

ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR MERCADEO ORIENTADO EN EL  
TRADE MARKETING PARA LA EMPRESA BAVARIA, S.A., SEDE  
VILLAVICENCIO

WILLINGTON CASTRO ORTIZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO  
2013

ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR MERCADEO ORIENTADO EN EL  
TRADE MARKETING PARA LA EMPRESA BAVARIA, S.A., SEDE  
VILLAVICENCIO

WILLINGTON CASTRO ORTIZ

Monografía de grado como requisito previo para optar al título de Administrador de  
Empresas

Director Proyecto  
Dr. Rodrigo Toro Cerquera

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO  
2013

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Villavicencio, febrero 2013

El presente legado denominado “Estrategias para desarrollar Mercadeo Orientado en el Trade Marketing para la empresa Bavaria, S.A., sede Villavicencio”, es responsabilidad del autor y no compromete a la fundación universitaria los libertadores.

En especial doy gracias a Dios y a my familia. Este nuevo paso, se da con mucho esfuerzo y sacrificio, dedicación y actitud de cómo se hacen las cosas, se puede lograr lo que uno se proponga, y espero que este nuevo reto sea de bendiciones para todo el que me rodea.

Willington Ortiz.

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de investigación no hubiera sido posible sin la valiosa colaboración de numerosas personas e instituciones.

Dr. Rodrigo Toro Cerquera director del proyecto.

La empresa Bavaria S.A., sede Villavicencio. Por su apoyo y colaboración.

Sr. Rolando Murillo. STM Bavaria Villavicencio.

A los clientes de la empresa Bavaria S.A.

A todos ellos mi gratitud y admiración hasta haber realizado dicho propósito.

El Autor.

## CONTENIDO

	pág.
GLOSARIO	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	27
2. JUSTIFICACIÓN	28
3. OBJETIVOS	30
3.1 OBJETIVO GENERAL	30
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
4. MARCO REFERENCIAL	31
4.1 MARCO TEÓRICO	31
4.2 MARCO CONCEPTUAL	59
4.3 MARCO INSTITUCIONAL	62
4.3 MARCO LEGAL	65
4.4 MARCO GEOGRÁFICO	66
5. METODOLOGÍA DEL TRABAJO	69
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	69
5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	69
5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	69
5.3.1 Fuentes primarias	69
5.3.2 Fuentes secundarias.	70
5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	70
6. RESULTADOS	71
6.1 DIAGNÓSTICO PARA CONOCER EL PANORAMA Y DESCRIPCIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN LOS CLIENTES DETALLISTAS DE BAVARIA S.A. SEDE – VILLAVICENCIO	71
6.2 MOTORES DE DESEMPEÑO COMO ESTÁNDARES Y CONTEXTO GENERAL DEL TRADE MARKETING	79
6.3 FORMATOS PARA DESARROLLAR MEDERO, CONVENIO Y DATOS DE CLIENTE EN EL PLAN DE ATAQUE	87
6.4 FASES DE NEGOCIACIÓN QUE AYUDEN A ENTENDER Y CONVENCER AL CLIENTE	103
7. CONCLUSIONES	113

8.	RECOMENDACIONES	114
	BIBLIOGRAFÍA	115
	ANEXOS	116

## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Actualmente la empresa aplica el Trade Marketing como herramienta de servicio al cliente y campañas de mercadeo.	71
Gráfica 2. Cuáles de las siguientes estrategias de mercadeo orientadas al Trade Marketing se desarrollan en la empresa Bavaria S.A.	72
Gráfica 3. Cree usted que la puesta en marcha del Trade Marketing, conlleva ha ser una ventaja competitiva para realizar circuitos de distribución y su evaluación.	72
Gráfica 4. Considera que la empresa Bavaria S.A.; realiza evaluación permanente a sus canales de distribución para establecer las necesidades del día a día del cliente.	73
Gráfica 5. Existe una excelente comunicación empresa – cliente.	73
Gráfica 6. Califique de 1 a 5 la incidencia que los siguientes factores tienen en las habilidades comerciales en la empresa Bavaria S.A.	74
Gráfica 7. Califique de 1 a 5 la incidencia que los siguientes factores tienen en las habilidades comunicativas.	74
Gráfica 8. ¿Considera usted que la empresa posee la tecnología adecuada para ser competitiva en el mercado?	75
Gráfica 9. ¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa para promocionar sus productos y servicios?	75
Gráfica 10. Cree usted que en la empresa Bavaria S.A., existe una política eficaz y eficiente de revisión de distribución, teniendo en cuenta los siguientes criterios:	76

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama de ventas Bavaria S.A.	24
Figura 2. Causas del alejamiento entre fabricante y distribuidor	32
Figura 3. La iniciativa en Trade Marketing.	34
Figura 4. Contenido del Trade Marketing.	36
Figura 5. Plan de marketing de distribución.	37
Figura 6. Marketing mix distribución retalling mix.	38
Figura 7. Marketing mix fabricante.	38
Figura 8. Ámbito de aplicación es universal.	39
Figura 9. Circuitos de distribución y la evolución.	41
Figura 10. Parrilla de políticas distribución.	49
Figura 11. Elementos de la cultura corporativa en una organización.	52
Figura 12. Proceso del marketing estratégico.	55
Figura 13. El proceso de decisión para la elección de una marca.	58
Figura 14. Organigrama Empresa Bavaria S.A., sede Villavicencio.	63
Figura 15. Portafolio de productos nacionales, internacionales y refresco.	64
Figura 16. Ubicación del municipio de Villavicencio en el departamento del Meta.	66
Figura 17. División veredal de Villavicencio	67
Figura 18. Especificación- dentro / fuera del punto de venta.	79
Figura 19. Especificación de las instalaciones	80

Figura 20. Precio disponibilidad económica de compra Especificación – On / Off en los puntos de venta	80
Figura 21. Especificación – On/Off	81
Figura 22. Especificación – On /Off de los puntos de venta	82
Figura 23. Promoción de actividades	82
Figura 24. Estrategias de mezcla de promoción	83
Figura 25. Apoyo (defensa comercial de las marcas)	84
Figura 26. Desempeño del punto de compra	86
Figura 27. Servicios diferenciados	86
Figura 28. Plan operacional o plan de ataque	112

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Cuestionario detallista.	44
Tabla 2. Cuestionario mayorista.	45
Tabla 3. Cuestionario cadenas voluntarias agrupaciones de compras.	46

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Evaluación sistema distribución.	43
Cuadro 2. Evaluación funciones distribución del detallista.	48
Cuadro 3. Revisión de políticas distribución - criterio nivel cooperación canal.	50
Cuadro 4. Revisión de políticas distribución - criterio nivel control canal.	50
Cuadro 5. Revisión de políticas distribución - criterio nivel cobertura canal.	50

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Carta Solicitud permiso trabajo de grado.	117
Anexo B. Carta Aprobación trabajo de grado.	118
Anexo C. Formato de encuesta dirigida a los clientes	119
Anexo D. Formato de entrevista supervisor Trade Marketing	122
Anexo E. Actividades día del amigo Poker	123

## GLOSARIO

**ACTITUD:** predisposición del individuo a adoptar una determinada conducta. Está a un paso del comportamiento final.

**AMENAZAS:** eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

**ATRIBUTOS:** ingredientes que sumados constituyen el producto final: fórmula o núcleo, envase, apariencia. Es fundamental saber cuál de estos atributos es el que motiva la compra de un producto determinado.

**BENCHMARKING:** técnica cuyo objetivo es comparar el producto de una empresa con el de sus principales competidores, tomando para cada atributo clave del producto, el líder o el mejor situado en cada caso y así poder establecer un resultado o valoración global comparativa.

**BENEFICIO:** suma de márgenes de contribución que aportan las distintas gamas de producto de la empresa. Siempre debe entenderse beneficio como la suma antes de impuestos, de ahí que se denomine también BAI (Beneficio Antes de Impuestos).

**BONIFICACIÓN:** tipo de promoción por la cual se da más producto del que se factura. Por ejemplo: una campaña en bebidas del 14 X 12, significa que el detallista recibirá 14 unidades, pero le serán facturadas 12.

**CASH AND CARRY:** mayoristas dotados del sistema de venta en régimen de autoservicio.

**COMPORTAMIENTO:** acción o curso de acción definitiva que un individuo ha decidido llevar a cabo frente a un problema o una alternativa.

**COMUNICACIÓN:** conjunto de mensajes que la empresa manda a sus clientes y/o distribuidores tanto a los actuales como a los potenciales, con un objetivo claramente comercial.

**CONTACTO:** en la publicidad masiva se especula con dos conceptos muy ligados entre sí: por un lado, la inserción o pase, y por otro, el contacto o probabilidad de que este pase sea visto por la persona. Así se dice que sobre una campaña X que tiene 10 pases, habida cuenta que la probabilidad de contacto es del. 50, dará lugar a cinco contactos reales.

**DIAGNÓSTICO INTERNO:** proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, o de un área específica.

**DISCOUNT:** tipo de canal de distribución cuyas características son: en primer lugar, estar especializado en la venta de unos pocos artículos o marcas dentro del renglón; y en segundo lugar, vender a unos precios sin posibilidad de mejora por parte de otros canales, ya que lo están ofreciendo a precios con escasísimos márgenes. El llamado hard discount es lo mismo, pero practicado de forma más agresiva.

**DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA:** porcentaje de establecimientos dentro de un universo en los cuales se comercializa una categoría de producto determinada o una marca o referencia concreta. Dicho concepto suele medir la cantidad de distribución de un producto o marca, sin tener en cuenta el tamaño o importancia de cada establecimiento. Este concepto debe forzosamente complementarse con el de distribución ponderada.

**ESTABLECIMIENTO EN RÉGIMEN DE VENTA TRADICIONAL:** punto de venta en el cual el comprador accede al producto mediante un vendedor o dependiente del establecimiento.

**ESTRATEGIA:** es el arte y la ciencia de utilizar, combinar y dosificar los medios disponibles para conseguir los objetivos marcados por los directivos. A partir de esta base, se puede hablar también de derivados del término como estrategia de producto, que es el acto y la ciencia de emplear y combinar, dosificar los medios disponibles -en el campo del producto (diseño, formulación, tamaños, para conseguir los objetivos marcados en el terreno del producto.

**ESTUDIO AD HOC:** estudio de mercado que se hace a medida del problema planteado. Es un estudio especial y concreto para un problema de toma de decisiones puntual.

**FORTALEZA:** actividades y atributos que permiten identificar que es lo mejor que hacemos nos permite diseñar metas claras y objetivos en busca del éxito de una empresa.

**FRECUENCIA EFECTIVA:** número óptimo de impactos para que el mensaje sea efectivo, lo cual depende de una serie de factores como el tipo de campaña publicitaria.

**GRAN SUPERFICIE DE VENTA:** forma común de referirse a un hipermercado, siendo éste una superficie de venta de más de 2.500 metros cuadrados, según Nielsen.

**HÁBITO:** costumbre, modo de ser de un individuo, modo de actuar a partir de unas necesidades que dan lugar a acciones repetitivas tendentes a satisfacer dichas necesidades.

**ÍNDICE DE DESEMPEÑO ALCANZADO:** logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas, es el resultado real de las acciones planeadas en tiempo.

**ÍNDICE DE DESEMPEÑO ESPERADO:** es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción, ésta puede ser en tiempo o cuantitativo.

**ÍNDICE DE GESTIÓN:** resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

**IN-PACK PREMIUM:** incentivo, regalo incorporado al paquete del producto.

**LÍDERES DE OPINIÓN:** personas que pertenecen a diferentes grupos sociales y que influyen en el comportamiento y actitudes de los restantes miembros del grupo.

**LOADING:** forma de cargar el canal de distribución con una determinada promoción, en la cual -circunstancialmente- se da más producto del habitual al consumidor final. Se daría un loading en un champú si se hiciese la botella un 30 % mayor de lo habitual y se vendiera al mismo precio que la de capacidad regular.

**MARKET TEST O MERCADO DE PRUEBA:** significa la elección de una zona geográfica o grupo de clientes más o menos representativo, sobre el cual se prueba un determinado plan de marketing. Puede ser un lanzamiento de producto, una acción de publicidad, etc. Más tarde se hará una extrapolación cualitativa, y si es posible cuantitativa, al mercado potencial.

**MARKETING MIX:** mezcla o combinación de recursos que en el presupuesto comercial se establecen dentro de un plan de marketing. Estos recursos pueden ser destinados al producto, a los precios, a la distribución, a la comunicación o a la impulsión.

**MARKETING:** es ser realistas en el mercado. Mercadear. Desarrollar la función comercial, con la óptica de demanda<sup>1</sup>.

**MERCADO OBJETIVO:** es el que la empresa se propone abordar o atacar en un determinado período de tiempo, Se le denomina también target.

**MERCADO POTENCIAL:** mercado máximo al cual puede aspirar una empresa de una manera razonable. Ir más allá, sería querer cambiar la estructura de hábitos del mismo. Se define como el conjunto de personas que por sus características son susceptibles de comprar o utilizar un determinado bien o servicio. El mercado potencial comprende, por una parte, a las personas que forman parte del mercado

---

<sup>1</sup> FERRE TRENZANO, José María. Marketing y ventas. Estrategia de distribución. MMIV editorial Océano. Barcelona España. 2004. P. 10 – 24.

real o mercado actual y, por otra, a las que forman parte del mercado no motivado<sup>2</sup>.

**MERCHANDISING:** se da este nombre al conjunto de actividades de tipo comercial cuya misión fundamental es la de aproximar el producto del punto de venta al consumidor final. Dentro de este contexto, el apilado del producto, la colocación de un display, la propia adquisición del display, son actividades de merchandising.

**MONITORIA ESTRATÉGICA:** es el seguimiento sistemático del proceso estratégico, con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión, que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

**MOTIVACIÓN:** razones por las cuales un individuo se moverá o se verá impulsado a una determinada acción, de una forma consciente o inconsciente.

**NECESIDAD:** aquello de lo que es imposible sustraerse, faltar o resistir. Éste es el concepto de necesidad primaria. Por extensión, y en un abanico teórico, en el otro extremo podría añadirse: aquello de lo que es casi imposible sustraerse, faltar o resistir. Dentro de este intervalo se mueven las necesidades de las personas.

**NOTORIEDAD:** nivel de conocimiento que existe en un grupo de personas sobre una empresa, una marca, un producto.

**OBJETIVOS DE MARKETING:** grupo de objetivos de tipo cuantitativo (participación de mercado, nivel de distribución, crecimiento) y cualitativo (posicionamiento, imagen) que la empresa fija para sus marcas o productos durante un período determinado de tiempo.

**OBJETIVOS GLOBALES:** resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y visión de la empresa.

**OPORTUNIDADES:** eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**PLAN DE ACCIÓN:** son las tareas que debe realizar las áreas funcionales de la empresa, para concretar las estrategias, el plan operativo para permitir la evaluación y seguimiento.

---

<sup>2</sup> JANY CASTRO, José Nicolás. Investigación integral de mercados. Un enfoque para el siglo XXI. Editorial Mac Graw Hill. Segunda edición. Bogotá D.C., enero de 2004. P. 68 – 92.

**PLAN DE CONTINGENCIAS:** Este plan es singular se realiza una vez aprobado el plan de marketing y con el que se proveen las posibles desviaciones al mismo. Por ello, habiendo sido el plan de marketing aceptado, se hará a pesar de ello trabajar al directivo comercial con la presunción de partida de que no se cumplirá el plan en un 5 %, 10 % o en un 20 % de las ventas. Por ello las diferentes partidas de gastos deberán ser reducidas en una primera instancia.

**PLUS POINT:** valor añadido que se le da a un nuevo producto con respecto a los ya existentes en el mercado.

**POSICIONAMIENTO:** imagen que los consumidores tienen de una marca con respecto a las demás marcas del mercado, fundamentada en unos parámetros relevantes de la tipología del producto en cuestión. En definitiva se trata de la forma en que un producto logra un significado para un determinado segmento a través de las características intrínsecas del mismo o a través de la imagen que la comunicación logra asociar con él, al compararlo con los demás productos existentes en el mercado<sup>3</sup>.

**POSTEST:** investigación destinada a medir la eficacia comunicativa de un mensaje publicitario difundido previamente.

**PRICE-OFF:** oferta de reducción de precio circunstancial y que se inserta en el embalaje del propio producto. Es del tipo X u.m. menos.

**PRODUCT MANAGER:** es la persona responsable del cuidado y preparación de los planes de marketing de un producto, línea o marca. A su vez, es el controlador de las distintas acciones a realizar en la puesta en práctica del plan. También puede intervenir en la ejecución de algunas de estas acciones; generalmente las referentes a la comunicación.

**PROYECTOS ESTRATÉGICOS:** son un número limitado de áreas estratégicas, donde un departamento, área funcional debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.

**ROTACIÓN DE STOCKS:** denominación de la salida más o menos rápida de los productos. Se expresa en meses y se calcula dividiendo los stocks existentes en un momento dado por el volumen de ventas realizado en el mes anterior. El resultado expresa el número de meses en los que habrá todavía stocks, si se mantiene el mismo flujo de ventas del mes anterior.

**ROTURA DE STOCKS / FUERA DE STOCK:** término que define el momento en el que una tienda se ha quedado sin stocks porque los ha agotado, porque no le

---

<sup>3</sup> GUILTINAN Joseph P. Gerencia de marketing. Estrategias y programas. Sexta edición. Editorial Mac Graw Hill. 2001. P. 173.

han servido el género comprado, porque no ha pasado el vendedor o porque compró menos de lo que necesitaba.

**SEGMENTACIÓN DE MERCADO:** dividir un mercado en segmentos o grupos de consumidores. Dichos segmentos deben ser homogéneos, accesibles y rentables. El objetivo de la segmentación de mercado es definir el target group o segmento objetivo de una marca o producto.

**TÁCTICA COMERCIAL:** es la ciencia y el arte de disponer y maniobrar los recursos disponibles en la puesta en marcha de acciones comerciales concretas, y que las circunstancias del momento estén condicionando. La táctica se establece sobre la acción que se va a desarrollar en breve, teniendo en cuenta las circunstancias del mercado hoy y no las que se previeron, por ejemplo, hace unos meses.

**TARGET GROUP:** segmento de mercado elegido por la empresa al que se van a dirigir la política y estrategias de marketing. También recibe el nombre de público objetivo o blanco.

**TEST DE VENTAS:** la idea es la misma que en el caso anterior, si bien aquí sólo se tienen en cuenta los puntos de venta para hacer el test, y no se piensa tanto en la proyección como en el caso anterior. Es un sustitutivo del mercado de prueba.

**VEHÍCULOS DE COMUNICACIÓN:** la venta personal, las relaciones públicas, la publicidad, la promoción y el merchandising.

**VENTAJA DIFERENCIAL:** es una característica del producto, de los servicios o de la empresa, que permite diferenciar de los competidores. Debe cumplir los siguientes requisitos: ser percibida como única por el consumidor, ser importante y valorada por el consumidor y ser sostenible por la empresa.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso investigativo presenta relevancia sobre las nuevas tendencias del Trade Marketing, como principal debilidad pero tendrán también como oportunidad que tiene su origen en las fuerzas positivas. Por tanto, la relación problema se centra en la falencia que viene presentando la empresa Bavaria S.A., en su sede Villavicencio, en cuanto al Trade Marketing, y que requiere tener en cuenta las condiciones del mercado capaces de crear una desventaja para la economía en el contexto local. De ahí, que su denominador común son de naturaleza definitiva. Evento que requiere tomar medidas para superar la situación de limitaciones y se corrija los aspectos negativos que viene presentando los cuales se pueden sintetizar de la siguiente manera:

Cuando se genera una negociación, promesa o compromiso con el cliente. Por ejemplo: impulsar los productos de la empresa y se deben entregar elementos como (publicidad, sillas, parasol, entre otros) y no se cumple lo pactado; evento que genera inconformidad, incomodidad e insatisfacción del cliente.

En la negociación de actividades, el cliente compra la cantidad requerida, previo acuerdo establecido y no se llevan a cabo: ejemplo: patrocinio con un conjunto vallenato para promocionar el producto.

Cuando no se visita con regularidad el cliente, situación que conlleva a inconformidad.

Cuando no se entrega al pedido realizado en forma ágil y oportunamente, genera caos, inconformidad porque lleva a que el detallista tome la decisión de surtirse de una bodega alterna y por ende se le incrementa los costos.

Por consiguiente, se puede recurrir al Trade Marketing, entendido dicho término como el mercado para el canal de distribución; la cual en la empresa existe un departamento que se encarga de la planificación, ejecución, control y supervisión de las actividades propuestas por mercadeo al Trade Marketing y los objetivos de venta; es decir, apoyo al canal de distribución con el propósito de alcanzar beneficios mutuos y adaptándose a la necesidad de cada canal.

Frente a dichas falencias, se debe proceder a que la investigación conlleve a ser descriptivo, que genere interrogantes tales como: ¿Cuál es el verdadero problema? ¿Es éste problema real o es solamente el síntoma del problema oculto y que es más importante? ¿Está problema completamente determinado? ¿Por qué ocurre? ¿Debe ser resuelto inmediatamente o posteriormente?, ¿Cómo debe ser resuelto? ¿Está limitado solamente a aquellas partes de la empresa donde fue detectado? ¿Quién es el responsable por dicho problema? Y ¿Quiénes deben ser responsables de la solución?

