de la gestión de la fuerza de ventas de esta importante compañía.

Referencias Bibliográficas

- Anderson, R. E., Hair, J. F., & Bush, A. J. (1997). *Administración de ventas*. México: McGraw-Hill.
- Ayala Ruiz, L. E., & Arias Amaya, R. (1998). *Gerencia de Mercadeo*. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc049.htm>
- Blanco, F. (2012). *FeDirección de Ventas, liderazgo en el siglo XXI*. Bogotá: Nobuko .
- Crece Negocios. (05 de Mayo de 2012). *La fuerza de ventas*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/la-fuerza-de-ventas/>
- Dpto de Capacitación Postobón. (1998). Bogotá, Bogotá: Convenio Sena.
- Dpto de Capacitación, Convenio SENA; Wilson Learning Corporation. (1999). *Postobón una empresa orientada al cliente*. Bogotá.
- Enciclopedia de Economía. (2006). *Volumen de ventas*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/volumen-de-ventas/volumen-de-ventas.htm>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México : Naucalpan de Juárez.
- Kroeger, A. (1989). *Qué es un plan de acción*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>
- Morales, P. H. (2000). *XXX Congreso Nacional de Ventas: Instituto de ventas y mercadeo*. Bogotá: Grupo CIMA (La Venta Exitosa en el Nuevo Siglo).
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Bogotá: Harvard Business Press, Grupo Planet.
- Postobón. (2010). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://www.postobon.com/la-compania/quienes-somos>

Sevilla Arias, A. (2015). *Productividad*. Obtenido de

<http://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

Silva Matiz, D. A. (2008). *Teoría de indicadores de gestión y su aplicación*. Obtenido de

http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf

Ziglar, Z. (2011). *Ventas: El manual definitivo para el vendedor profesional*. Estados Unidos:

Grupo Nelson .