No sobra indicar, que como alternativas de solución, se puede recurrir a motores de desempeño especificación e información de antecedentes, de la marca en detalle (operación, niveles de cumplimiento, milla extra, solución problemas e información sobre antecedentes). Es decir, calidad (información de fondo: vida en el estante), disponibilidad (distribución niveles de existencias), asequibilidad (cumplimiento del precio – comunicación de procesos), visibilidad (avisos exteriores – categoría en el punto de venta – producto en el estante), e incluye la responsabilidad de manejo del cliente, del promotor de marca que relaciona (servicios diferenciados, desempeño del punto de venta, y relaciones). Además, de lineamientos de negociación, que se pueden seguir para ayudar a entender primero y luego a convencer al cliente: mencionar intensiones, entender las razones del cliente; parafrasear las razones, brindar hechos convincentes, generando beneficios para el cliente, contacto en búsqueda de una solución y negociar en caso de que el cliente demuestre rechazo.

Es importante indicar que en el Centro de Distribución de Villavicencio existen dos modelos de entrega de los pedidos y son:

Urban Contrato: Son los Distribuidores o socios encargados de entregar los pedidos en sectores dentro del perímetro urbano de la ciudad. Esta distribución se maneja por Unidad de Negocio.

Socios o distribuidores de autoventa: son los encargados de entregar los pedidos en sectores lejanos fuera del perímetro urbano de la ciudad de Villavicencio.

Características y ventajas de cada modelo

Cada UC = Cuenta en la actualidad Con:

8 Vehículos de reparto camiones.  
32 Auxiliares o entregadores de producto.

Funciones: Se encargan de entregar los productos prevendidos por el vendedor el día anterior cliente a cliente en donde su razón de ser es de entregar los productos en buen estado, en el sitio o bodega del detallista y entrega la factura correspondiente; estas personas están debidamente uniformados y carnetizadas para una mejor ejecución en el punto de venta.

En la mañana 6:00 am salen del CD al mercado con una ruta propia aproximado con 60 pedidos y está programado su retorno al centro de distribución (CD) hacia las 4:00 pm en donde son recibidos para liquidar los cargues y alistar nuevamente el camión para el siguiente día. A su regreso son recibidos por un facturador quien analiza los siguientes indicadores:

- Tiempo y movimientos.
- Entregas efectivas.
- rechazos son productos devueltos por diferentes razones entre las causales más comunes tenemos:
- Falta de dinero del detallista.
- Ausencia del detallista
- Cliente o establecimiento cerrado
- 

A cada UC se le paga un flete por caja Efectiva entregada, es decir si el camión sale con 500 y en la tarde devuelven 50 ósea que el flete que son \$600 por caja se liquida por 450 cajas= \$270 000 de allí el distribuidor cancela al conductor y tres ayudantes.

Esta figura de UC: significa que el producto es de Bavaria al igual que los camiones de reparto y es obligación que los camiones pernoten en el centro de distribución.

Para Villavicencio hay tres firmas distribuidoras o UC que son:

- Festival Ltda.
- Mariño Cucalón Ltda.
- Ambrosia Ltda.

**Socio o distribuidores de autoventa:** Son los encargados de entregar los pedidos en sectores lejanos fuera del perímetro urbano de la ciudad de Villavicencio.

El flete es mayor que los UC por los siguientes motivos:

El producto es de ellos y deben tener una bodega para almacenamiento, aproximadamente 10 días de inventarios: 15.000 mil cajas en piso, este socio se encarga de pagar su personal los camiones de reparto son de su propiedad, alquilados o de Bavaria, Ellos envían sus camiones al CD para cargar el producto y llevarlo a la bodega, lo organizan, cargan sus camiones y dan inicio al reparto, al socio se le liquida por caja facturada independiente si hay rechazo o no los hay, su flete por caja facturada es de \$900.

En la gerencia de Villavicencio hay aproximadamente 6 socios distribuidores así:

Carocas Bell Ltda.: Atiende los sectores de:

- Puerto López
- Puerto Gaitán
- Vichada

**Carodey Ltda.:**

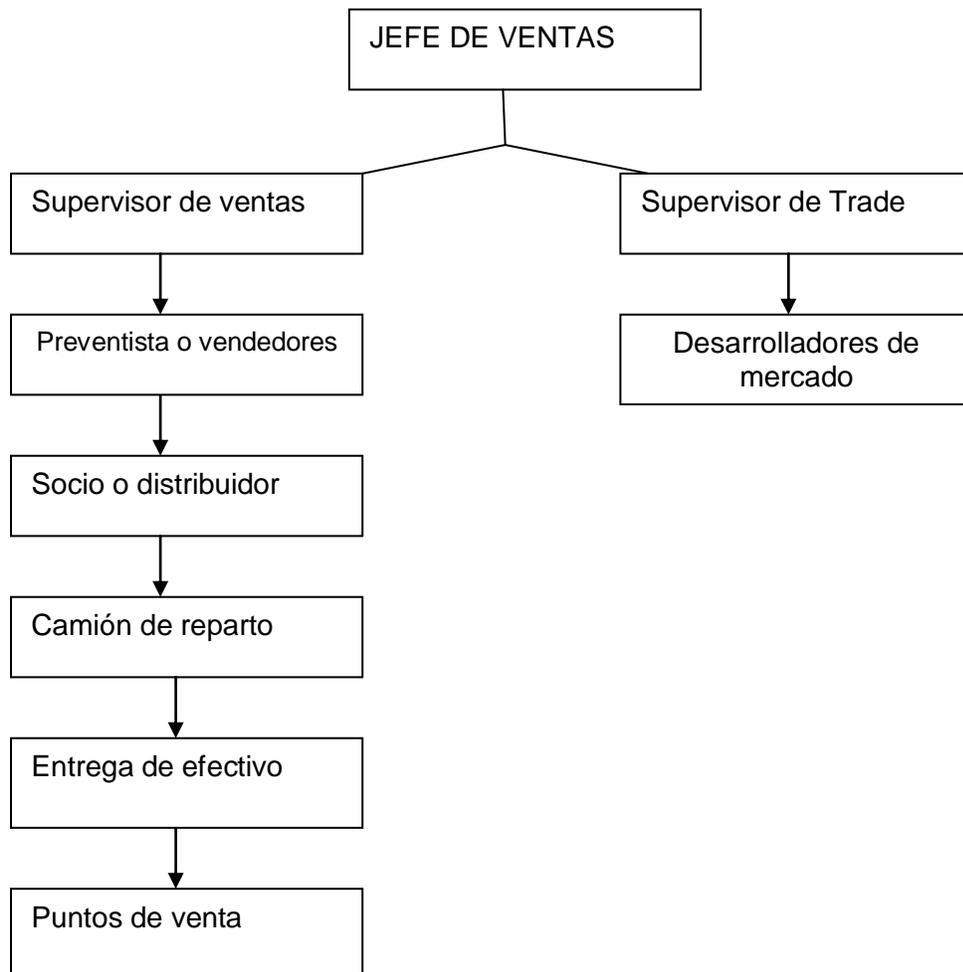
- San Martín
- Granada
- Guaviare
- Vista hermosa
- Fuente de Oro

TTNN. Territorios Nacionales:

- Inírida
- Carreño.

Se considera relevante establecer el organigrama de ventas (ver figura).

**Figura 1. Organigrama de ventas Bavaria S.A.**





Territorios que cubre: Villavicencio esta dividido por zonas o unidades de negocio:

PREVENTA VILLAVICENCIO	1.	Un metro Centro	Aprox 3000 clientes 8 vendedores Barrios: Galán, Caudal, Centro De la ciudad de V/cio.
	2.	Un metro Sur	Aprox 2900 clientes territorio la parte sur de la Ciudad Barrio Kirpas, Reliquia, Covisan, Morichal Apiay
	3.	Un metro Norte	Aprox 3100 clientes 10 vendedor Territorio: la parte oriental de la Ciudad de V/cio Porfía, Catumare, Montecarlo, Acacias.

Análisis plan de Trade. o denominado plan de ataque son actividades realizadas en los diferentes puntos de venta con un objetivo.

<b>OBJETIVOS PUNTO DE VENTA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buscar volumen: rotar producto del mercado líder: (Póker).</li><li>• Actividad: Jueves Póker - los Póker amigos el día del amigo Póker.</li><li>• Recordatorios de marca:</li><li>• Degustaciones en punto de alto tráfico centros comerciales plazas de mercado según la estrategia del mercado a desarrollar.</li><li>• Posicionamientos de marcos Premium desarrollo de marcas como Club y Reeds</li></ul>
-------------------------------------	---

Reactivación de marcas: Cerveza Águila patrocinio a la Selección Colombia generando templos de Fútbol sitios decorados con pantalla gigante.

En resumen el plan de trade esta compuesto de actividades y un gran presupuesto asignado al desarrollo y crecimiento de las diferentes marcas de Bavaria.

El plan de ataque también genera una serie de Paquetes Comerciales para cada punto de venta según su clasificación.

Inversión de activos fotos para los puntos de venta mesas, sillas, equipos de frio, pintura exterior y avisos luminosos su finalidad crear socios estratégicos para blindar negocios ante la amenaza constante de la entrada al país de cerveza extranjeras (competencia).

**Eventos y condiciones.** Los eventos desde punto de vista de trade y distribución. Se tienen catalogados los eventos de lo siguiente manera:

- Eventos locales: eventos pequeños donde solo se apporto infraestructura bazares de barrio, fiestas familiares.
- Eventos regionales: fiestas de pueblos como Día del campesino y Día de la Virgen, aniversarios, cumpleaños de ciudades etc.
- Eventos nacionales: son eventos de gran inversión se hacen aportes en dinero para pago de artistas, la infraestructura es mayor y la logística lo patrocinan las marcas, Mundial de Coleo, La Feria de las Flóres, Blancos y negros y Carnaval de Barranquilla.
- En los eventos nacionales: se negocia con las Autoridades Municipales Alcaldía y Entidades Encargadas del evento.
- Se tocan temas como: Permisos, Inversiones, Manejo de publicidad, Ubicación de la publicidad, y lo más importante la “Compra del Producto” y el precio de venta dentro del complejo y zonas exclusivas para el manejo de marcas.

Condiciones. Se tocan temas de crédito y compras de cantidades y manejo de marcos y referencias de todos los productos.

## 1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la incidencia de establecer estrategias para desarrollar mercadeo orientado en el Trade Marketing para la empresa Bavaria S.A., Sede - Villavicencio – Meta? ¿Qué alternativas se pueden implementar para lograr un adecuado proceso de planificación, ejecución, control y supervisión?

## 2. JUSTIFICACIÓN

El proceso investigativo es importante, si se tiene en cuenta que se contribuirá significativamente, a la solución de los problemas, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos que encierra el Trade Marketing, con respecto al panorama de mercado de cerveza, segmentación de canales, motores de desempeño, manejo del cliente y lineamientos de negociación, entre otros. Es decir, encontrar explicaciones a situaciones internas (calidad, disponibilidad, asequibilidad, precio, viabilidad, activación, promoción y apoyo) y del entorno (mercadeo, negociación, manejo del cliente, competencia), que pueden afectar mayor volumen, utilidad y crecimiento para la empresa. Lo anterior permitirá al investigador verificar diferentes conceptos que enmarcan el Trade Marketing dentro de la realidad que presenta Bavaria S.A., en la Sede - Villavicencio.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en el estudio, se acudirá al empleo de técnicas de investigación de aplicación como: la entrevista, observación directa, control del esquema de desarrollo de ventas y mercadeo; matriz de datos, plan de ataque, revisar formato convenios y talleres o guías de negociación relacional. Todos estos con miras a identificar el grado de la fuerza de venta, estándares y contexto general del Trade Marketing.

Se espera que sus resultados permitan encontrar soluciones concretas a problemas de mercadeo, orientadas en el Trade Marketing y que incidan en los resultados de inversión, servicio al cliente, marca, campañas de mercadeo impactantes, promociones y activaciones llevadas a cabo; sin ningún resultado positivo frente a la insatisfacción e incomodidades del cliente detallista.

A nivel institucional, el proceso investigativo servirá a la comunidad universitaria; si se tiene en cuenta que la tendencia del Trade Marketing, es crear herramientas fundamentales para el desarrollo de nuevas, oportunidades que brinda el mercado generando apoyos al canal de distribución y se pueden aplicar en cualquier tipo de negocio como estrategia para incrementar el volumen contribuyendo a obtener una mejor utilidad.

El trabajo beneficiará al cliente detallista para influir positivamente en la compra aumentando sus ventas; a la marca, maximizando el rol de la misma en el punto de venta e incrementando conciencia de la marca y a la empresa, como herramienta de negociación para influir en los clientes detallistas y ayudar a construir relaciones verdaderas con los mismos.

Desde el punto de vista como aporte de la administración y profesional; el trabajo generará importancia en la aplicación teórica; si se tiene presente el aporte de los módulos de dirección de mercados de (Cesar Cagua Forero), administración general de (Jorge Alberto Parra), administración estratégica de (Helber Samuel

Ramírez), marketing estratégico de (Juan Carlos Arbelaes Valencia). Todos estos tutores pertenecientes a la Fundación Universitaria Los Libertadores de la Vicerrectoría de Educación Virtual y a Distancia, en el Programa de Administración de Empresas. Lo cual servirá para llevarlas a la práctica y brindar alternativas de solución efectiva y eficaz al problema en mención.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Ofrecer estrategias para desarrollar mercadeo orientado en el Trade Marketing para la empresa Bavaria S.A., Sede – Villavicencio.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico para conocer el panorama y descripción de canales de distribución en los clientes detallistas de Bavaria S.A. Sede – Villavicencio.
- Determinar los motores de desempeño como estándares y contexto general del Trade Marketing.
- Determinar las fases de negociación que ayuden a entender y convencer al cliente.
- Elaborar formatos para desarrollar mercadeo, convenio y datos de cliente en el plan de ataque.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO

A continuación se plasman bases teóricas sobre el tema de estudio.

**Trade marketing: pautas para su realización**<sup>4</sup>. Se ha podido comprobar el gran poder que actualmente ostenta la distribución y el alto coste que ha de pagar el fabricante por ello. Por tanto, puede decirse que las ventajas competitivas del fabricante ya no son como definía Michael Porter sólo el coste y la diferenciación, sino que también se debería considerar que la distribución necesita un trato especial que afecta a toda la empresa. Un coste competitivo y un producto diferenciado no aseguran por sí solos la presencia de las marcas del fabricante en las principales superficies de distribución.

En este sentido se debe considerar al Trade Marketing como un nuevo concepto que supone un avance en las relaciones entre los fabricantes y los distribuidores. Ya no se trata sólo de que toda la empresa entienda el trato especial que debe dispensarse a la distribución, sino que es necesario que se desarrolle una nueva actividad que complete la función de marketing tradicional.

El Trade Marketing es, primero, una filosofía y, después, una técnica de gestión moderna que, cuando se concreta y pone en marcha, hace que las relaciones entre los fabricantes y los distribuidores mejoren, y al mismo tiempo impide que lleguen a provocar un colapso en los márgenes de contribución de ambas partes, que, en definitiva, es la verdadera consecuencia de la guerra comercial. El Trade Marketing tiene muchas acepciones, como en todos los conceptos que inciden en la comercialización y el marketing de productos y que son importados de otros países; ello, por supuesto, genera confusiones y da lugar a diferentes maneras de adaptarlos a la realidad de la empresa.

Lo más importante es entender cuáles son las causas filosóficas que provocan el alejamiento entre los fabricantes y los distribuidores, ya que sólo así se puede entender el concepto de Trade Marketing.

La figura 1 explica que las causas primeras de este alejamiento son la visualización del consumidor final, que en un caso es global, como con perspectiva gran angular, y queda lejos del mismo (el caso del fabricante), y en el otro se da como con una óptica de teleobjetivo y está muy cerca, tan cerca que se puede tocar (el caso del distribuidor).

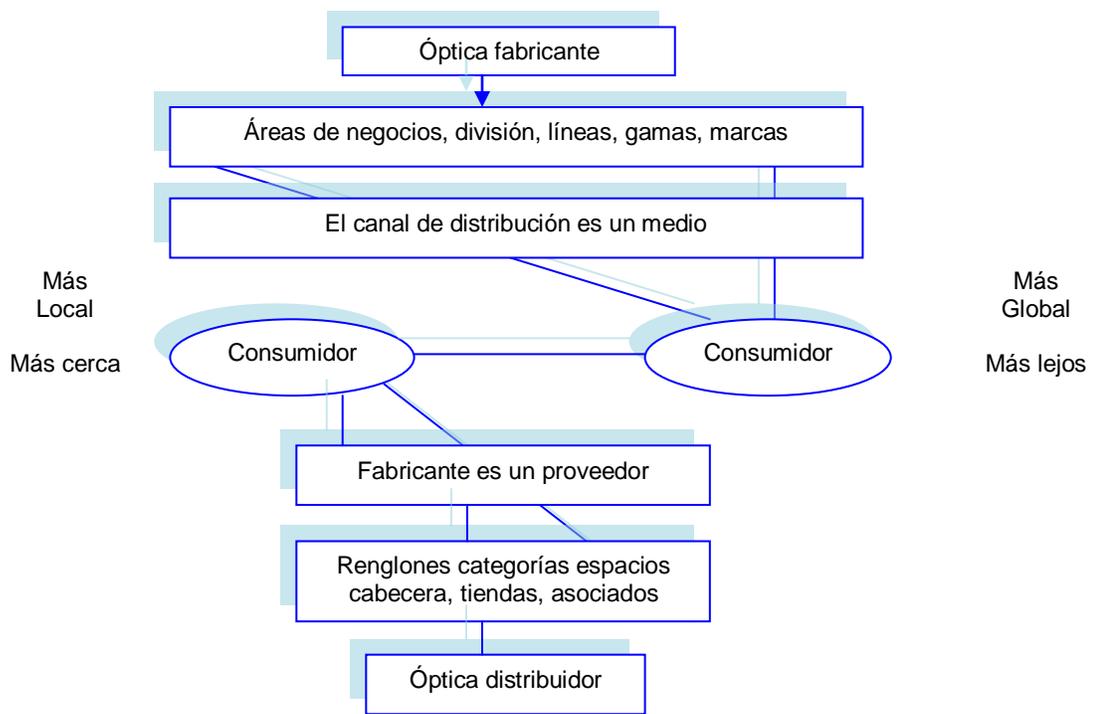
---

<sup>4</sup> FERRE TRENSANO, José maría. Marketing y ventas. Estrategias de distribución. MMIV. Editorial Oceano. Barcelona España. 2004. P. 397.

A partir de esta situación y recordando aquello de que la distancia es el olvido, no hacen falta más palabras para entender qué es lo que realmente sucede.

Ésta es la razón por la que la postura entre ambas figuras está tan alejada, ya que, en definitiva, el distribuidor sabe que tiene a su consumidor al lado y le es más fácil seducirlo y convencerlo que al fabricante. Ésta es su fuerza.

**Figura 1. Causas del alejamiento entre fabricante y distribuidor**



Fuente. José María Ferre Trenzano. Marketing y ventas. 2004.

Un segundo grupo de causas que provocan este alejamiento radica en la propia organización empresarial de distribuidor y de fabricante. La óptica, una vez más, es diferente. El fabricante opera con áreas de negocio, divisiones, gamas o marcas. Por el contrario, el distribuidor está siempre pensando en renglones, espacios, categorías, tiendas.

El Trade Marketing surge, ante todo, como una filosofía que consiste en tratar de acercarse al consumidor local de forma mancomunada, fabricante y distribuidor, ya que este consumidor es tan cliente del distribuidor como del fabricante.

El Trade Marketing, como técnica de gestión, consiste en actuar sobre segmentos de consumidores para hacer planes de marketing conjuntos y cofinanciados por

ambos, dejando que las negociaciones tradicionales de compra y venta sigan la vía habitual aunque se modifiquen las posturas.

Para explicarlo más claramente: a los consumidores de una ciudad como Bogotá, póngase por caso, le interesa tanto abordarlos, conquistarlos y seducirlos a una gran superficie ubicada en la ciudad como a cualquier fabricante de productos alimenticios o de detergentes. Si esto es así, es evidente la fuerza que el Trade Marketing tendrá en el futuro, ya que parte, de un planteamiento muy lógico: paguemos entre los dos un mismo esfuerzo, conquistar a un mismo consumidor.

Sin embargo, entre la verdadera filosofía del Trade Marketing y la realidad, es decir, lo que se está haciendo cualitativa y cuantitativamente hoy en día en muchos países, todavía existe un profundo abismo.

En efecto, tras haber analizado el contenido de las actividades de Trade Marketing llevadas a cabo por varias empresas que disponen ya de un responsable de esta área, se ha constatado que lo abordan de forma muy distinta y que su actuación se encuentra todavía en una fase muy embrionaria.

Aun así, el Trade Marketing es una nueva filosofía de gestión en gestación, con un futuro enorme, porque sus objetivos son claros, tienen consistencia y aportan beneficios mutuos.

**Quién debe dar el primer paso para poner en marcha el Trade Marketing<sup>5</sup>.** Evidentemente debe ser el propio distribuidor, ya que su área de influencia es más local e interesa a ambas partes, pero sobre todo al distribuidor, porque es su área de interés total, mientras que para el fabricante representará sólo una parcela de su territorio. La figura 2, muestra la lógica de esta realidad.

---

<sup>5</sup> Ibíd., p. 399.

**Figura 2. La iniciativa en Trade Marketing.**



Fuente. José María Ferre Trenzano. Marketing y ventas. 2004.

**Pautas para la implantación.** Para poner en marcha en una empresa el Trade Marketing sea fabricante o distribuidor quien lo desee iniciar, se han de seguir inexorablemente unas pautas básicas, sin cuyo seguimiento difícilmente podrá avanzar. Se muestra a continuación sintetiza dichas pautas, que se concretan en seis:

- Entender y aceptar el problema (el uno del otro).
- Fabricante que siga reforzando sus marcas. Distribuidor con sus propias marcas, pero en paralelo empezar Trade Marketing.
- Fabricante: considerar y tratar al distribuidor casi como al consumidor. Distribuidor: dejar de considerar al fabricante como proveedor y dejar de presionarle con mil astucias,
- Culturizar a toda la empresa sobre estas voluntades y ajustar organización para permitir acción.
- Aceptar el trasvase de información del fabricante al distribuidor y del distribuidor al fabricante. Empezar con
- Empezar con acciones concretas para ir avanzando hacia metas más ambiciosas.

No sólo es preciso seguir estas pautas, que pueden considerarse prerequisites para avanzar en el dominio del trade marketing, sino que también es necesario tener en cuenta que para ponerlo en marcha realmente se hace imprescindible seguir las ocho etapas que se presentan a continuación de una forma ordenada.

- **Mentalización.** Se define del nivel de interés de la empresa, y se analizan los pros y contras.
- **Compromiso global empresas.** Se llega a un consenso interno de ir adelante con el proyecto y se estudian las implicaciones y se valoran los frenos que puede provocar la organización actual.
- **Establecimiento de preacuerdos.** Se fijan las acotaciones y líneas básicas de colaboración y se determinan cuáles serán los trasvases de información.
- **Diseño del plan estratégico.** Se establecen las estrategias globales; se contrastan intereses mutuos y se fijan objetivos.
- **Acuerdo de líneas estratégicas.** Si Se firman acuerdos sobre estrategias.
- **Diseño del plan operativo.** Se diseña del plan de marketing conjunto.
- **Ratificación de compromisos.** Si Se firman los planes diseñados conjuntamente.
- **Implementación y controles.**

**Contenido del Trade Marketing<sup>6</sup>.** Si bien hay quien entiende y considera dentro del Trade Marketing cualquier tipo de acción comercial que se realice dentro del espacio de área de venta de un distribuidor, el autor considera que esto no es Trade Marketing. Se trataría de acciones de promoción en el punto de venta, degustaciones, animación, merchandising o lo que se quiera, pero no Trade Marketing. El Trade Marketing se define como el diseño y la puesta en marcha de un plan de marketing consensuado entre dos partes, en que una de ellas es fabricante y la otra distribuidor, las cuales incluso lo cofinancian, y sin que este tipo de acción tenga que repercutir en los precios de compra o de venta del distribuidor, El área de actuación geográfica es generalmente de carácter local (una ciudad, una comarca, un grupo de ciudades).

El plan de marketing conjunto, o, como se le denomina también, plan operativo de Trade Marketing, debe surgir de las propias diferencias existentes entre los planes de marketing del fabricante y del distribuidor, que son bien distintos entre sí.

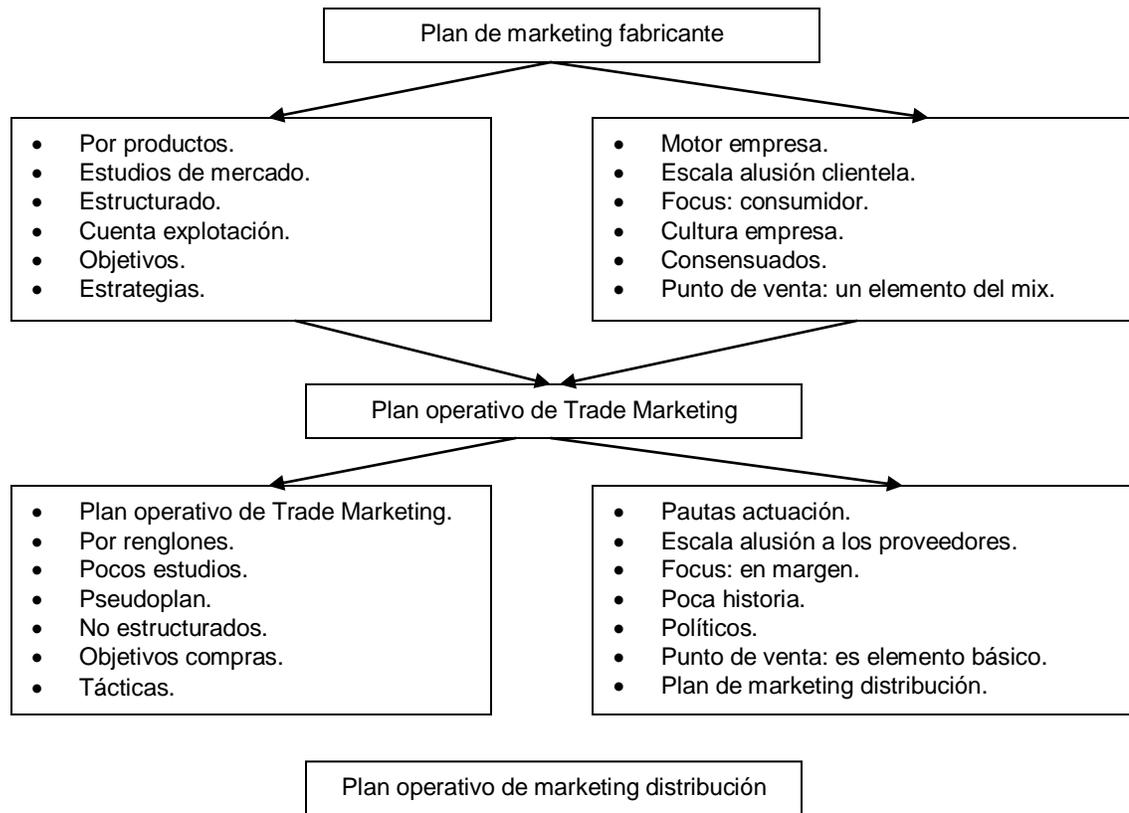
---

<sup>6</sup> Ibíd., p. 402.

A continuación, se resume las características de ambos tipos de plan de marketing; el segundo, ya en un plano más concreto, se especifica cuáles son las aportaciones que cada uno de los dos protagonistas debe hacer a la hora de construir el plan de marketing conjunto o plan operativo de Trade Marketing.

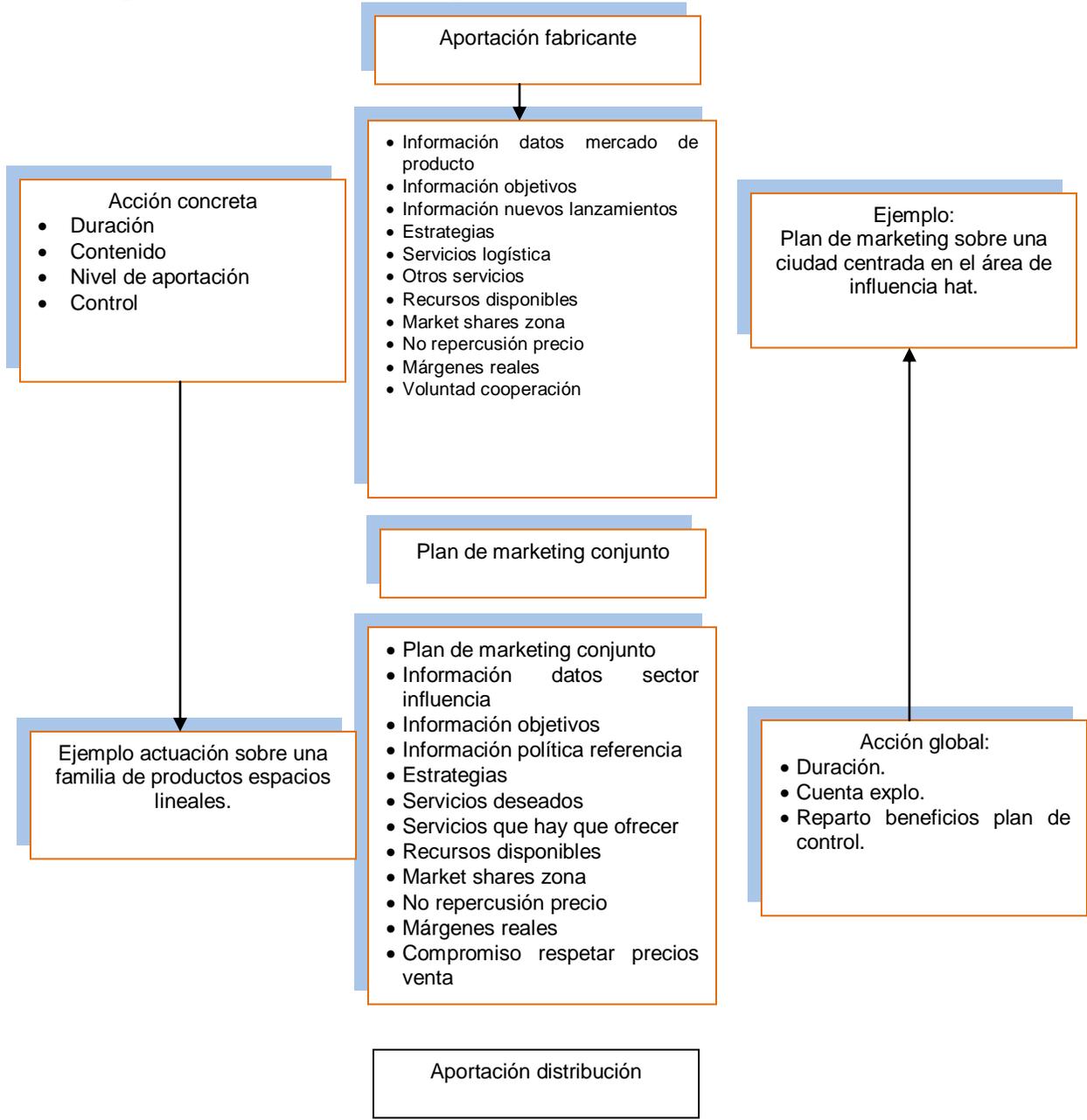
Finalmente, se incluyen dos figuras en los que se recuerda cuáles son las armas de que disponen tanto el fabricante como el distribuidor para actuar en un mercado.

**Figura 3. Contenido del Trade Marketing.**



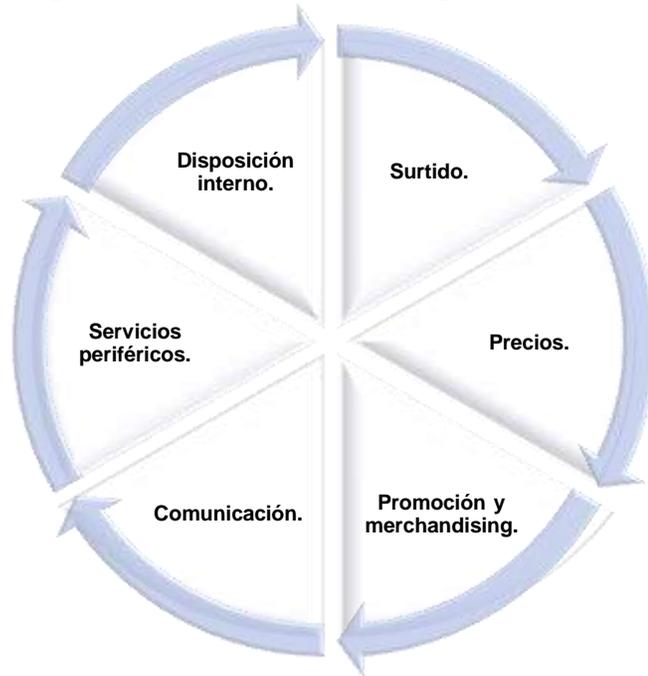
Fuente. José María Ferre Trenzano. Marketing y ventas. 2004.

**Figura 4. Plan de marketing de distribución.**



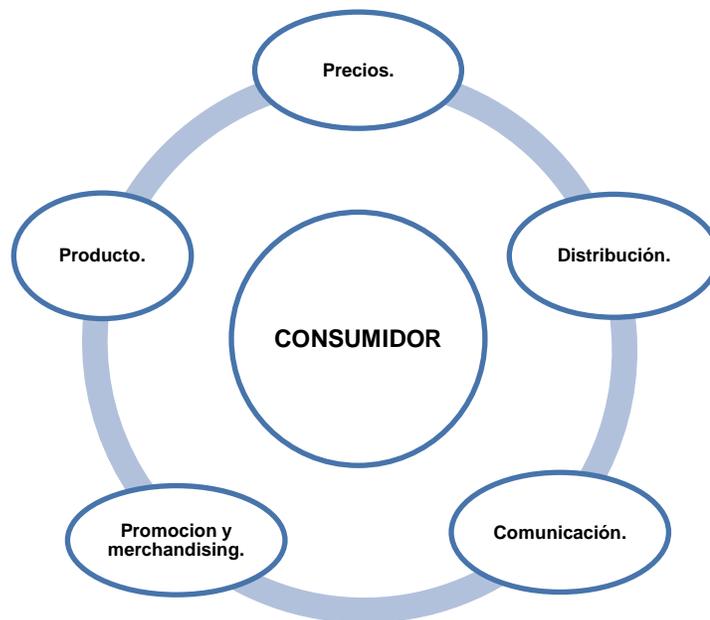
Fuente. José María Ferre Trezano. Marketing y ventas. 2004.

**Figura 5. Marketing mix distribución retalling mix.**



Fuente. José María Ferre Trenzano. Marketing y ventas. 2004.

**Figura 6. Marketing mix fabricante.**



Fuente. José María Ferre Trenzano. Marketing y ventas. 2004.

Ámbito de aplicación. Las técnicas de Trade Marketing son de aplicación universal, como trata de explicar la figura siguiente, solo requiere una condición sin la cual no tendría sentido su existencia que en un mercado y ante unos productos concretos tengan intereses comunes al fabricante y el distribuidor y que el interés común sea el cliente final (consumidor, usuario o destinatario de los bienes), al que tratan ambos de conquistar. Como tantas otras técnicas que han nacido en el campo de los bienes de consumo, su aplicación se extiende rápidamente a otro tipo de productos, como los industriales o incluso los servicios.

**Figura 7. Ámbito de aplicación es universal.**



Fuente. José María Ferre Trenzano. Marketing y ventas. 2004.

El Trade Marketing es en la actualidad un elemento que casi podría encajar dentro de la ciencia ficción. Apenas se utiliza, como ya se ha comentado, e incluso se podría decir, que es simplemente desconocido si se dejan de lado las grandes multinacionales y grandes cadenas de distribución. A pesar de ello, dentro de unos años se convertirá en un elemento fundamental para dos diferentes cometidos.

Para profesionalizar la distribución, el distribuidor que no practique el Trade Marketing será expulsado, con toda seguridad, del mercado, porque no podrá acometer una de las funciones básicas de la distribución, que es la de fidelizar al cliente, lo que resulta casi imposible de conseguir sin la colaboración del fabricante.

Para poder limar asperezas en las relaciones entre ambas figuras, en el momento en que, aparte de comprar y vender, aparezca una asociación entre ambas instituciones para conquistar en equipo al consumidor, dejarán de producirse conflictos y la negociación seguirá otros derroteros: los de la colaboración. La escasa práctica, hoy por hoy, del Trade Marketing hace que represente todavía una ventaja competitiva por parte de quienes lo practican.

**Circuitos de distribución y su evaluación**<sup>7</sup>. Toda empresa, venda el producto que venda, sea del tamaño que sea, tiene la necesidad primordial de hacer llegar sus productos al destinatario final, que es su objetivo principal: consumidor, comprador. Este consumidor final puede ser el ama de casa, el individuo, el jefe de compras, el usuario; el término que se aplique al último destinatario depende del producto que se esté comercializando.

El principio del circuito de la comercialización es, pues, la empresa. El final, el consumidor. En todo proceso de comercialización, y para conseguir dichos objetivos, aparecen los canales de distribución, cuya misión es ayudar a cumplir una función de acercamiento del producto, desde el fabricante al último tenedor del mismo.

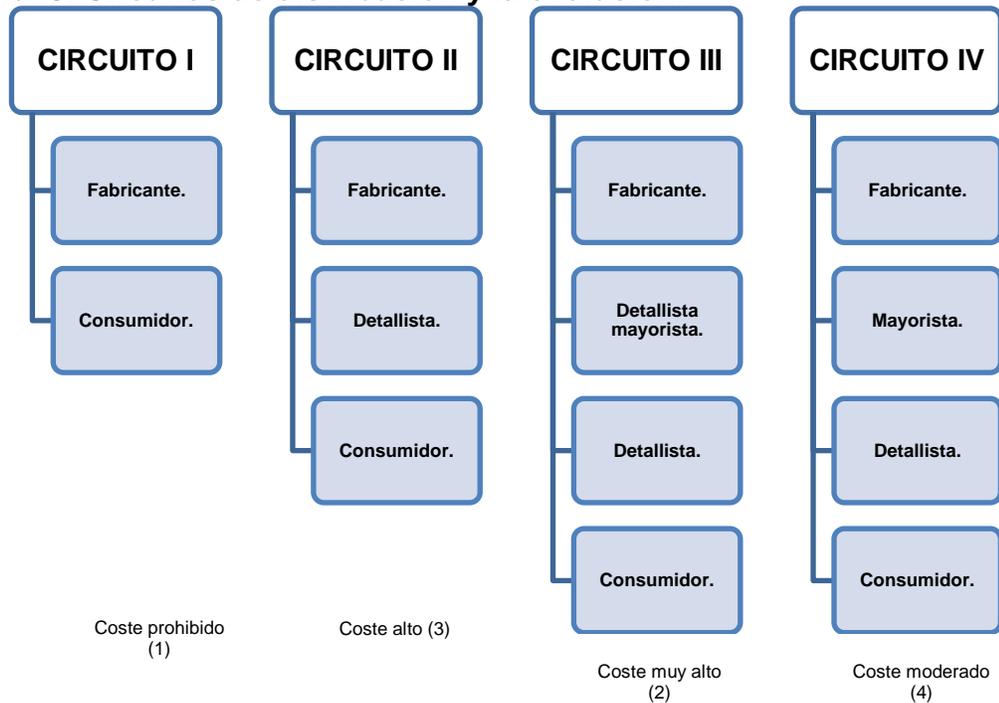
Los canales de distribución se dividen en dos grandes categorías: el mayorista y el detallista. La misión del mayorista que es el canal que está más cerca del fabricante es hacer llegar geográfica y técnicamente el producto al detallista. El detallista es el canal que está más próximo al consumidor final y es el encargado de poner en sus manos los productos. Independientemente de las grandes categorías de canales establecidos, es evidente que aparecen otras formas nuevas, como son las agrupaciones de compra, las cadenas de libre asociación y las cadenas integradas esencialmente; en este análisis no se tienen en cuenta porque se las puede considerar como variantes de mayoristas o de agrupación de detallistas.

Además, todo canal puede tener la estructura de cooperativa o de empresa convencional, pero esta distinción no afecta una vez más a este análisis. En definitiva, lo más habitual es que la empresa se pueda encontrar con la necesidad de elegir entre los cuatro circuitos básicos de distribución para sus productos, que de una forma esquemática figuran en la figura 8.

---

<sup>7</sup> FERRE TRENSANO, José maría. Marketing y ventas. Estrategias de distribución. MMIV. Editorial Oceano. Barcelona España. 2004. P. 407.

**Figura 8. Circuitos de distribución y la evolución.**



Fuente. José María Ferre Trenzano. Marketing y ventas. 2004.

Es evidente que la elección de un determinado circuito de distribución se ve afectada por el cupo de productos de la empresa. También esta elección puede depender de otros elementos y los más frecuentes son:

- Número y localización de mayoristas,
- Servicio más o menos profesional de los canales mayoristas,
- Propios usos y costumbres del sector del mercado en que opera la empresa.

Pero siempre, y sin ninguna excusa previa al montaje de sus sistemas de ventas, la empresa es libre de elegir un determinado circuito. Es decir, la organización de ventas será en función de cómo quiere resolver la distribución de sus productos.

Los pasos siempre han de ser:

- Elección del circuito de distribución. El Montaje de la organización de ventas.
- La inversión del orden de estos pasos implicaría como salta a la vista un desastre comercial.

**Circuito I: Fabricante - consumidor.** Para ciertos productos no hay elección, esencialmente en el caso de los productos industriales, ya que en muchos casos ni siquiera existen canales. Pros: Es la situación ideal (aunque teórica), ya que el

trato es directo. No hay interferencias y la comunicación es lineal. Contras: El coste, ya que en ciertos casos es prohibitivo.