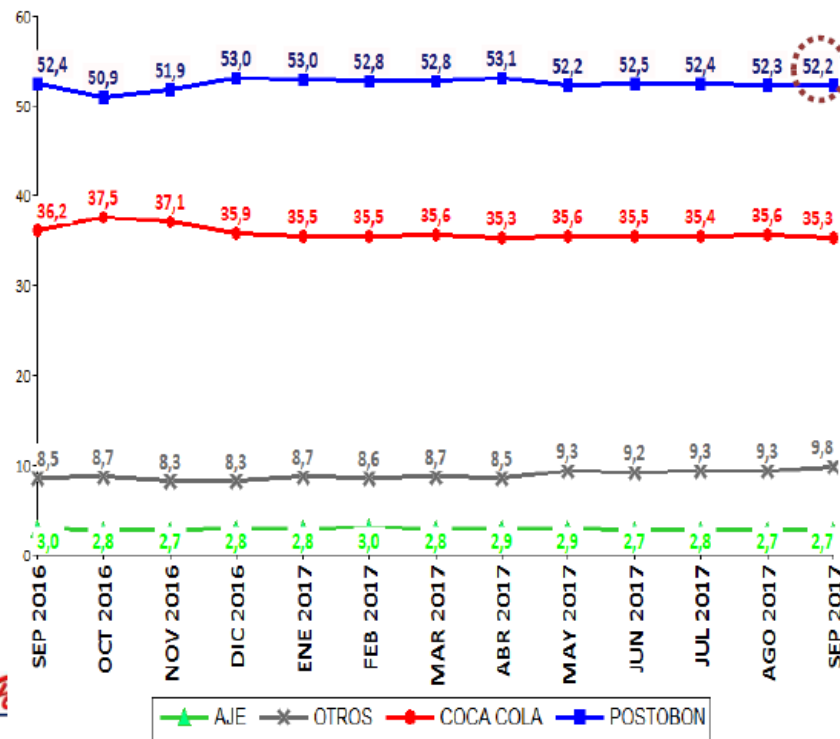
Anexos

Anexo A. Análisis del Comportamiento de la Industria de Bebidas

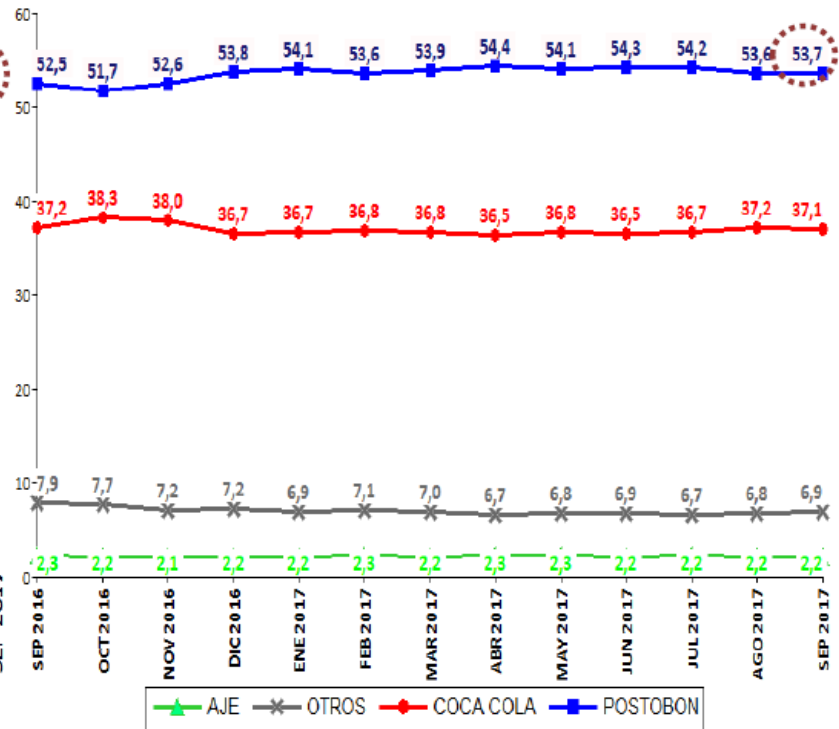
PARTICIPACIÓN EN VOLUMEN Y VALOR POR FABRICANTE

Postobon se desacelera 0,1 PP en share volumen y recuperamos en valor 0,1 PP. Femsa acelera 0,3 en Volumen y 0,1 PP en Valor.

TOTAL ORIENTE SHARE VOLUMEN



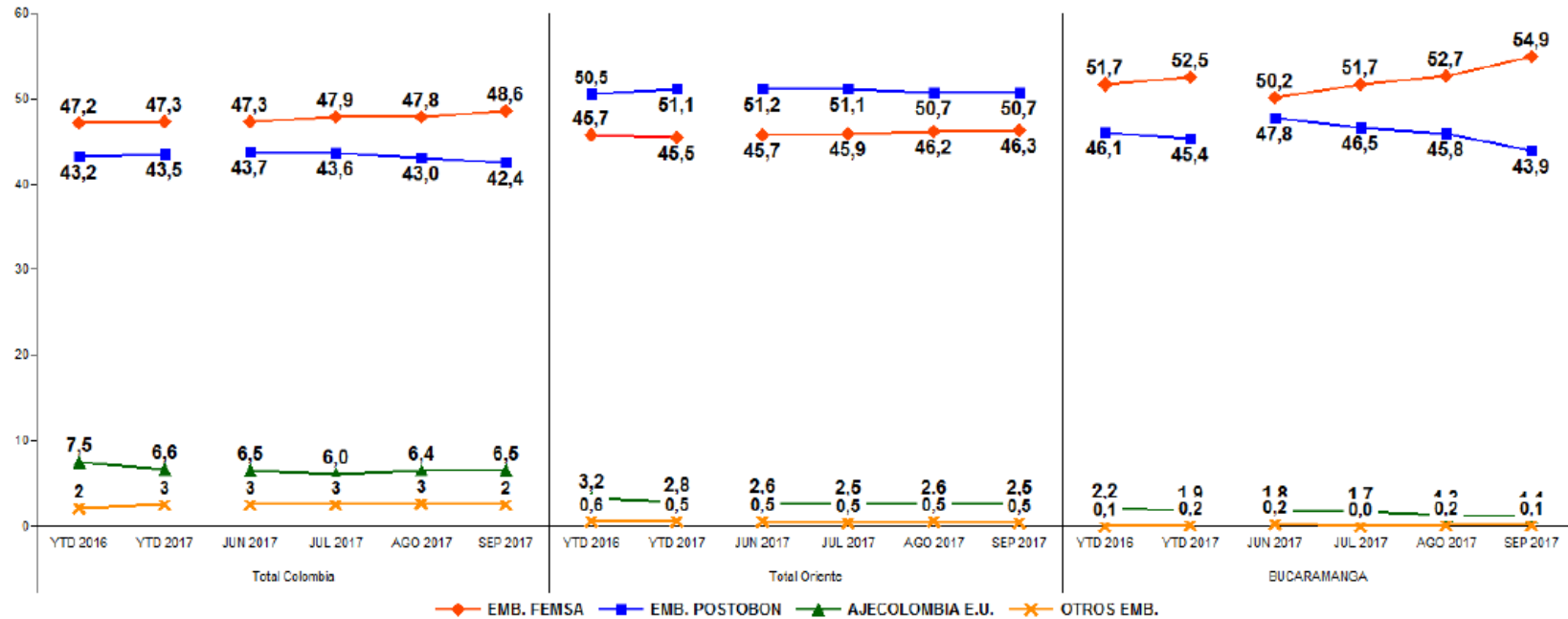
TOTAL ORIENTE SHARE VALOR



PARTICIPACION VOLUMEN FABRICANTES GASEOSAS

Postobon en el País desacelera 0,6 en share volumen, Oriente se mantiene y en Bucaramanga desacelera 1,9 PP. Femsa acelera en País 0,8 PP en Oriente 0,1 y en Bucaramanga 2,2 PP aumentando el gap a 11 PP después de tenerlos en Junio a 2,4 PP.