**Circuito II: fabricante - detallista.** Pros: El circuito es corto. El fabricante puede iniciar acciones directas y de fuerza. El control es mayor que en otros casos. Asegura la cobertura de distribución ya que el propio fabricante es el responsable de asegurar la presencia del producto en el lugar de venta. Contras: El coste es muy elevado, En muchos casos de canales pequeños la rentabilidad de sus esfuerzos dejará mucho que desear.

**Circuito III: fabricante – detallista - mayorista.** Pros: Cobertura de la distribución total. No se deja ningún cabo suelto. Se puede ejercer una presión total en la distribución. Contras: El coste suele ser muy alto. Pueden surgir dificultades entre los canales, el mayorista se puede poner en contra. Se han de cuidar mucho las condiciones comerciales, ya que si un detallista es tocado por un mayorista y por el propio fabricante, uno de los dos tendrá problemas respecto a los precios, y lo más probable es que acaben surgiendo las tensiones.

**Circuito IV: fabricante-mayorista.** Pros: Es el sistema que implica unos costes más razonables. Hay una gran simplificación de la función de distribución. Las políticas son fáciles de gestionar. No hay turbulencias. Contras: En ciertos sectores puede ser peligroso seguir este sistema. Especialmente si se da alguna de estas dos circunstancias: cuando los mayoristas no cubren bien todo el territorio del país o de una zona (es decir, quedan huecos), o cuando los mayoristas no cumplen profesionalmente su misión técnica de distribución.

Reflexiones esenciales:

- Los canales de distribución como se ha dicho están en rápida evolución. Se mueven mucho y, generalmente, más de lo que el fabricante piensa.
- Un determinado circuito de distribución no puede cambiarse cada año; además, fue fruto de una determinada situación de canales en el pasado.
- Los costes de la distribución son generalmente altos, demasiado altos, en épocas en que se está pasando de la alegría a la frugalidad.
- El 90 % de las empresas, si estudiaran a fondo la rentabilidad de su distribución, se encontrarían con sorpresas desagradables y con que posiblemente podrían lograr los mismos objetivos con esquemas y circuitos más baratos.

Es imprescindible que el director comercial haga un ejercicio de reflexión cada año sobre si su sistema de distribución es el más adecuado. El cuestionario que sigue es una herramienta para ayudarle en dicha tarea.

**Cuadro 1. Evaluación sistema distribución.**

		Nuestra empresa	Competidor 1	Competidor 2
		Circuito:	Circuito:	Circuito:
<b>Análisis de hechos objetivos.</b>	1. Antigüedad y razones del circuito.			
	2. Costes sistema (% s/ventas).			
	3. Sobre la base de 10 puntos, ¿cuántos damos a la distribución?*			
	4. Si hay diferencias con la competencia, especificar cuotas participación mercado.			
<b>Prospectiva</b>	5. Si pasamos del circuito existente al inferior, ¿cuánto ahorramos? (Caso competencia estimar datos.			
	ó. Si pasamos del circuito existente al inferior, ¿cuánto dejaríamos de vender el primer año? (Caso competencia estimar datos.			
*Reflexión sobre cuánto pesa la presencia del producto en el punto de venta, en la decisión final de compra del consumidor.				

Fuente. José María Ferre Trenzano. Marketing y ventas. 2004.

**Cómo evaluar un canal de distribución<sup>8</sup>.** Sea cual sea el circuito de distribución establecido por la empresa, se le presenta siempre, cada día, al directivo comercial la necesidad de evaluar el interés que un canal determinado puede tener para su organización. Esta circunstancia se da, sobre todo, en los dos casos siguientes:

- Cuando el canal es nuevo y se ha de decidir si se trabaja con él).
- Cuando se estudia la posibilidad de eliminar un canal existente, por ejemplo, en función de unos resultados mediocres.

Independientemente de estos hechos, es aconsejable que para cada uno de los canales con que se trabaja se disponga de la información básica, que ha de permitir hacer un censo detallado. El interés de tener un censo al día de los canales de distribución es evidente porque permite:

- Valorar su rentabilidad e interés de forma permanente y rápida.
- Seleccionar los más idóneos ante nuevos lanzamientos de productos.
- Comunicarse y negociar con ellos con mayor eficacia (ya que se conocerán a fondo).

Se aconseja, en definitiva, tener un historial de cada uno de los canales. Esta tarea, que debe llevar a cabo la dirección de ventas y que puede ir haciendo paso

<sup>8</sup> Ibíd., p. 411.

a paso sin prisas, pero sin pausas, necesita de una pauta de trabajo: un cuestionario adecuado.

Los cuestionarios diseñados para tales objetivos, y que figuran a continuación, cubren las características específicas de los tres canales esenciales:

- El detallista.
- El mayorista.
- La cadena o agrupación de compra.

Evidentemente, cada empresa, en función de sus productos y de las características específicas del sector, deberá adaptar a su caso los tres modelos de cuestionarios propuestos.

**Tabla 1. Cuestionario detallista.**

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Nombre y dirección.</li><li>2. Ciudad.</li><li>3. Tipo de barrio.</li><li>4. Características tienda:</li><li>5. Descripción superficie de venta.</li><li>6. Estado presentación productos.</li><li>7. Material merchandising: hay/no hay (grado aceptación).</li><li>8. Nivel preparación dependencia tienda.</li><li>9. Gama de productos a la venta.</li><li>10. Gama de productos que destaca.</li><li>11. Pertenece o no a una cadena.</li><li>12. Sí: a cuál y forma de integración.</li><li>13. No: pertenece a una central de compra y cuál.</li><li>14. Dónde se aprovisiona.</li><li>15. Si es independiente, planes de asociación futura.</li><li>16. Nivel de preparación para la compra.</li><li>17. Nivel de reacción a una promoción.</li><li>18. Valoración posible cantidad de compra por acto, frecuencia de visita necesaria y volumen anual de venta estimada que podríamos efectuar.</li><li>19. Nivel de márgenes con que trabaja.</li><li>20. Niveles de precio VP que tiene reventamiento o no).</li><li>21. Tipo de canal detallista que es.</li><li>22. Tradicional/autoservicio.</li></ol>
---

Fuente. José María Ferre Trenzano. Marketing y ventas. 2004.

**Tabla 2. Cuestionario mayorista.**

1. Nombre y dirección.
2. Ciudad.
3. Tipo de barría.
4. Tiene / no tiene negocio al detalle incorporado (si lo tiene, pasar a cuestionario detallista también).
5. Características superficie negocio.
6. Descripción estado almacenes.
7. Estado presentación productos.
8. Sistemas almacenamiento (palets).
9. Nivel preparación equipo humano.
10. Equipamiento informático: describir con detalle.
11. Gama de productos que trabaja.
12. Gama de productos que más le interesa trabajar.
13. Gama de productos que más destaca en su actividad.
14. Funcionamiento comercial.
15. Ámbito geográfico de actuación.
16. Pertenece o no a una cadena.
17. Si: cuál y forma de integración.
18. No: si pertenece a una agrupación de compra y cuál.
19. Dónde se aprovisiona.
20. ¿Actúa como central de ventas de una cadena?
21. Si: ámbito actuación.
22. Si es independiente, planes de asociación futura.
23. Nivel de preparación para la compra y negociación.
24. Nivel de reacción al concepto de promoción.
25. Valoración efectos del concepto rappel.
26. ¿En qué condiciones podría trabajar con nosotros?
27. Valoración posible cantidad por acto de compra, frecuencia de visita necesaria, volumen anual de venta que podríamos efectuar.
28. Nivel de precios-márgenes-descuentos que deberíamos establecer con él.
29. Nivel de entusiasmo del mayorista hacia nosotros.
30. Trabas/frenos que de facto podemos encontrar.
31. Nivel de márgenes con que trabaja (tiene tarifa de precios, descuentos, práctica promociones).
32. Valoración de precios que tiene, frente a otros mayoristas.
33. Reputación o nivel detallista.
34. Antigüedad negocio mayorista.
35. Tendencia evolución se está poniendo al día/siempre ha sido igual/equipo ventas reciente agresivo).
36. Grado de solvencia cómo reacciona ante deudas).
37. Tipo de mayorista que es.
38. Si os cash and carry o no.
39. Si: breve descripción funcionamiento.
40. No: planes cara al futuro.
41. Volumen do negocio.

Fuente. José María Ferre Trenzano. Marketing y ventas. 2004.

**Tabla 3. Cuestionario cadenas voluntarias agrupaciones de compras.**

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Nombre y dirección.</li><li>2. Ciudad.</li><li>3. Organización como cadena o agrupación en central.</li><li>4. Organización zonal.</li><li>5. Número de asociados.</li><li>6. Detalle de los asociados por.</li><li>7. Tendencias en cuanto a asociados.</li><li>8. Exigencias para ser miembro de la cadena.</li><li>9. Objetivos generales de la cadena o agrupación compra.</li><li>10. Qué ofrecen realmente a los asociados (inventario).</li><li>11. Valoración de estos ofrecimientos ante competencia.</li><li>12. Expectativas cara al futuro.</li><li>13. Relaciones cadena/grupo con fabricantes.</li><li>14. Enumeración de los principales clientes que tienen hoy: antigüedad funcionamiento.</li><li>15. Relaciones cadena/grupo con fabricantes.</li><li>16. Relaciones financieras con asociados.</li><li>17. Ramos de negocio con los que opera la cadena-asociación.</li><li>18. Dentro de cada ramo de negocio:</li><li>19. Administración y mantenimiento de la cadena-agrupación.</li><li>20. Volumen de negocio que mueven.</li><li>21. Dinámica de expansión de la cadena-agrupación.</li><li>22. Valoración nivel de incidencia hacia la distribución. En cuanto a si son pasivos o realmente mueva estructuras (financiando expansión tiendas).</li><li>23. Nivel de márgenes con que trabaja.</li><li>24. Evaluación de los precios, descuentos, bonificaciones, promociones.</li><li>25. Niveles de exigencia.</li></ol>
---

Fuente. José María Ferre Trenzano. Marketing y ventas. 2004.

**Funciones de la distribución**<sup>9</sup>. Cuando el canal de distribución coincide con el concepto de cliente para la empresa, se le acostumbra a medir a través de las ventas que se le hacen o, lo que es lo mismo, a través de las compras que él efectúa a la empresa en cuestión. Pero esta dimensión o valoración del canal es miope, equivocada y, en muchas ocasiones, el "origen de un encadenamiento de errores irreparables. La misión del canal de distribución más o menos encubierta, más o menos aceptada, más o menos valorada es múltiple. Las funciones de la distribución pueden resumirse en diez, que para el caso del canal mayorista, son las siguientes:

---

<sup>9</sup> Ibíd., p. 416.

- Transporte físico del producto. Enviar y trasladar físicamente el producto al detallista.
- Dispersión cobertura geográfica. Colocar el producto de una forma diseminada entre todos los detallistas de la zona geográfica que cubren.
- Acomodación lotes de venta. Vender al detallista lotes de producto adecuados a su tamaño y necesidades (que sería imposible hacer por parte del fabricante).
- Almacenamiento. Constituirse, en definitiva, en elemento regulador de la oferta y de la demanda. Función vaso comunicante.
- Servicio de venta cliente. Constituirse en vendedor por cuenta del fabricante ofertando, negociando sus productos.
- Servicio de entrega. Facilitar a su clientela el producto en el lugar, en el tiempo y en las condiciones pactadas.
- Servicio de instalación. En ciertos productos, esta función es capital: no sólo se ha de vender adecuadamente, también se ha de instalar adecuadamente la mercancía, el producto, la máquina.
- Servicio reparación-mantenimiento posventa. En ciertos productos, el mayorista ha de asumir las funciones de técnico del fabricante.
- Financiación. Absorber el riesgo de la comercialización. Repartir el riesgo del cobro.
- Servicio promoción. Por un lado, repartir las promociones del fabricante al detallista, es decir, hacer llegar las organizadas para el consumidor al detalle.

En el caso del detallista, no tienen razón de ser las funciones segunda y tercera, pero sí las siguientes:

- Exposición producto lugar de venta. Colocar adecuadamente, en calidad y cantidad, el producto lo más próximo posible al comprador final.
- Comunicación empresa-consumidor final. Hacer llegar los mensajes finales del fabricante al comprador final, mediante la entrega de folletos directos, admitiendo la colocación de mensajes más o menos formales en el canal.

Recomendación al director comercial: La venta es responsabilidad del director de ventas, pero la selección de canales de distribución, determinación de valores, funciones de la distribución y de estrategias de distribución, son responsabilidades ineludibles del director comercial. La distribución es una de las variables del marketing mix.

#### **Acciones recomendadas:**

- Evalúe una vez al año, como norma, cuáles son las tareas que debe exigir que cumplan los canales de distribución.
- Jerarquice adecuadamente dichas funciones; en definitiva, dé un peso ideal a cada una de ellas.

- Evalúe cómo los canales de distribución están cumpliendo en realidad las tareas. Nota: Esta valoración es recomendable que la ordene al jefe de ventas y que él mismo la mande hacer a unos cuantos vendedores (los hombres más efectivos de la empresa). Más tarde, compare resultados. En caso de fuertes diferencias de apreciación, organice una sesión de trabajo al respecto. Seguro que será muy positivo discutir las diferencias, y ver quién realmente se puede haber equivocado.
- Ante las diferencias entre ideal y real, marque cuáles deben ser las acciones correctivas.
- En el próximo plan de marketing, incorpore dichas acciones.

A continuación se adjunta un cuestionario adecuado para poder formalizar el trabajo.

### **Cuadro 2. Evaluación funciones distribución del detallista.**

Consideración Funciones	Ideal Valoración que debe tener cada función (Reparta 100 puntos entre las 10 funciones.	Real Cómo las están Resolviendo realmente (Reparta 100 puntos entre las 10 funciones.	Conclusiones: pautas acción (enumere acciones Correctivas.
1, Transporte físico del producto			
2, Exposición producto lugar de venta			
3. Almacenamiento			
4. Servicio de venta al cliente.			
5. Servicio de entrega.			
6. Servicio de instalación.			
7. Servicio de reparación, mantenimiento postventa.			
8. Financiación			
9. Servicio promoción.			
10. Comunicación empresas – consumidor final.			

Fuente. José María Ferre Trenzano. Marketing y ventas. 2004.

Políticas de distribución<sup>10</sup>. Son tres los criterios básicos como punto de origen marcarán las políticas de distribución:

Cooperación canal: push / pull. Nivel control canal: propio / ajeno.

Nº Cobertura canal: distribución intensiva/selectiva/exclusiva.

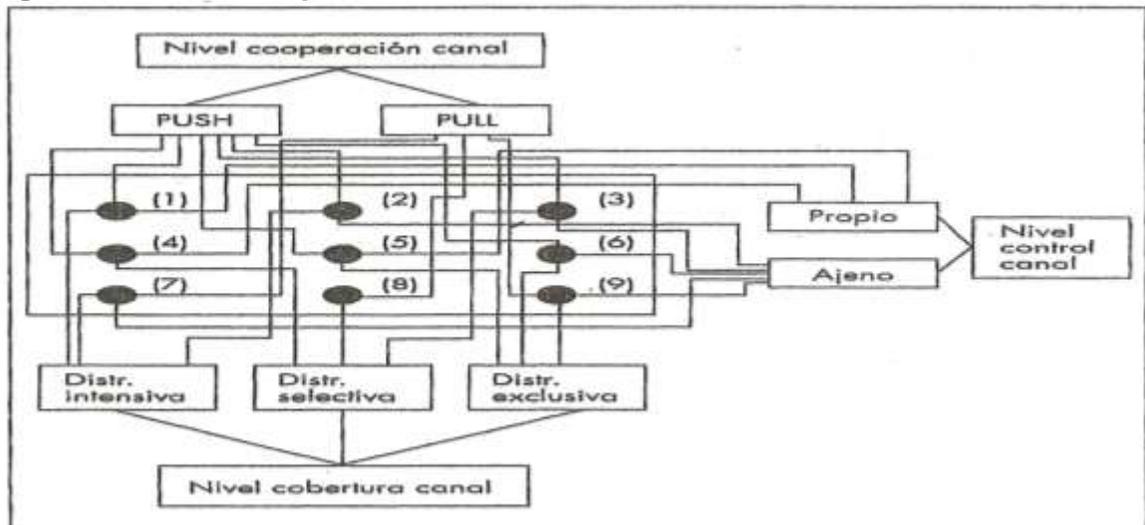
Estos tres criterios pueden combinarse entre sí y dar lugar a nueve políticas básicas:

<sup>10</sup> Ibíd., p. 418.

- Push-propio-intensiva.
- Push-ajeno-intensiva.
- Push-selectiva-ajeno.
- Push-selectiva-propio.
- Push-exclusiva-propio.
- Push-exclusiva-ajeno.
- Pull-intensiva-ajeno.
- Pull-selectiva-ajeno.
- Pull-exclusiva-ajeno.

Evidentemente, desde el punto de vista teórico, pueden surgir otras combinaciones, pero las anteriores son las más habituales y posibles. A continuación, en la figura, se exponen las alternativas citadas.

**Figura 9. Parrilla de políticas distribución.**



Fuente. José María Ferre Trenzano. Marketing y ventas. 2004.

**Recomendaciones:**

- Revisar regularmente las políticas de distribución.
- No se abandone a la rutina o ala tradición.
- Lleve la iniciativa y no vaya a remolque de la situación.
- No olvide que los rápidos cambios que se producen en la distribución pueden satisfacer su empresa sin darse cuenta.

Los cuestionamientos que siguen a continuación, le servirán para pasar revista a las políticas de distribución y para ayudarle a tomar decisiones.

**Cuadro 3. Revisión de políticas distribución - criterio nivel cooperación canal.**

	Título	Descripción	Razón de ser	Implica	Políticas en vigor hoy	Conviene cambiar o no.
Políticas	Push	Consiste en incentivar al máximo los canales para que éstos a su vez presionen al consumidor con precios bajos, buena colocación producto.	Cuando lo básico para un producto es que esté presente en el canal de distribución. Cuando la presencia y presión del producto en el punto de venta está por encima de otros factores.	Máxima atención al canal. Mayoría del presupuesto comercial se dedica a este elemento.	<input type="radio"/>	Pros
						Contra
	Pull	Consiste en este caso en incentivar al máximo al consumidor, quien ante tal presión pedirá el producto al canal de distribución, independientemente de él.	Cuando la publicidad, imagen, motivación de compra, están por encima de la distribución. Si el consumidor no encuentra el producto en el canal.	Máxima atención a las otras variables del marketing mix. El canal tiene un papel secundario.	<input type="radio"/>	Pros
						Contra

Fuente. José María Ferre Trenzano. Marketing y ventas. 2004.

**Cuadro 4. Revisión de políticas distribución - criterio nivel control canal.**

	Título	Descripción	Razón de ser	Implica	Políticas en vigor hoy	Conviene cambiar o no.
Políticas	Canal propio	La empresa controla directamente el canal es dueña de él). Ello significa que el proceso de comercialización es controlado totalmente por la empresa.	Hay dos casos muy claros: 1. Cuando el circuito es cortó [materias primas, bienes equipo). 2. Cuando la distribución elegida es del tipo exclusivo.	Gran control. ¡Aproximación al consumidor! Exigencia de capacidad. Financiación alta.	<input type="radio"/>	Pros
						Contra
	Canal ajeno	Es el sistema más corriente. El canal ni pertenece ni es controlado por la empresa.	Es lo normal en situaciones en que los canales son numerosos. Separación de la función de distribución.	Valoración de su profesionalidad. Negociación en función de su nivel de servicio.	<input type="radio"/>	Pros
						Contra

Fuente. José María Ferre Trenzano. Marketing y ventas. 2004.

**Cuadro 5. Revisión de políticas distribución - criterio nivel cobertura canal.**

	Título	Descripción	Razón de ser	Implica	Políticas en vigor hoy	Conviene cambiar o no.
Políticas	Distribución intensiva	Los productos se pretende que lleguen al consumidor por el canal que sea por todos los posibles.	Producto de alta rotación sin importancia del estatus del establecimiento.	Gran fuerza de ventas. Altos costes en distribución.	<input type="radio"/>	Pros
						Contra
	Distribución selectiva	Los productos se pretende que lleguen al consumidor a través de ciertos canales seleccionados.	El segmento objetivo tiene unos canales determinados. El producto en sí exige ciertas condiciones.	Esfuerzos en selección. Posibles conflictivos con otros canales.	<input type="radio"/>	Pros
						Contra
	Distribución exclusiva	los productos se pretende que sólo estén en determinados establecimientos.	Esto es casi imprescindible en caso de productos caros, complejos o que exigen requisitos fijos.	Concentración esfuerzos. Gran cuidado canal. Merchandising.	<input type="radio"/>	Pros
						Contra

Fuente. José María Ferre Trenzano. Marketing y ventas. 2004.

A continuación se desea plasmar los aportes de Helber Ramírez<sup>11</sup>, sobre el diagnóstico estratégico, lo cual consiste en la recolección de información, a través de encuestas, información estadística, trabajo de campo, análisis de información secundaria; entre otros. Con el fin de obtener elementos de juicio para condensarlos y luego poder plantear estrategias, que puedan hacer la realidad de la empresa acerca de su proceso de cambio; y tiene como objetivo general: conocer e identificar los elementos que conforman la cultura de la organización y analizar tanto interna como externamente la empresa con el fin de dar elementos claros, reales y prácticos al administrador para que pueda tomar decisiones a través de planes lo más ajustados a la realidad.