SHARE VOLUMEN TOTAL GASEOSA



PARTICIPACION POR CANALES MACRO CATEGORIA SHARE VOLUMEN ORIENTE

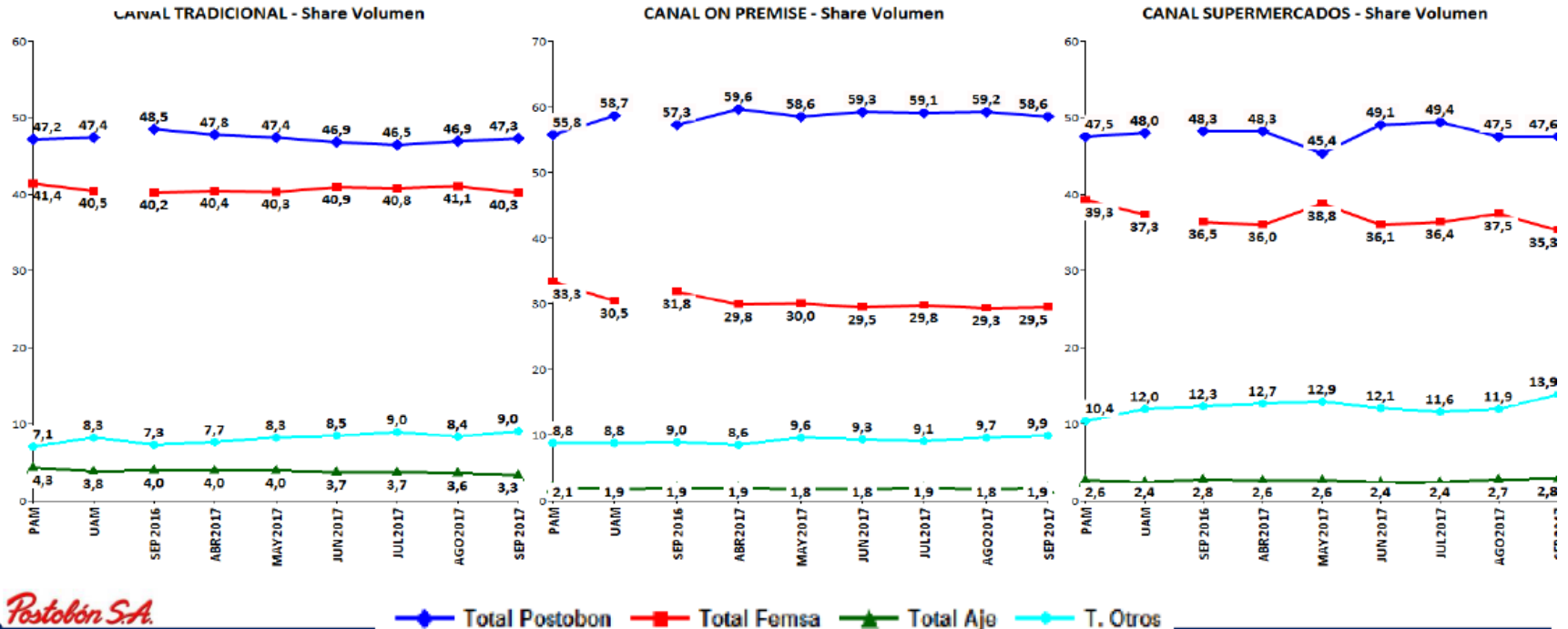
Postobon recupera en el canal Tradicional 0,4 PP, desacelera ON 0,6 PP y se recupera en supermercados 0,1 PP. Femsa desacelera en tradicional 0,8, en On recupera 0,2 PP y Supermercados desacelera 2,2 PP. Otros Fabricantes acelera en todos los canales.

IMPORTANCIA
CANAL:

48

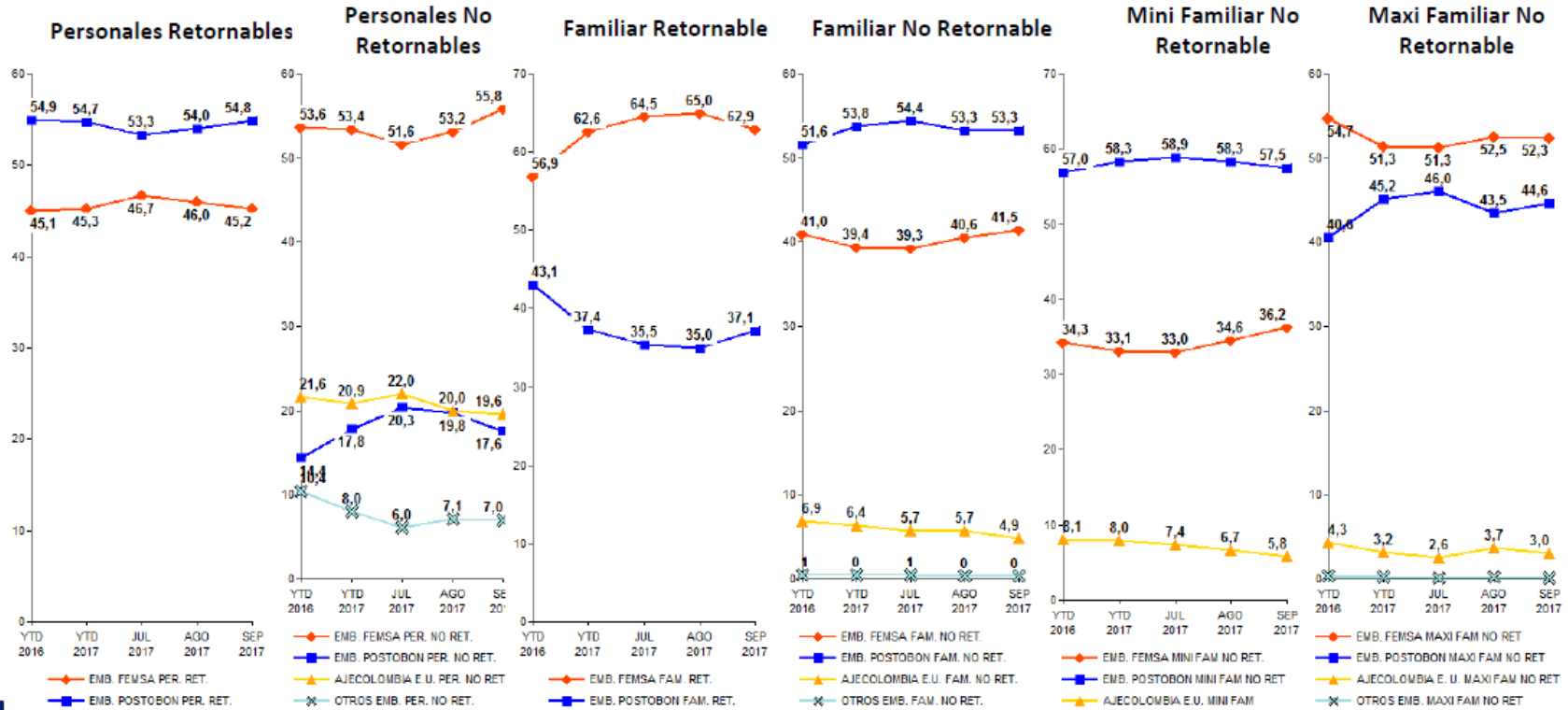
43

9



PARTICIPACION VOLUMEN SEGMENTOS GASEOSAS ORIENTE TRADICIONAL

Oriente Postobon desacelera Personales No Retornables y Maxi Familiares



Anexo B. Encuesta realizada a los clientes del canal tradicional

ENCUESTA No				
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD				
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE				
NEGOCIOS ECACEN				
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN				
GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO				
Objetivo: Proponer plan de mejoramiento del desempeño de la fuerza de ventas				
Fecha: 20 de octubre de 2017			Ciudad: Tunja	
Servicio a Clientes				
a)	¿Compra usted productos de la empresa Postobón S.A?	Frecuentemente	a veces	nunca
b)	¿Conoce usted al vendedor de Postobón de la zona?	Frecuentemente	a veces	nunca
c)	¿El vendedor de Postobón le visita de acuerdo con sus días programados?	Frecuentemente	a veces	nunca
d)	¿Cree que el vendedor de Postobón cuenta con la capacitación para realizar su labor?	Frecuentemente	a veces	nunca
e)	¿Su establecimiento presenta ocasionalmente agotados de Productos Postobón?	Frecuentemente	a veces	nunca
f)	¿El vendedor de Postobón surte las neveras del establecimiento?	Frecuentemente	a veces	nunca
g)	¿El vendedor de Postobón soluciona las novedades que puedan surgir inherentes a su roll?	Frecuentemente	a veces	nunca
h)	¿El vendedor de Postobón le asesora con respecto a sus necesidades de producto?	Frecuentemente	a veces	nunca
i)	¿El vendedor de Postobón es amable y servicial en su negocio?	Frecuentemente	a veces	nunca
j)	¿Cómo usted califica el actual servicio de Postobón en su establecimiento?	Excelente	Buen o	Regular
Análisis de La Industria				
a)	¿Cuáles son las bebidas en su orden que más se venden en su negocio? ¿Empezando con 1 como la que más venda y así sucesivamente!	Lácteos		
		Cervezas		
		Gaseosas		
		Jugos		
		Aguas		
		Hidratantes		
		Tés		
		Energizantes		
b)	¿Cuántas áreas de exhibición tiene el establecimiento para Postobón y para Coca cola?	Postobón	Coca-Cola	
c)	¿Qué empresa proporciona mejor servicio en exhibición y refrigeración de bebidas?	Postobón	Coca-Cola	
d)	¿Qué empresa aplica mayor número de promociones en bebidas?	Postobón	Coca-Cola	
e)	¿Qué empresa maneja precios más económicos en bebidas?	Postobón	Coca-Cola	
f)	¿Qué empresa le proporciona mejor rentabilidad en bebidas?	Postobón	Coca-Cola	
h)	¿Las actuales estrategias de Postobón ayudan a mejorar sus ventas?	si	No	
i)	¿Considera usted que Postobón puede rediseñar estrategias para vender más?	si	No	

Anexo C. Entrevistas realizadas a funcionarios comerciales de Postobón seccional Tunja