Cultura organizacional. Cada organización posee su propia cultura, lo que da su propia identidad; incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. Se puede decir que la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. La cultura corporativa en la empresa es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, regias y procedimientos.

- Fundadores: Incorporan a la empresa sus iniciativas, prioridades, principios, la comprensión que tienen de la organización. Como ejemplos a nivel nacional, se tienen los fundadores de Carvajal, Bavaria, Panamericana.
- Estilo de dirección: El estilo de alta gerencia fija en torno de las interacciones entre los miembros de la empresa, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir totalmente.

Los estilos de administración crean a su vez culturas organizacionales, de las cuales se basa el control normalizados, otras son individualistas, otras grupales o descentralizadas.

- Claridad de los principios organizacionales. Toda empresa debe hacer explícito los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben ser divulgados, así se crea cultura.
- Autonomía individual “empowerment”. El grado de responsabilidad, independencia, autonomía e iniciativa de los miembros de la organización también crea cultura.

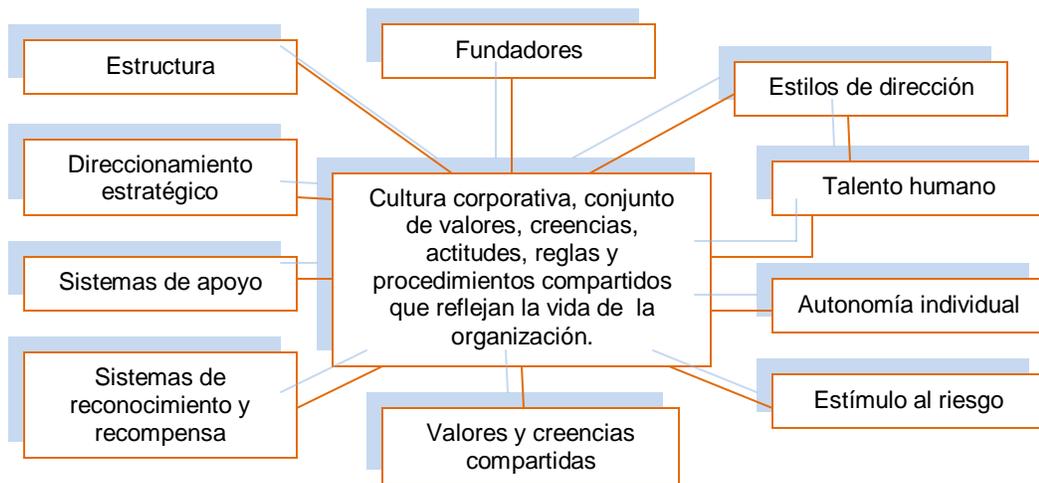
---

<sup>11</sup> RAMÍREZ, HELBER, Samuel. Administración estratégica. Fundación Universitaria Los Libertadores. Bogotá D.C., enero de 2001. p. 59.

- Estructura: existen estructuras que requieren muchas normas y procedimientos, entre tanto, las estructuras planas, los procesos son más ágiles, facilitan la comunicación, fomentan la interacción entre sus miembros, estando más cerca del cliente. La estructura sigue a la estrategia y va creando cultura.
- Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones: la manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea cultura, el grado de realización y de desafío que genera el cargo y la importancia de cada persona dentro de la empresa, son factores de motivación que complementan la creación de la cultura.
- Estímulo al riesgo: muchas empresas estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado.
- Direccionamiento estratégico: las empresas con visión a mediano o largo plazo configuran la cultura organizacional.
- Talento humano: su nivel educativo, extensión, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial.

Para que cada miembro de la organización aprenda y viva a diario la cultura de su empresa debe conocerla a fondo.

**Figura 2. Elementos de la cultura corporativa en una organización.**



Fuente. Elber Samuel Ramírez. Administración estratégica. Fundación Universitaria Los Libertadores. Bogotá D.C., enero de 2001.

Análisis interno consiste en evaluar la situación presente de una empresa, cada organización determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar la estrategia presente.

El análisis interno<sup>12</sup>, se da a través del perfil de la capacidad interna de la empresa, tratándose de una herramienta muy importante para el diagnóstico.

Perfil de la capacidad interna. Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa con relación al medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación. El perfil de capacidad interna evalúa las categorías:

- Capacidad directiva.
- Capacidad competitiva.
- Capacidad financiera.

A manera de resumen, el autor Ramírez, establece que a través del desarrollo de éste módulo de administración estratégica. La administración Estratégica en un concepto relativamente nuevo en medio, y pretende reducir a una mínima expresión los riesgos tanto internos como externos, o en las diversas áreas, como financiera, mercadeo, tecnología, relaciones humanas, entre otras, con el fin de que el administrador de empresas, pueda estar acorde con la realidad en el proceso de toma de decisiones.

A través del diagnóstico de la empresa el administrador recoge la información valiosa, de primera mano (primaria) o escrita (secundaria) para formarse un juicio confiable para proyectar la empresa hacia el futuro, vital para el empresario moderno, si se tiene en cuenta las actuales condiciones de globalización, de inmediatez en las decisiones acertadas y de un alto impacto positivo para la empresa.

La administración estratégica se sustenta y se convierte en realidad por medio de proyectos y planes de acción concretos, ágiles en su implementación, flexibles y sobre todo fácilmente aplicables a nuestro medio. Es así amigo estudiante que usted debe tener la idea general, pero a través de un proceso de autoformación, permanentemente se debe convertir en un generador de acciones para usted, su familia, su empresa y la sociedad, por medio de la nueva dinámica de la administración.

Introducción al marketing estratégico<sup>13</sup>. Existen cientos de definiciones para mercadeo o marketing, todas bien conocidas por nosotros, que se pueden sintetizar en: el proceso de satisfacción de las necesidades del consumidor objetivo, que genera utilidades. Este concepto tan simple y aparentemente poco definido encierra una serie de implicaciones y cuestionamientos profundos, que conllevan teorías económicas, administrativas, sociales, culturales y psicológicas.

---

<sup>12</sup> Ibíd., p. 100.

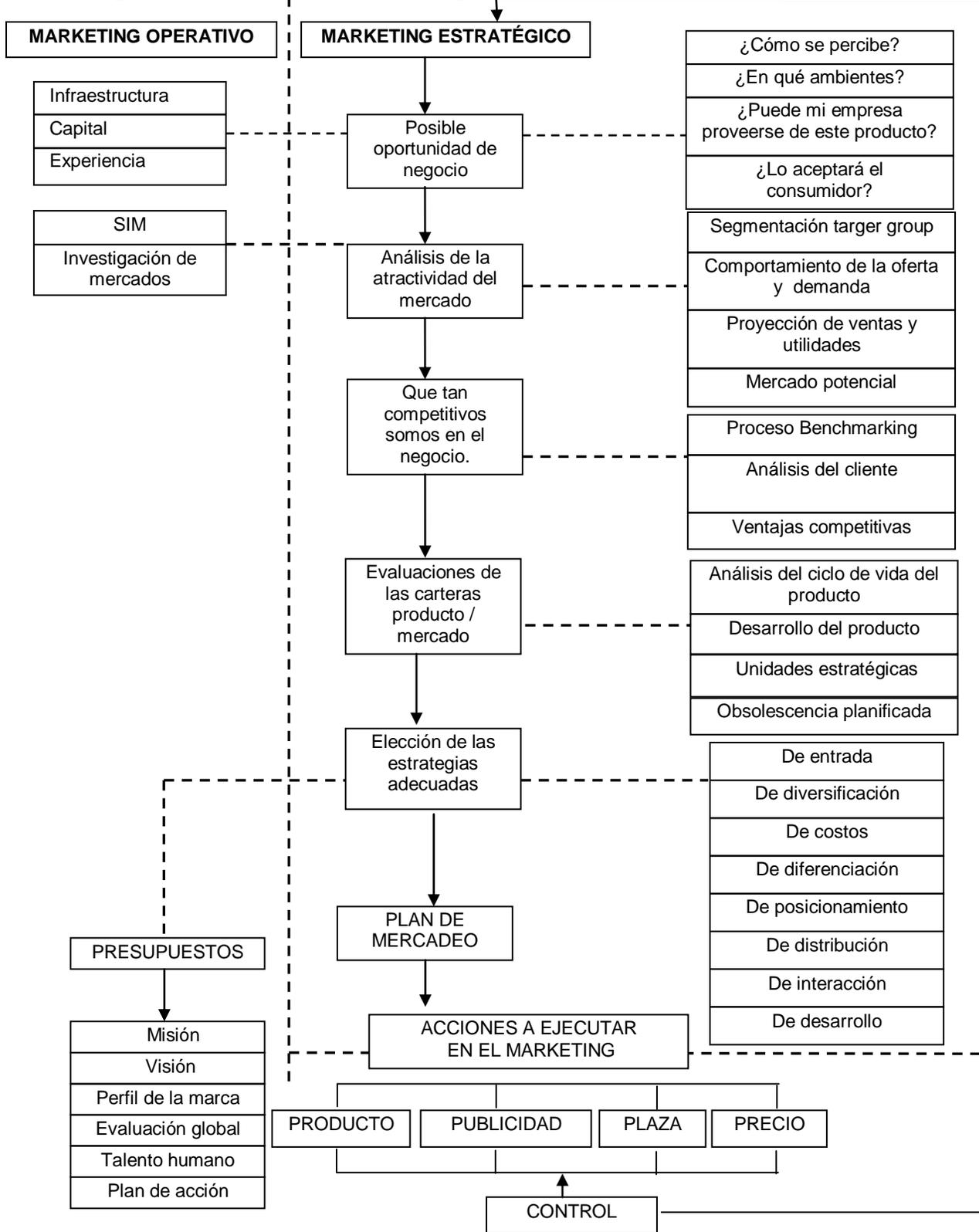
<sup>13</sup> ARBELÁEZ VALENCIA, Juan Carlos. Marketing estratégico. Fundación Universitaria Los Libertadores. Bogotá D.C., abril de 2001. p. 15 – 24.

Es decir, el hecho de ser un proceso, lo acerca a un desarrollo constante y cíclico; la satisfacción de un grupo de individuos está dada en términos de precio, comodidad, utilidad, agilidad de la entrega, facilidad y también por la relación entre valor percibido y ventaja competitiva; la noción del grupo objetivo, por otro lado nos encamina en términos de gusto, creencias, ingresos, ubicación geográfica, edad y modus vivendi, entre otras; y por último, el fin y la razón de ser de las empresas, subsistir generando excedentes que permitan reinversión, crecimiento y beneficios económicos para los accionistas, empleados que a su vez forman parte del mercado como consumidor objetivo de cientos de productos y empresas más. Considerando esto, se empieza a definir los dos grandes aspectos en que se divide el marketing moderno: la forma y el fondo.

El primero es el marketing operativo que está definido como la serie de acciones encaminadas a conservar los mercados existentes, mediante una adecuada gestión comercial con una políticas de producto, precio y publicidad que garantice todo el proceso en la cadena productor, intermediario, consumidor final de forma oportuna y adecuada. Estas acciones están dadas en un corto y mediano plazo, con unos objetivos definidos y seguidos permanentemente.

El marketing estratégico. Entendido como un proceso dinámico y constante de búsqueda de oportunidades y necesidades del mercado, que pretende el desarrollo de productos, conceptos, imagen de marca, posicionamiento en un grupo de clientes relativamente homogéneos, con los que se pueda crear una relación de fidelización; y de competitividades que nos diferencia y nos convierta en la mejor alternativa. El marketing estratégico está dado a largo plazo y debe interrelacionarse con el medio (mercado, consumidores) y con la empresa y el marketing operativo de forma continúa.

**Figura 3. Proceso del marketing estratégico.**



Fuente. ARBELÁEZ VALENCIA, Juan Carlos. Marketing estratégico. Fundación Universitaria Los Libertadores. Bogotá D.C., abril de 2001.

**Ambientes en marketing:** existen dos tipos de factores, microambientales y macroambientales. Los factores de macroambientales afectan de la misma forma a todas las empresas. Los factores microambientales son los que afecta a cada empresa de forma particular.

Macroambiente externo:

- Legislación y políticas.
- Demografía.
- Seguridad.
- Accesibilidad geográfica.
- Condiciones económicas.
- Competencia.
- Factores socioculturales.

Legislación y políticas. Todas las empresas están reguladas por las leyes del país donde comercializan, esto contempla desde impuestos, regulaciones, topes de fijación de precios entre otras.

Demografía. Habla de las características poblacionales humanas y tiene en cuenta factores como tamaño, edades, crecimiento y distribución de los individuos.

Seguridad. Es indudable que éste es una de los factores que más preocupa en Colombia, por ejemplo, al asaltar un camión con mercancía, perjudica el doble de una empresa, en primer lugar el costo de perder la mercancía y segundo, el ladrón abstener la mercancía y la imperiosa necesidad de salir de ella rápidamente, la venden muy barata a algunos intermediarios deshonestos o ignorantes, que ante tan buena oportunidad, compran el producto robado y dejan de comprar el pedido normal, esto hace que por el costo los consumidores se lancen a comprar en estos puntos, generando un malestar de los miembros del canal a la empresa productora. Esto puede dimensionar la importancia de la seguridad en el mercado en Colombia.

Condiciones económicas. La inflación, las tasas de interés, la devaluación y la revaluación entre otros, son factores que inciden directamente en el mercado, por un lado los costos de los insumos y de la operación y por el otro la variación de la capacidad de gasto o consumo del cliente, lo vuelve muy relevante para tener en cuenta.

Accesibilidad geográfica. La distancia entre el cliente y la empresa puede ser tan larga que haga que el producto pierda su frescura, empaque, consistencia y características organolépticas, encareciendo el producto, generando demora, dificultad de reabastecimiento y podría desvirtuar la calidad de la marca.

Competencia. Se dice de todas las empresas que de manera directa o indirecta pueden ofrecer productos de características similares al mismo grupo objetivo, en la cuarta unidad profundizaremos al respecto.

Factores socioculturales: Hace referencia a los patrones de comportamiento (creencias, valores sociales y estilos de vida).

Microambientes externos. Hay factores, que siendo ajenos a la empresa, de una u otra forma afecta las políticas de mercado:

- Mercado
- Distribuidores
- Proveedores

Se establece que el mercado es la demanda hecha por los compradores a un grupo de oferentes. Es el conglomerado de personas con unas necesidades específicas, dispuestas a pagar por satisfacerlas. En cuanto a los Distribuidores es el tránsito o camino que elegimos para llevar nuestro producto hasta el consumidor final; y los Proveedores, son las empresas que aportan su materia prima, experiencia o producto terminado a otra empresa que se dedicara a su producción o comercialización.

**Microambiente interno.** Son aquellos factores internos de la organización y que dependen exclusivamente de esta:

- Recursos financieros.
- Tecnología.
- Imagen corporativa.
- Imagen de marca.
- Investigación y desarrollo.
- Capacidad instalada.
- Transporte.

Recursos financieros. Es la cantidad de dinero o activos con los que cuenta la empresa para su financiamiento o expansión.

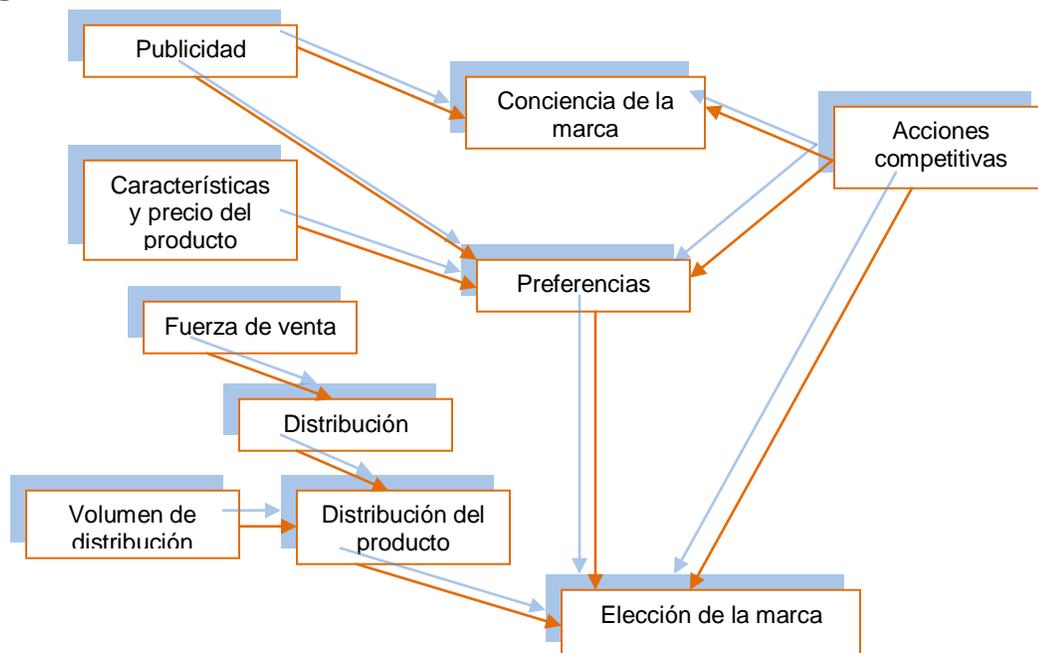
Tecnología. La mayoría de autores opinan que la tecnología hace parte de macroambiente externo del producto, tal vez por aquello que si en el municipio de Restrepo \_Meta, no hay redes telefónicas, será imposible abrir un Call Center; sin embargo hoy en día se puede ver que la tecnología depende principalmente del dinero que tenga la empresa y la relación costo/beneficio que se haga para acceder a ella. Actualmente son muy pocas las restricciones que se encuentran en el ámbito mundial que impidan acceder a la tecnología si posee el dinero e

infraestructura suficiente, por tanto opino que la tecnología hace parte de los factores de microambiente interno.

Con respecto a la Imagen corporativa y de marca, son las percepciones que puede tener el cliente hacia la empresa o hacia un producto específico. Estas se pueden dar por varios aspectos como: calidad, respaldo, servicio posventa, valor, entre otros; en cuanto a investigación y desarrollo. La mayor de empresas consientes de los grandes y rápidos cambios en los productos y mercados, se han visto en la necesidad de tener un departamento de investigación y desarrollo que mantenga a la empresa a la vanguardia competitiva.

Otro punto a tener en cuenta dentro del análisis de oportunidades es el proceso de decisión de compra y de elección de una marca. (ver figura 12).

**Figura 4. El proceso de decisión para la elección de una marca.**



Fuente. Larreche, Jean Claude. Markstrat. 3. 2004. p. 151.

Una vez el consumidor sabe lo que debe comprar dentro de una categoría de producto, este debe elegir una marca en particular. En tal sentido se podría decir que el cliente atraviesa tres etapas: de conciencia, de preferencia y de decisión de elección.

Cuando se habla de conciencia de marca. Es un proceso de aprendizaje que se logra con estrategias de comunicaciones adecuadas, promoción. Pero también puede ser de gran ayuda la imagen corporativa de la empresa que la produce y el

hecho de verla exhibida constantemente en los puntos de venta. La conciencia de marca no se desarrolla de forma instantánea.

Formación de preferencia. Está determinada por las percepciones del consumidor hacia todas las marcas que componen el segmento con relación a la marca ideal. Se tienen en cuenta factores como relación costo/beneficio, contenido y servicio, entre otras. Decisión de elección. Jack Carlson habla de la visita del consumidor al punto de venta, con el "momento de la verdad", es aquí donde le consumidor lleva la marca que siempre había tenido en mente u otra sino la encuentra o cambia de opinión por alguna oferta o algún otro motivo.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

Es importante indicar que la conceptualización del **marketing**, juega un papel de relevancia para desarrollar la función comercial, con la óptica de demanda. Sin embargo, se debe diferenciar el **marketing mix**, ya que este es la construcción de recursos que en el presupuesto comercial se establecen dentro de un plan de marketing. Otro aspecto tiene que ver con la **estrategia**, como arte y ciencia de utilizar, combinar y dosificar los medios disponibles para conseguir los objetivos marcados por los directivos. De ahí, la relevancia de que exista la **táctica comercial**, la cual sirve para disponer y maniobrar los recursos disponibles en la puesta en marcha de acciones comerciales concretas, y que las circunstancias del momento están condicionadas. Por tanto, se debe establecer sobre la acción que se va a desarrollar en breve, teniendo presente las circunstancias del mercado hoy y no las que se previeron anteriormente.

Los **objetivos de marketing**, conllevan a la participación de mercado, a nivel de distribución y crecimiento dentro de lo (cuantitativo), con respecto al posicionamiento e imagen (cualitativo), que a organización fija para submarca o productos durante un periodo determinado de tiempo. Por consiguiente, el marketing define **vender y anuncia**, como proceso mediante el cual la empresa crea valor para los clientes y establecen relaciones solidas con ello obteniendo a cambio el valor de los clientes.

En consecuencia el **proceso de marketing**, es crear un valor agregado para los clientes que permiten construir relaciones, en base en entender el mercado, las necesidades y deseos de los clientes, diseñar una **estrategia de marketing** impulsada por el cliente; elaborar un **plan de marketing**, que entregue valor superior, y crear relaciones redituables y con deleite para los clientes. Es decir, atraer a cambio el **valor del cliente**, mediante la captación del valor para crear utilidades y calidad para el cliente.

En ese contexto, las **perspectivas del marketing**, deben conducir a la orientación hacia el mercado, administración real del marketing, proceso de planeación, estrategia de mezcla de productos, el plan corporativo y la gerencia media. Así mismo, análisis de la situación que debe incluir el **análisis de mercadeo**, definir el **mercado relevante**, análisis de la demanda primaria y selectiva; mercado objetivo y ventaja competitiva, segmentación, evaluación de los segmentos, selección de la estrategia, medición del mercado; análisis de la rentabilidad y productividad. De igual manera establecer **estrategias y programas de marketing** que incluyen: estrategias para la demanda primaria y para la demanda selectiva, selección de la estrategia; programas de desarrollo del producto; fijación de precios; de publicidad; de marketing directo y promoción de ventas; Sin dejar de lado la **coordinación y control**, en la cual se debe tener presente los siguientes aspectos: organización y gerencia de los programas de marketing y ventas; ejecución de estrategias, tipos de estructuras organizacionales, gerencia de ventas y plan anual de marketing, tipos de planes, desarrollo del plan, utilización del plan como mecanismo de control, monitoreo del entorno, organización para la planeación.

Otro factor relevante, enmarca la **calidad y satisfacción del cliente**, es decir, aumento de la **lealtad del consumidor** (más compras repetidas); comunicación verbal positiva del mismo (más clientes nuevos). Entonces vale la pena preguntar ¿Cómo lograr la satisfacción del cliente?, sencillamente ofreciendo **alta calidad en los bienes y servicios**; suministrar un nivel de beneficios que excede, y que no simplemente cumple con las expectativas y para conseguirlo, se puede perseguir algunas **dimensiones de calidad** (desempeño, confiabilidad, durabilidad, estética, características, conformidad, servicio y calidad percibida). Por tanto, la **orientación hacia el mercado**, estimula la recolección sistemática de inteligencia del mismo, la difusión de esta inteligencia a través de todas las unidades organizacionales; respuesta coordinada en toda la empresa, ante esa inteligencia. En esencia la orientación hacia el mercado es la comprensión de que el esfuerzo de marketing de la empresa es el negocio de todos los departamentos y funciones. Sin embargo la **orientación hacia el mercado**, y la **planeación del marketing**, debe implementarse mediante la filosofía de motivar a los empleados, suministrar herramientas analíticas y los marcos de referencia apropiados para la toma de decisiones. Algunas acciones a seguir pueden ser. Decidir los negocios que brinden las mejores oportunidades para crear clientes satisfechos; evaluar las ventajas competitivas y las posiciones de los competidores en el mercado; medir las oportunidades y evaluar el impacto, aplicar el conocimiento de la inteligencia del mercado, el diseño de la oferta del mercado.

Dentro del proceso de planeación del marketing, es el proceso sistemático para desarrollar y coordinar decisiones de marketing; que en esencia brinda el marco de referencia para implementar una orientación hacia el mercado; suministrar el enfoque para la recopilación de información y presenta el formato para la difusión de la información y la estructura para desarrollar y coordinar las respuestas

tácticas y estratégicas de la firma. Así mismo, en las estrategias corporativas, se presentan como **amenazas y oportunidades del entorno**, tales como demográficas, valores sociales y culturales, factores económicos, tecnología, acciones legales y regulatorias, competencia (entrada de nuevas firmas, fusiones o adquisiciones, cambio de condiciones económicas o de producción y cambio de los valores sociales y culturales nuevas tecnologías). En cuanto a las **fortalezas y debilidades**: las fortalezas son analizadas mediante la identificación de sus recursos y competencias. Estas incluyen recursos financieros, habilidades financieras y mano de obra, capacidad de producción y eficiencia del equipo, habilidades en I&D, y patentes, control sobre materias primas fundamentales; y canales de distribución eficientes y efectivos. Cuando hay limitación de opciones estratégicas la solución puede estar en la alianza. En síntesis el proceso para establecer una estrategia corporativa esta basado en examinar las amenazas y las oportunidades y consistentes con estas amenazas y oportunidades y con las competencias distintivas de la firma. Adquirir cualquier competencia adicional que se requiere para una implementación exitosa, a menudo por medio de las alianzas estratégicas.

De ahí, que el factor **consolidación** busca alcanzar metas corrientes, (aumento de las utilidades) a través de mecanismos de no crecimiento; **crecimiento** aquella en la cual el incremento de las ventas se convierte en el medio para alcanzar la estabilidad o el aumento de las utilidades.

También, es conveniente indicar sobre las **estrategias de la mezcla de productos**, teniendo presente los modelos de portafolios de productos: son métodos que se pueden utilizar para clasificar productos o unidades de negocios con el fin de determinarlas futuras contribuciones de efectivo que se pueden esperar de cada uno de éstos y de las necesidades de efectivo que cada producto tendrá en el futuro; para la utilización de este método se debe tener en cuenta; examinar las fortalezas competitivas de una unidad del negocio o producto; evaluar las amenazas y oportunidades que presenta el mercado en donde compete.

Otro aspecto relaciona el pronósticos de ventas de la industria: indican tasas de crecimiento esperadas en mercados alternativos; tasa de crecimiento de las ventas de la industria ejerce una importante influencia en la intensidad de la competencia; conocer el nivel futuro de ventas de la industria permite calcularla participación de mercado que requiere para alcanzar sus metas de ventas. En general la tasa de crecimiento de la industria ejerce una gran influencia en el crecimiento de las ventas de la empresa. De acuerdo con ello, el pronóstico de ventas de una industria a menudo es un dato importante para el pronóstico de ventas de la empresa.

El pronóstico de ventas de la empresa, permite pronosticar las ventas de un artículo específico pronosticar ventas de una marca; pronosticar ventas de una

línea de producto; pronosticar las ventas totales de la empresa. Estos pronósticos se pueden hacer con base en: exámenes de patrones de ventas históricos; el promedio de algún periodo histórico específico para pronosticar el valor de un periodo futuro; suavización exponencial, darle un mayor valor a x periodo; periodo, proyecciones lineales cuando existen tendencias pronunciadas, y enfoques de juicio o sentido común.

Finalmente, se tiene que el análisis de la productividad, como la evaluación de las consecuencias: en las ventas o en la participación de mercado de una estrategia de marketing, Implicar la estimación de las relaciones entre precio y uno o más gastos de marketing y el volumen de ventas o participación de mercado de un producto o línea, análisis de la rentabilidad, evaluación del impacto de los programas de marketing sobre la contribución en utilidades que se puede esperar de un producto.

#### **4.3 MARCO INSTITUCIONAL**

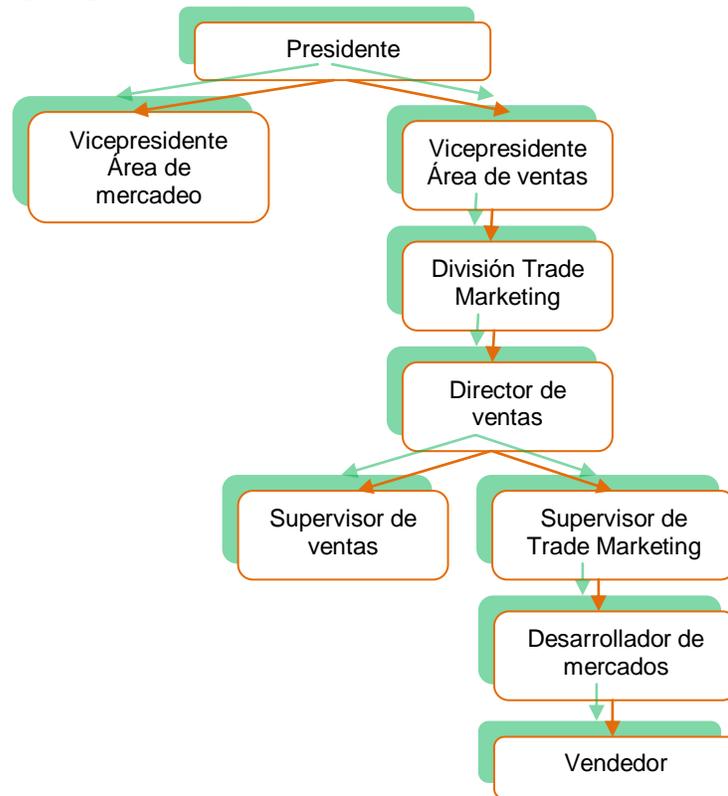
**Visión de Bavaria.** Ser la compañía más admirada en Colombia y un gran contribuyente a la reputación global de SABMiller.

- Por la efectividad de nuestro mercadeo.
- Por la calidad de nuestros productos.
- Como la mejor fuente de empleo.
- Como el mejor socio.
- Por nuestra responsabilidad social.

**Misión de Bavaria.** Crecer en el mercado a un consumo per cápita anual de 60 litros, asegurando el liderazgo de nuestro portafolio de marcas nacionales e internacionales en cada una de las categorías de bebidas y en todos los segmentos del mercado.

**Valores de SABMiller & Bavaria.** Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera La responsabilidad es clara e individual Trabajamos y ganamos en equipo. Comprendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores Nuestra reputación es indivisible.

**Figura 5. Organigrama Empresa Bavaria S.A., sede Villavicencio.**



Fuente. Empresa Bavaria S.A., sede Villavicencio. 2013.

**Portafolio de servicios:**

- Cerveza Águila 330cm<sub>3</sub> y presentación en lata por 24 unidades.
- Cerveza Águila light 330cm<sub>3</sub> y presentación en lata por 24 unidades.
- Club Colombia, 330cm<sub>3</sub> y presentación en lata por 24 unidades.
- Cerveza Costeña 330cm<sub>3</sub> y presentación en lata por 24 unidades.
- Cerveza Poker 330cm<sub>3</sub> y presentación en lata por 24 unidades.
- Cerveza Pilsen 330cm<sub>3</sub> y presentación en lata por 24 unidades.
- Cerveza internacional Peroni.
- Cerveza internacional Miller Genuine Draft.
- Cerveza reds.
- Cola y pola 330cm<sub>3</sub> y presentación en lata por 24 unidades.
- Refresco Pony Malta.
- Refresco Maltizz.

Figura 6. Portafolio de productos nacionales, internacionales y refresco.



Aguilá



Aguilá light



Póker



Club Colombia



Redd's



Miller Genuine



Pilsen



Costeña



Cola y pola



Pony Malta



Maltizz



Peroni

Fuente. Bavaria S.A. 2013

### **4.3 MARCO LEGAL**

Constitución Política de Colombia de 1991. Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza en todas sus modalidades de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Decreto 401, marzo 27 de 1971. Se expide el Código de Comercio, que hace referencia a lo asuntos comerciales y mercantiles de acuerdo con las disposiciones de la ley comercial y civil en Colombia.

Ley 124 de febrero 15 de 1994. Por la cual se prohíbe el Expendio de Bebidas Embriagantes a Menores de Edad y se dictan otras disposiciones.

Ley 30 de enero 31 de 1986. Reglamentada por el Decreto Nacional 3788 de 1986. Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Estupefacientes y se dictan otras disposiciones. Título III. Campañas de prevención contra el consumo del alcohol y del tabaco. Artículo 14. Derogado por el art. 5 de la Ley 124 de 1994. Las bebidas alcohólicas y los cigarrillos o tabacos sólo podrán expendirse a personas mayores de catorce (14) años.

Ley 256 de enero 15 de 1996. Por la cual se dictan normas sobre competencia desleal.

Ley 389 de julio 18 de 1997. Por la cual se modifican los artículos. Artículo 1. El artículo 1036 del Código de Comercio, quedará así: "El seguro es un contrato consensual, bilateral, oneroso, aleatorio y de ejecución sucesiva. Artículo 2. El párrafo del artículo 01 del Código de Comercio, quedará así: párrafo. En los casos en que no aparezca expresamente acordadas, se tendrán como condiciones del contrato aquellas de la póliza o anexo que el asegurador haya depositado en la Superintendencia Bancaria para el mismo ramo, amparo, modalidad del contrato y tipo de riesgo.

Ley 550 de diciembre 30 de 1999. Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

Ley 527 de agosto 18 de 1999. Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones

#### 4.4 MARCO GEOGRÁFICO

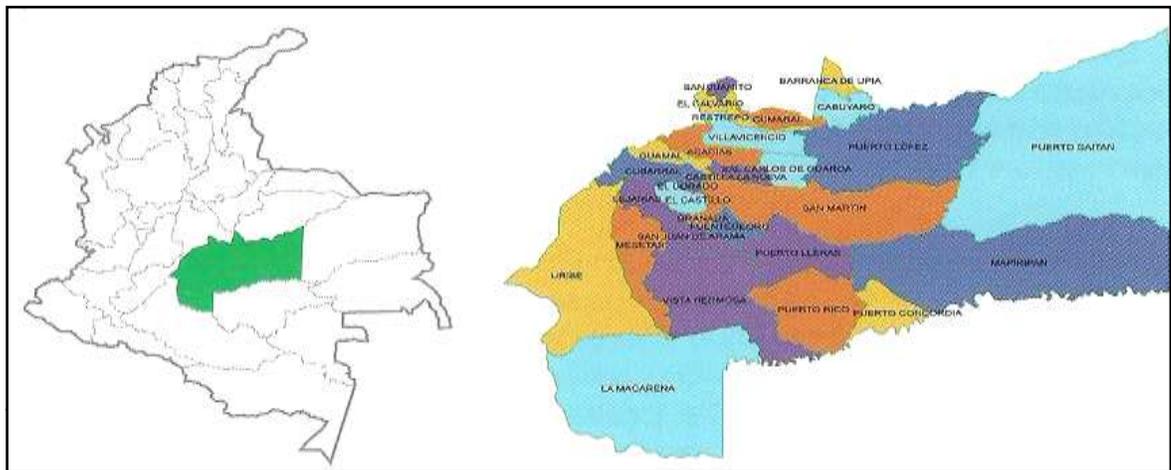
Generalidades del departamento del Meta<sup>14</sup>. Tiene una extensión de 85.635 kilómetros cuadrados. Localizado en la región de la Orinoquia, al oriente del territorio nacional, entre los 4° 55' y 1° 35' de latitud norte y los 74° 54' y 71° 3' de longitud oeste. Su capital Villavicencio, se encuentra a 4° 08' 12" de latitud norte y 73° 39' 06" de longitud oeste.

La jurisdicción departamental está dada por los límites oficiales, los cuales se encuentran definidos en la Ley 118 de 1959. Al norte limita con Cundinamarca y Casanare, al oriente con Vichada, al occidente con Huila, al suroccidente con Caquetá y al sur con Guaviare. A la fecha cuenta con 29 municipios.

El territorio está formado por tres regiones fisiográficas. La primera: ubicada en el occidente del departamento, representada por el flanco oeste de la cordillera Oriental con alturas que alcanzan los 4.000 m sobre el nivel del mar; el piedemonte o área de transición entre la cordillera, la llanura, y la Serranía de La Macarena. La segunda: la planicie, sector casi plano con alturas que no sobrepasan los 200 m sobre el nivel del mar, ubicado en el centro y oriente del departamento.

Por su ubicación en la zona tropical, el departamento del Meta está bajo la influencia del desplazamiento de la zona de Confluencia Intertropical (ZCIT). Las precipitaciones varían desde 2.000 mm, en las partes altas de la cordillera, hasta los 6.000 mm, en cercanías de los municipios de El Castillo y Lejanías. Entre los meses de diciembre y marzo se presenta el período seco, debido a que los vientos alisios del noreste son los dominantes en esta época del año.

**Figura 7. Ubicación del municipio de Villavicencio en el departamento del Meta.**



**Figura 8. División veredal de Villavicencio**



Fuente. Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial. 2011.

El municipio de Villavicencio se encuentra situado al noroccidente del departamento del Meta, en el pie del monte de la cordillera oriental en la margen izquierda del río Guatiquia, es la ciudad más grande de los llanos orientales y la primera fuente comercial de abastecimiento para la región, está ubicada en el centro del país. Ciudad de gran importancia económica, cultural y turística<sup>15</sup>.

Villavicencio, como la ciudad capital del Meta y de la Orinoquia colombiana, es llamada "La Puerta al Llano". Concentra la mayor cantidad de población metense y es el principal centro de servicios sociales, financieros y educativos de toda la región. Estrechamente vinculada a Bogotá-Cundinamarca. Su vocación, incluye el auge del turismo y los servicios especializados, la producción agropecuaria, agroindustrial y petrolera. En el territorio municipal se distinguen dos regiones: una montañosa ubicada al Oeste y Noroeste, formada por el costado de la Cordillera Oriental; la otra, una planicie inclinada ligeramente hacia el Oriente y el Nororiente, corresponde al piedemonte de la cordillera, bordeada al Norte por el río Guayuriba. Por la parte central de esta planicie cruzan los ríos Ocoa y Negro además de numerosos caños y corrientes menores.

<sup>15</sup> ALCALDÍA DE VILLAVICENCIO. Documento electrónico creado el 16 de marzo de 2010. Disponible en <http://www.alcaldiadevillavicencio.gov.co/ws/Default.aspx?categoria=9&seccion=41> Consultado el 19 de marzo de 2011.



## 5. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Acorde con la temática de estudio, se inscribe dentro del tipo de investigación descriptiva<sup>16</sup>, ya que tiene como objetivo reseñar el estado, las características, procesos, procedimientos, factores y fenómenos, presentes en hechos y que permite describir las operaciones que realiza la empresa Bavaria S.A. En este tipo de investigación se puede hacer los siguientes análisis:

Caracterizar globalmente el objeto de estudio utilizando para ello, tablas, gráficas, cuadros y figuras. Describe el contexto en el cual se presenta dicho estudio; y que para el caso específico corresponde a estrategias de desarrollo orientados al Trade Marketing de la empresa Bavaria S.A., en la ciudad de Villavicencio.

### 5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población corresponde a la empresa Bavaria S.A., donde se concentra el punto de venta y logística.

La muestra se realizó con 60 clientes; entre los que se destacan los 10 almacenes de cadena ubicados en Villavicencio; supermercados, tiendas y otros.

### 5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se recurrió a fuentes primarias como secundarias.

**5.3.1 Fuentes primarias.** Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a 44 empresas, acorde con el listado estadístico en la base de datos que posee la empresa, utilizando para ello la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \qquad n_0 = \frac{Z^2 S^2}{e^2}$$

---

<sup>16</sup> LERMA GONZÁLEZ, Héctor Daniel. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Ecoe Ediciones. Bogotá D.C., agosto de 2009. P. 63.

Z= Margen de confiabilidad = 95% (que corresponde a 1.96 desviación estándar).

S= Desviación estándar = 0.5

e = Error de estimación = 5%.

N= Población = 60 clientes

$n_0$  = Primera aproximación (muestra si N fuera infinito)

n= Tamaño de la muestra

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{60}} = \frac{384.16}{60} = 44 \text{ Clientes}$$

**5.3.2 Fuentes secundarias.** Se recurrió a fuentes de información existente, libros, internet, información documental de la empresa, estudios monográficos, revistas especializadas en marketing, y periódicos que relacionan la temática abordada.

#### **5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

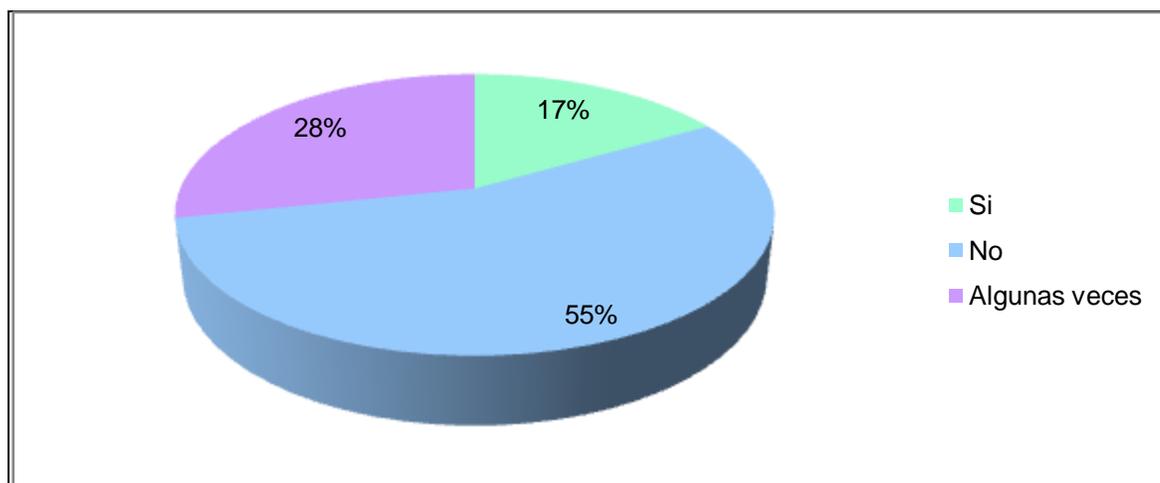
Obtenidos los resultados se procedió a la sistematización de los datos, utilizando para ello: tablas, figuras y gráficas porcentuales acorde con los resultados arrojados.