Entrevistas: Grupo Focal Supervisores de Ventas de Postobón Seccional Tunja	
Empresa: Postobón S.A. Seccional Tunja	
Fecha: 20 de octubre de 2017	
Lugar: Sala de Ventas Postobón Seccional Tunja	
Objetivo: Diagnosticar comercialmente la Fuerza de Ventas de Postobón Seccional Tunja	
No de Participantes: 6	
Moderador: Fredy Jiménez	
Datos de Los Participantes: Supervisor de Ventas: William Rodríguez	
Diagnóstico Comercial Fuerza de Ventas Postobón Tunja	
ENTORNO COMERCIAL	Comentarios
MERCADOS: ¿Esta claramente segmentado el mercado de Postobón en la ciudad de Tunja?	
CLIENTES: ¿Cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la compañía y a su competencia en cuanto a: Imagen, Calidad del Producto, Servicio, Precios y Fidelización?	
COMPETENCIA: Cuáles son nuestros principales competidores y sus fortalezas y debilidades?	
TECNOLOGÍA: ¿Cuál es la posición de la compañía ante los avances tecnológicos? ¿La posición tecnológica de la empresa es percibida por los clientes?, ¿Ayuda en la venta del producto?	
ESTRATEGIA COMERCIAL	Comentarios
MISIÓN DE NEGOCIO: ¿Conoce la misión de su empresa?, ¿Es realizable la misión?	
VALORES DE NEGOCIO: ¿Cuáles son los valores que trasmite mi empresa?	
OBJETIVOS DE VENTAS: ¿Cree alcanzable los objetivos de ventas de la empresa?	
ESTRATEGIA COMERCIAL: ¿Cuenta la empresa con una estrategia comercial clara y definida? ¿Tiene identificado, y segmentado, a sus potenciales clientes? ¿Ha desarrollado mi empresa el posicionamiento y el marketing mix adecuado para cada segmento? ¿Cuál es la ventaja competitiva que hace que mi empresa se diferencie de sus competidores?, ¿Es identificada por los clientes?, ¿Es defendible frente a la competencia?	
ORGANIZACIÓN COMERCIAL	Comentarios
EFICIENCIA FUNCIONAL: ¿El equipo comercial facilita a sus clientes asesoramiento especializado sobre todos los productos que vendemos?	
SISTEMAS COMERCIALES	Comentarios
SISTEMAS DE INFORMACIÓN: Ventas / Marketing: ¿Los trabajadores, y el equipo comercial en concreto, cuenta con información suficiente acerca de las tendencias del mercado y de sus productos?	

SISTEMAS DE CONTROL EN VENTAS: ¿Existe un plan de contingencia para las desviaciones del plan comercial?	
SISTEMA DE DESARROLLO. De Nuevos Productos / Servicios: ¿Desarrollan nuevos productos en la compañía?, ¿Se incorporan lo más novedoso al catálogo? ¿Se involucra a toda la compañía en el desarrollo de nuevos productos?, ¿Se premian las ideas que llevan a desarrollar productos con éxito?	
PRODUCTIVIDAD COMERCIAL	Comentarios
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD: ¿Debería la empresa entrar en nuevos segmentos, expandirlos o dejarlos?	
ANÁLISIS COSTE/EFFECTIVIDAD: ¿Le parece excesivamente costosa alguna actividad de marketing, publicidad, ventas, etc.?, ¿La empresa realiza mediciones en su plan de marketing estratégico?	
FUNCIONES COMERCIALES	Comentarios
PRODUCTOS: ¿Qué áreas del de producto requieren mejora? ¿Marca, Calidad, Servicio, Cumplimiento de Expectativas, Posicionamiento frente a la competencia?	
PRECIOS: ¿Sienten los clientes que el precio los productos de la compañía están en línea con los valores que ofrecen? ¿Cree que está justificado el precio?	
DISTRIBUCIÓN: ¿Existe una presencia y nivel de servicio adecuados en el mercado?, ¿Cree que tiene una buena red de distribución /reparto en el mercado?	
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE VENTAS: ¿Comunica correctamente la ventaja competitiva de los productos de su empresa?	
FUERZA DE VENTAS: ¿Se conocen los objetivos de ventas y se hace seguimiento de los mismos? ¿Se han fijado los procedimientos adecuados para establecer objetivos de venta y valorar resultados? ¿Está organizada la fuerza de ventas de acuerdo con el principio de especialización (territorio, mercado, producto)? ¿Resulta adecuado el nivel y estructura de incentivos para compensar a la fuerza de ventas?	