## 6. RESULTADOS

### 6.1 DIAGNÓSTICO PARA CONOCER EL PANORAMA Y DESCRIPCIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN LOS CLIENTES DETALLISTAS DE BAVARIA S.A. SEDE – VILLAVICENCIO

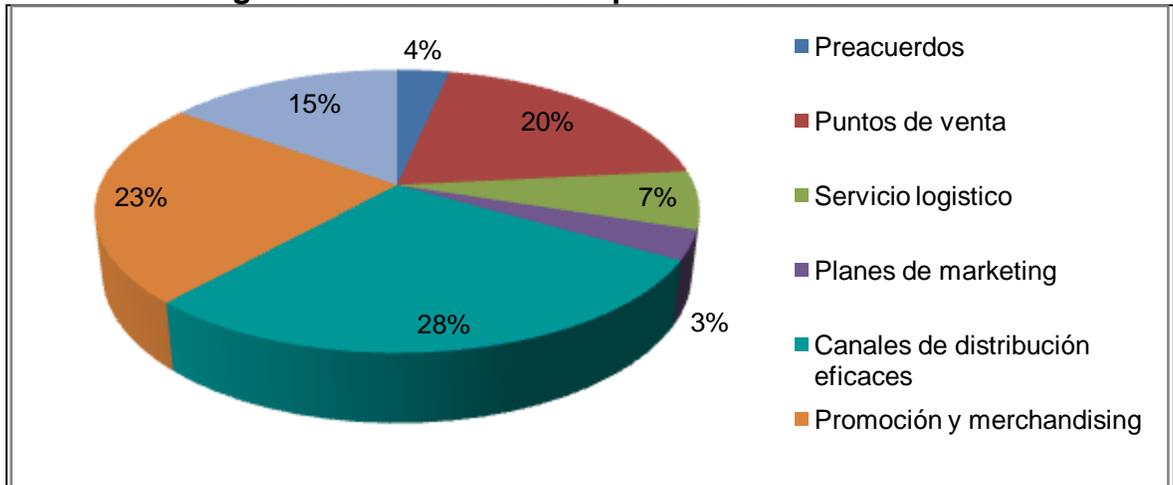
**Resultados de la encuesta dirigida a 60 clientes de la empresa Bavaria S.A.** con el propósito de identificar que alternativas se pueden implementar para lograr un adecuado proceso de planificación, ejecución, control, y supervisión, en el mercadeo.

**Gráfica 1. Actualmente la empresa aplica el Trade Marketing como herramienta de servicio al cliente y campañas de mercadeo.**



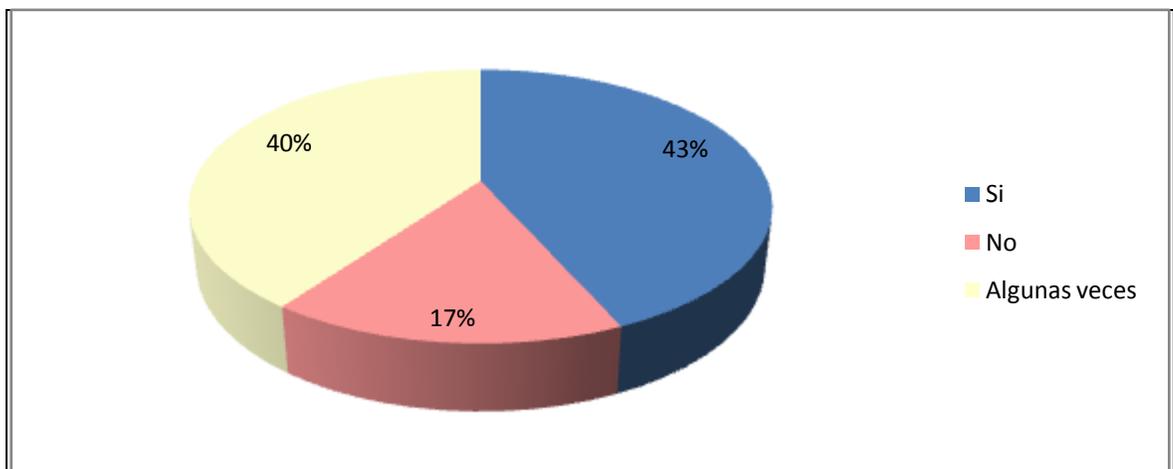
En la gráfica se observa que el 55% dijo que la empresa no aplica el Trade Marketing como herramienta de servicio al cliente y campañas de mercadeo; mientras que el 28% dijo que algunas veces y el 17% si.

**Gráfica 2. Cuáles de las siguientes estrategias de mercadeo orientadas al Trade Marketing se desarrollan en la empresa Bavaria S.A.**



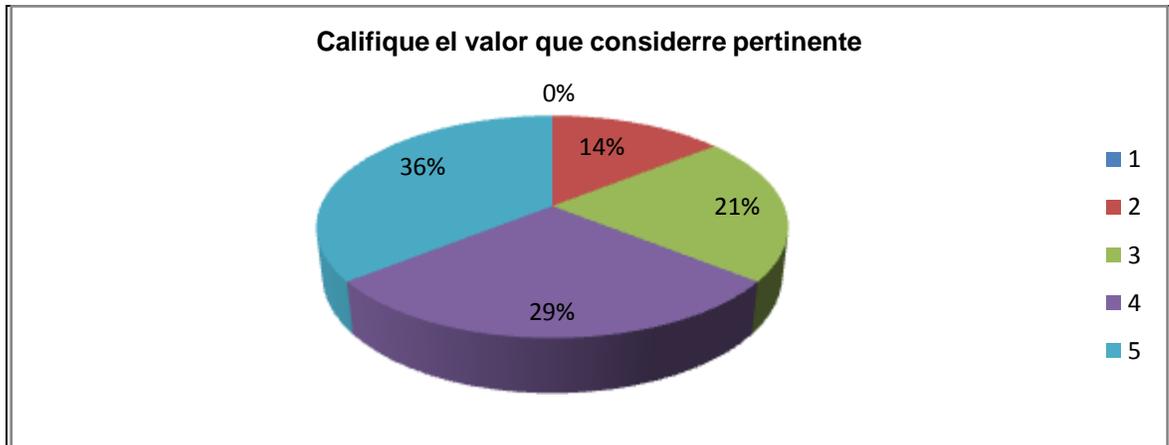
En la gráfica se observa ante la pregunta cuáles de las siguientes estrategias de mercadeo orientadas al Trade Marketing se desarrollan en la empresa Bavaria S.A., el 28% dijo canales de distribución eficaces; 23% promoción y merchandising; 20% puntos de venta; el 15% excelente comunicación; 7% servicio logístico; 4% preacuerdos y el 3% planes de marketing.

**Gráfica 3. Cree usted que la puesta en marcha del Trade Marketing, conlleva ha ser una ventaja competitiva para realizar circuitos de distribución y su evaluación.**



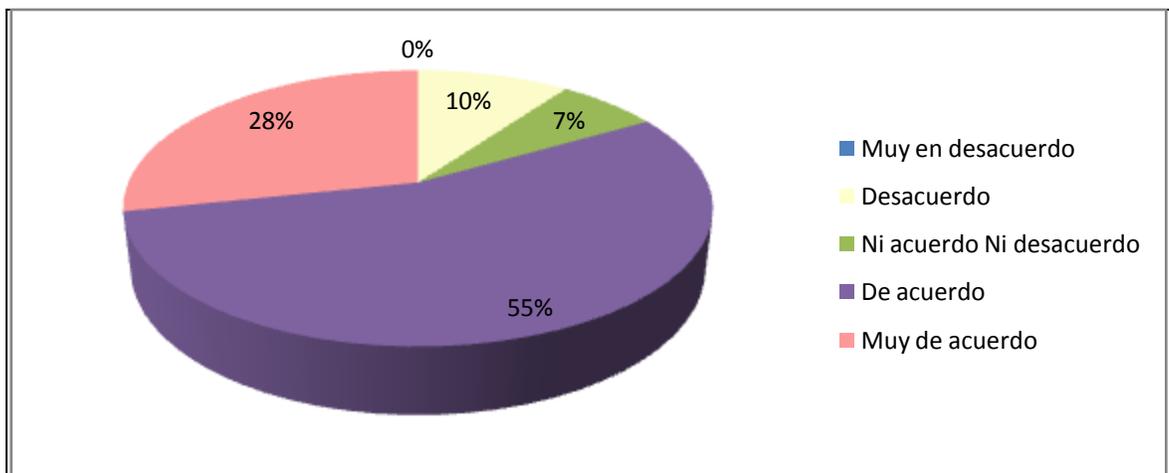
La gráfica evidencia que el 43% dijo que si cree en la puesta en marcha del Trade marketing, conlleva ha ser una ventaja competitiva para realizar circuitos de distribución y su evaluación; mientras que 40% dijo que algunas veces y el 17% dijo que no.

**Gráfica 4. Considera que la empresa Bavaria S.A.; realiza evaluación permanente a sus canales de distribución para establecer las necesidades del día a día del cliente.**



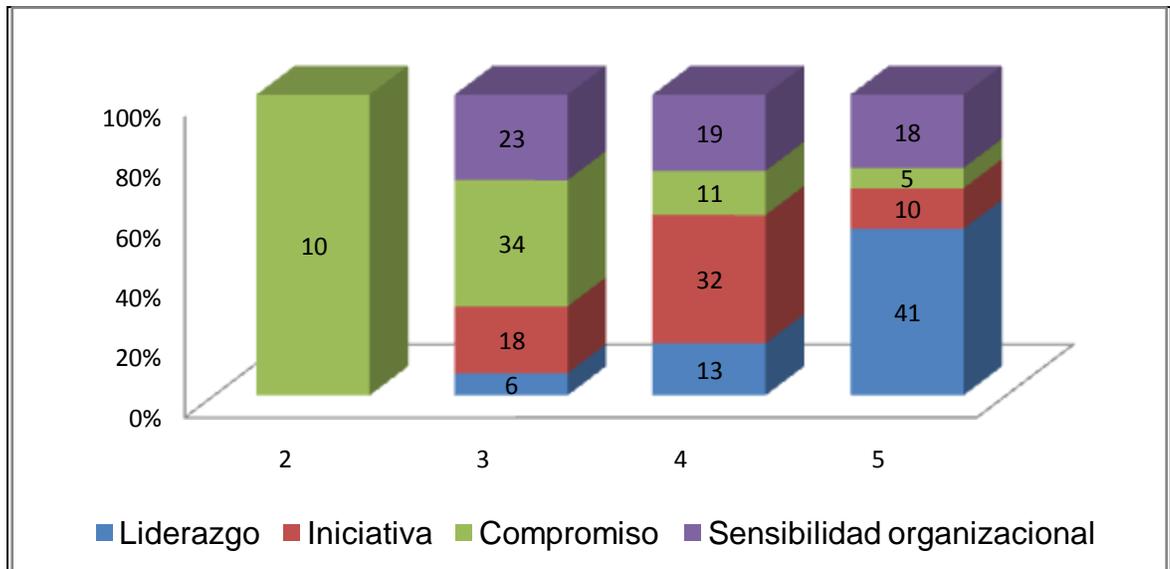
En la gráfica se observa ante la pregunta Considera que la **empresa Bavaria S.A.**; realiza evaluación permanente a sus canales de distribución para establecer las necesidades del día a día del cliente, el 36% califico 5; mientras que el 29% le dio una calificación de 4; el 21% de 3; y el 14% califico 2.

**Gráfica 5. Existe una excelente comunicación empresa – cliente.**



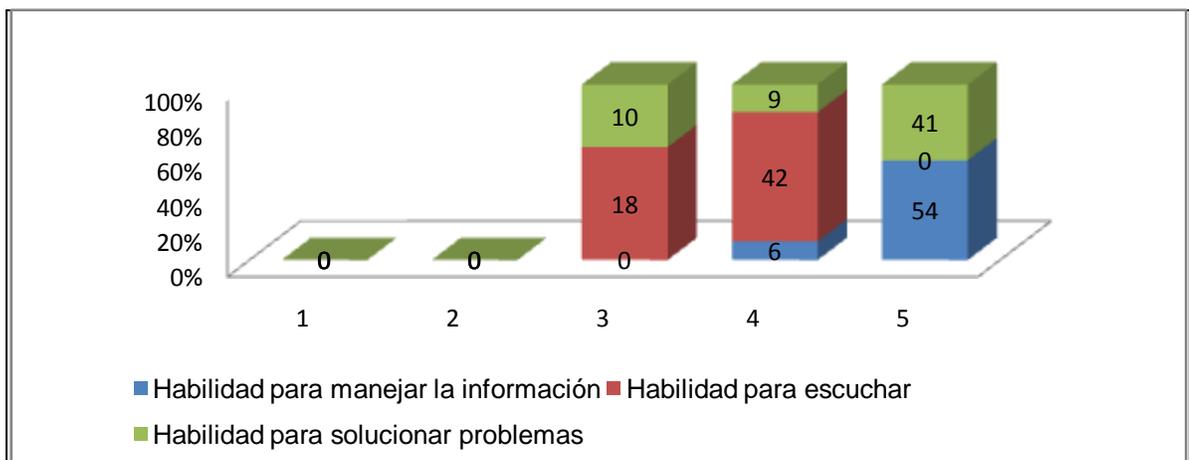
La gráfica muestra que el 55% dijo que esta de acuerdo que existe una excelente comunicación empresa – cliente; mientras que el 28% esta muy de acuerdo; el 10% en desacuerdo y el 7% ni acuerdo ni desacuerdo.

**Gráfica 6. Califique de 1 a 5 la incidencia que los siguientes factores tienen en las habilidades comerciales en la empresa Bavaria S.A.**



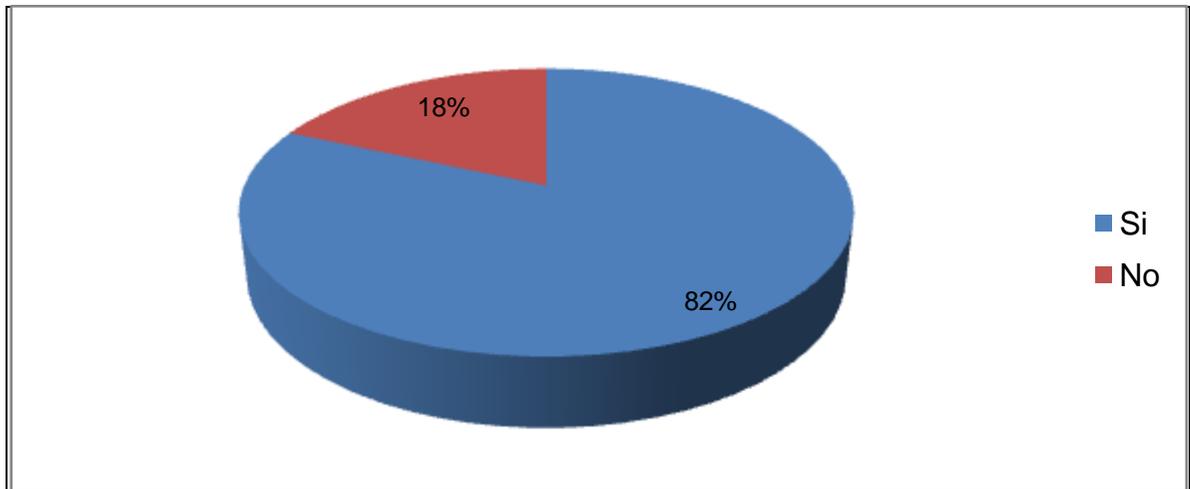
En la gráfica se observa que al factor liderazgo: 6 personas le dieron una calificación de 3, 13 le dieron una calificación de 4 y 41 personas calificaron 5; al factor iniciativa: 18 personas le dieron una calificación de 3; 32 calificaron 4 y 10 personas calificaron 5; al factor compromiso 10 personas le dieron una calificación 2; 34 calificaron 3, 11 calificaron 4 y 5 personas calificaron 5; al factor sensibilidad organizacional 23 personas calificaron 3, 19 calificaron 4 y 18 dieron una calificación de 5.

**Gráfica 7. Califique de 1 a 5 la incidencia que los siguientes factores tienen en las habilidades comunicativas.**



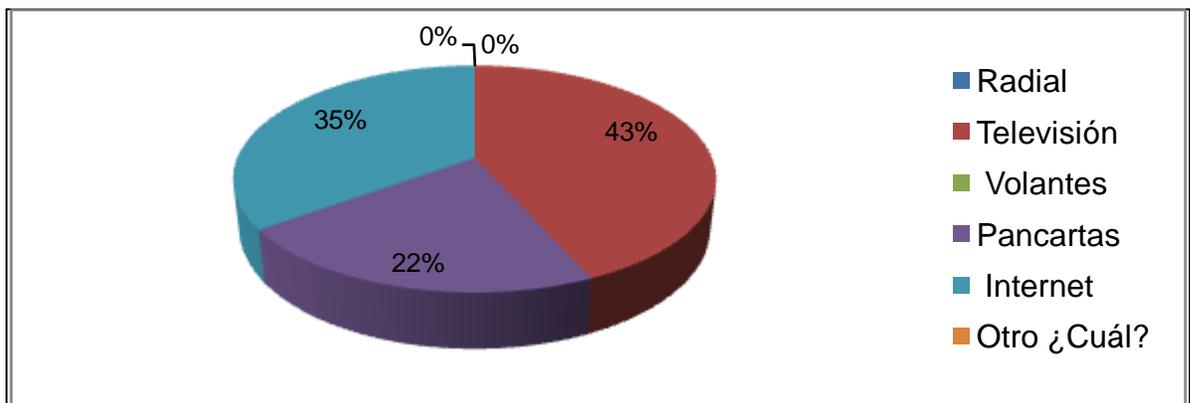
La gráfica muestra que al factor habilidad para manejar la información: 6 personas dieron una calificación de 4 y 54 personas calificaron 5; en el factor habilidad para escuchar 18 personas calificaron 3, 42 calificaron 4; mientras que al factor habilidad para solucionar problemas 10 personas dieron una calificación de 3; 9 personas de 4 y 41 personas calificaron 5.

**Gráfica 8. ¿Considera usted que la empresa posee la tecnología adecuada para ser competitiva en el mercado?**



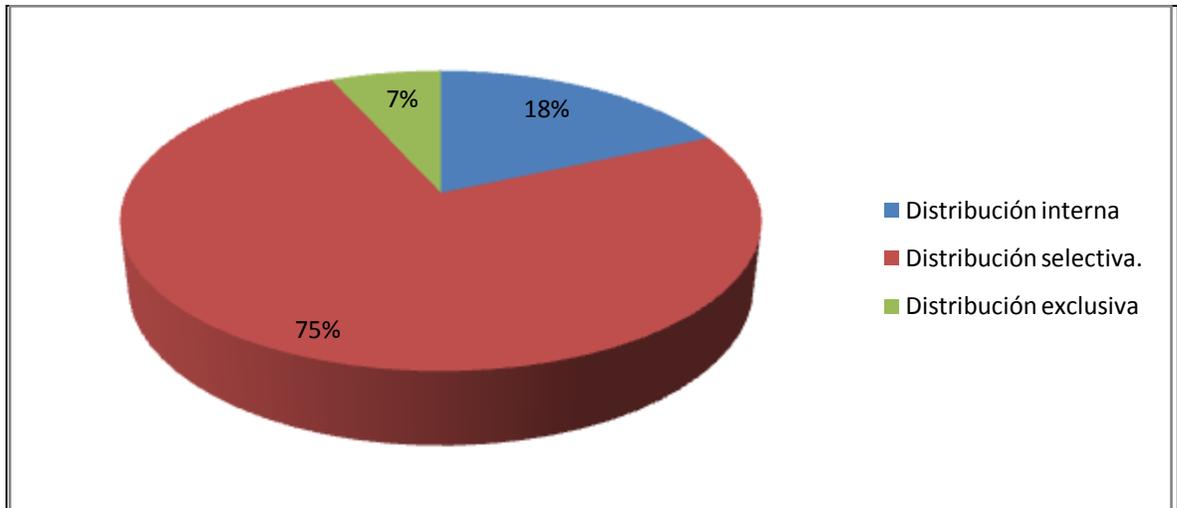
La gráfica muestra que el 82% si considera que la empresa posee tecnología adecuada para ser competitiva en el mercado; mientras que el 18% dijo que no.

**Gráfica 9. ¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa para promocionar sus productos y servicios?**



La gráfica muestra que el 43% dijo que el método de comunicación que más utiliza la empresa para promocionar sus productos y servicios es la televisión; mientras que el 35% dijo que el internet y el 22% por medio de pancartas.

**Gráfica 10. Cree usted que en la empresa Bavaria S.A., existe una política eficaz y eficiente de revisión de distribución, teniendo en cuenta los siguientes criterios:**



En la gráfica se observa ante la pregunta cree usted que en la empresa Bavaria S.A., existe una política eficaz y eficiente de revisión de distribución, teniendo en cuenta los siguientes criterios: distribución selectiva un 75%; distribución interna un 18% y distribución exclusiva un 7%.

## **RESULTADO DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL SUPERVISOR DE TRADE MARKETING.**

Entrevista dirigida al supervisor de Trade Marketing; con el propósito de conocer el desarrollo de mercadeo.

- 1. ¿Cómo están clasificados actualmente los puntos de venta orientados al Trade Marketing?** Los puntos se clasifican de acuerdo a la tipología de clientes como distribuidores, mayoristas, autoservicios y almacenes de cadena.
- 2. ¿En qué consisten las promociones de la organización?** Básicamente es una carta promocional del mes con los descuentos que rigen para cada referencia.
- 3. ¿Qué tipo de actividades comunicativas realiza la empresa, con respecto a la marca en los puntos de venta?** Las actividades por lo general van marcadas en el mismo producto, es decir en las laminas de papel que envuelven cada referencia, un ejemplo es papel 2 en 1 pague 4 lleve 6 marcado en el empaque.
- 4. ¿De que manera establece la empresa la dirección del flujo del mensaje para generar un impacto positivo en el mercado?** El mensaje que se trasmite es fuerte y claro concentrándonos en ofrecer altísima calidad a un precio justo para que el consumidor final perciba que el producto es una buena opción que ayuda a su economía.
- 5. ¿El contenido del mensaje del producto a que tipos de componentes hace referencia?** Hace referencia a calidad, economía y rendimiento.
- 6. ¿Puede hablar un poco sobre sus conocimientos acerca del Trade Marketing empresa Bavaria S.A.?** En Bavaria se trabaja mucho el trade marketing a modo personalizado para cada uno de los diferentes canales de distribución por los cuales se atienden los clientes es decir se maneja una estrategia general pero para los almacenes de cadena hay un diferente manejo, igual pasa para los mayoristas, distribuidores y autoservicios.
- 7. ¿Qué tipo de comunicación integrada de marketing son utilizadas en el producto para alcanzar el mercado meta?** En esta parte es donde se hace la desconcentración de la rotación por punto de venta a través de las distintas categorías en las cuales compite nuestros productos y es de acuerdo a la importancia que tiene cada categoría que se le asigna, el presupuesto para actividades trade, ejemplo a la categoría que más se le invierte es a alto rendimiento debido a la ganancia que deja.

**8. ¿Cómo se desarrolla, el proceso de distribución de la marca hacia los puntos de venta?** La distribución se hace directa para los principales clientes es decir tiene código de ventas y maneja cartera con Bavaria y a los puntos de menos volumen se les despacha a través del distribuidor autorizado.

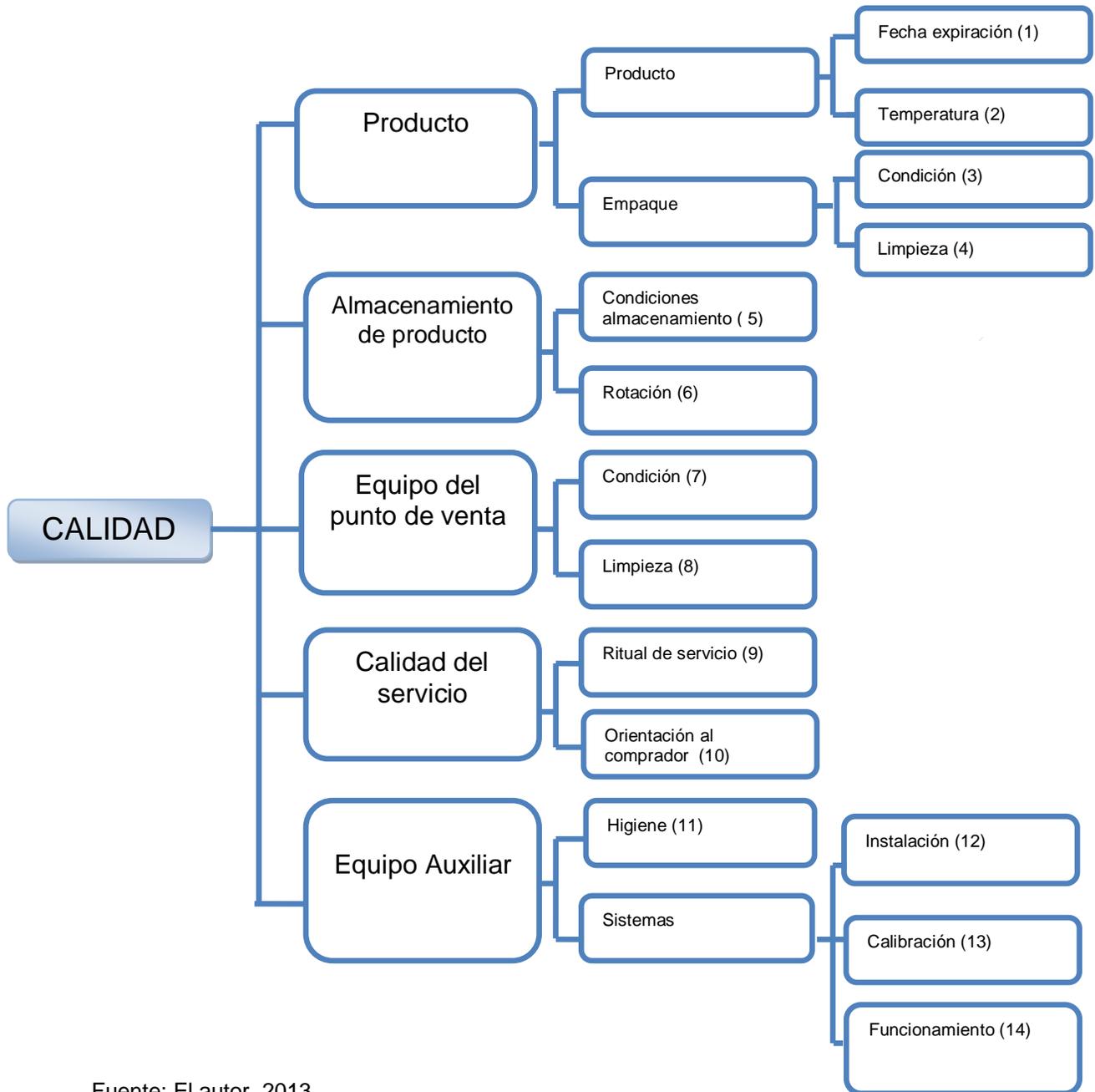
**9. ¿Cómo calificaría usted la relación existente entre los anuncios y los objetivos comunicacionales en el producto?** La relación es directamente proporcional ya que el mensaje va dirigido a un mercado objetivo y el producto le comunica y le hace ver a esos clientes las ventajas de adquirirlo.

**10. ¿Según su experiencia la comunicación utilizada en el producto es oportuna con respecto a las necesidades de los consumidores?** Si, el producto como tal ya es un anuncio de la marca, cual es su rendimiento, que tipo de papel es, que promoción se le esta aplicando a sobre todo la relación costo-beneficio.

**11. ¿Podría especificar cuales son los atractivos de la marca para el consumidor?** Tradición de la marca ya que esta prevalece desde hace muchos años en el país. Mayor calidad a un menor precio, más rendimiento que otros productos de similar calidad.

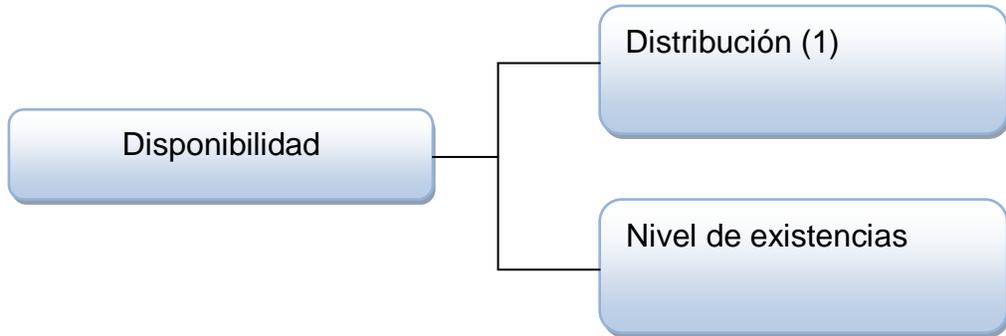
## 6.2 MOTORES DE DESEMPEÑO COMO ESTÁNDARES Y CONTEXTO GENERAL DEL TRADE MARKETING

Figura 9. Especificación- dentro / fuera del punto de venta.

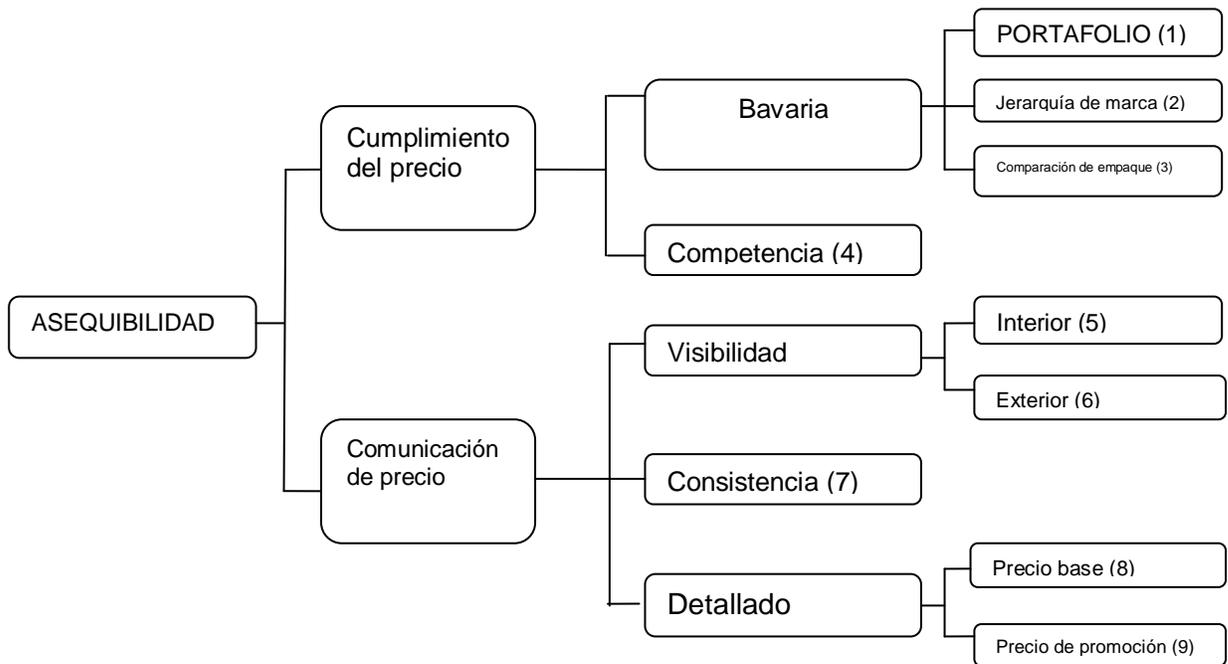


Fuente: El autor. 2013.

**Figura 10. Especificación de las instalaciones**



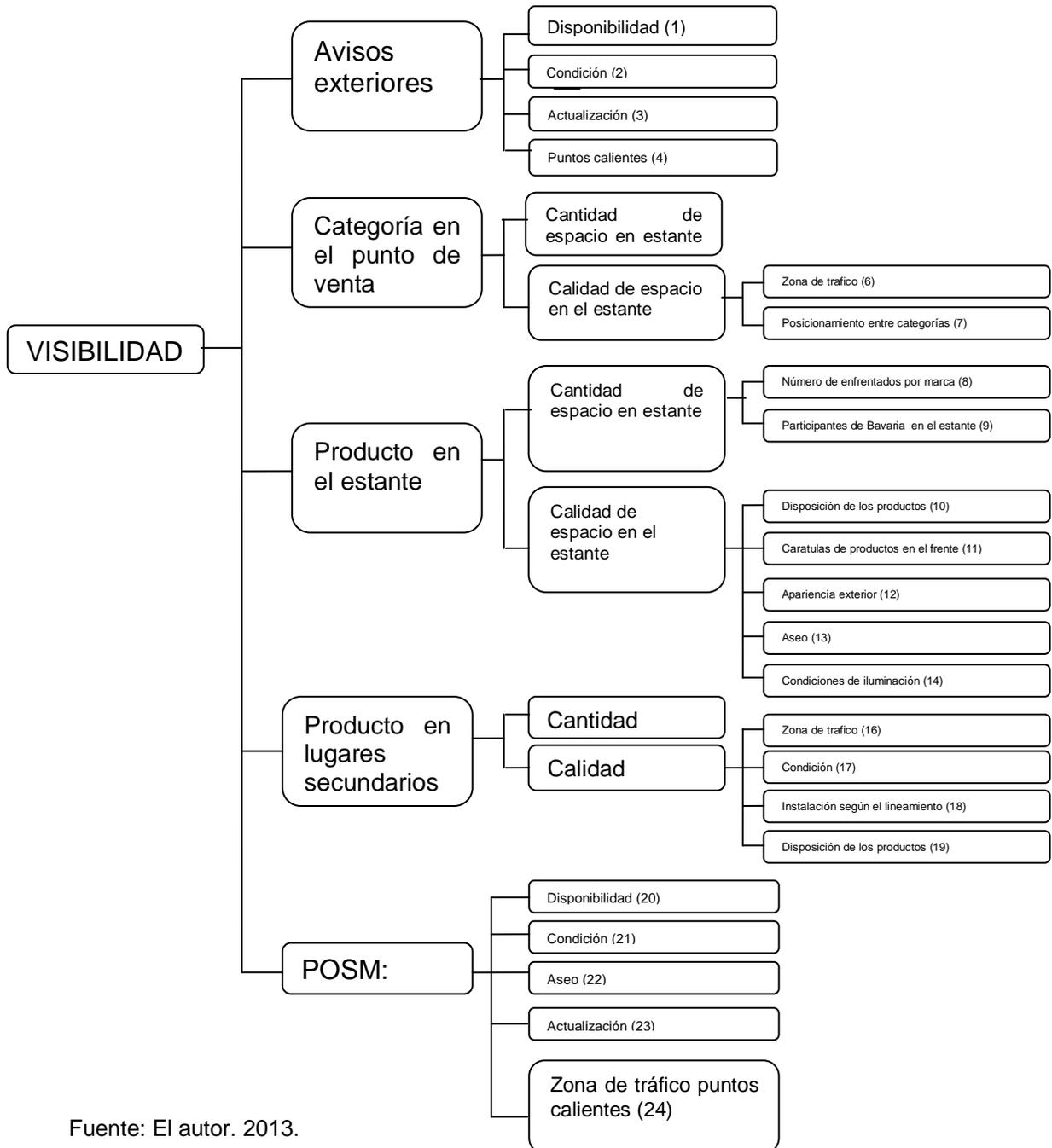
**Figura 19. Precio disponibilidad económica de compra Especificación – On / Off en los puntos de venta**



Fuente: El autor. 2013.

Visibilidad incluye todas las actividades para realizar la cantidad y la calidad de la presencia visual de una marca/producto en el punto de venta con el fin de influir positivamente en la decisión de compra.

**Figura 11. Especificación – On/Off**

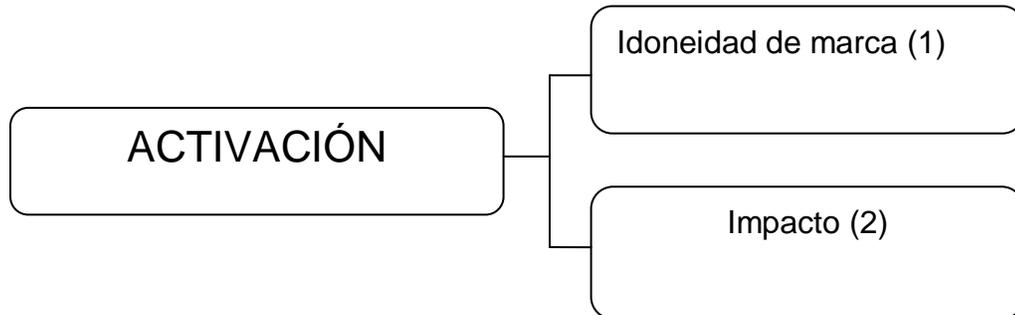


Fuente: El autor. 2013.

POSM Área encargada del Suministro de los materiales para el desarrollo de programas y material pop para los diferentes puntos de ventas.

Activación incluye todos los eventos locales selectivos para generar un incremento en volumen a corto plazo.

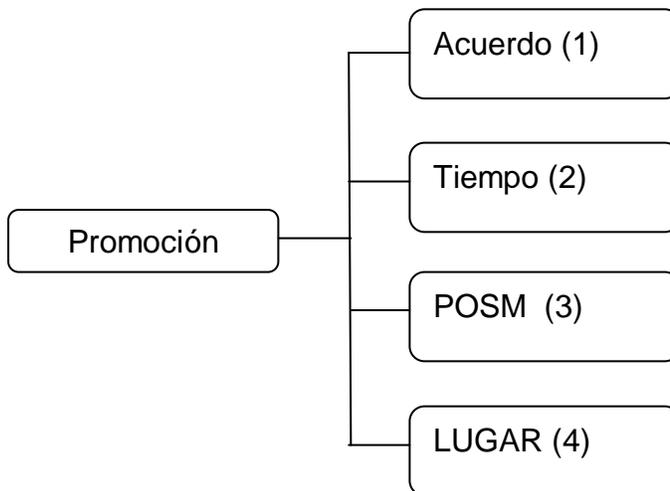
**Figura 12. Especificación – On /Off de los puntos de venta**



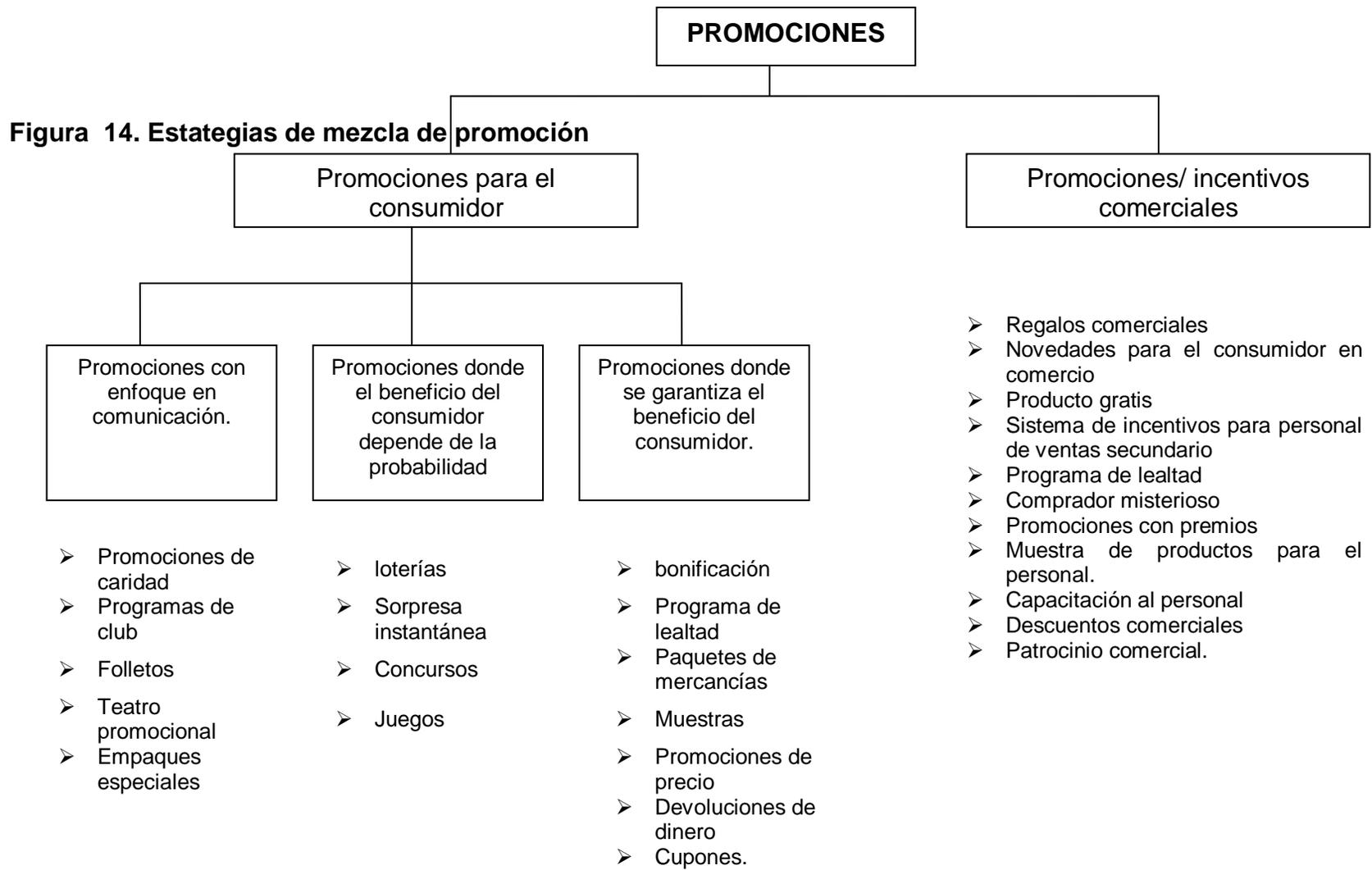
Fuente: El autor. 2013.

Promoción incluye a todas las actividades temporales dirigidas al consumidor y al canal, las cuales se llevan a cabo en el punto de venta.

**Figura 13. Promoción de actividades**



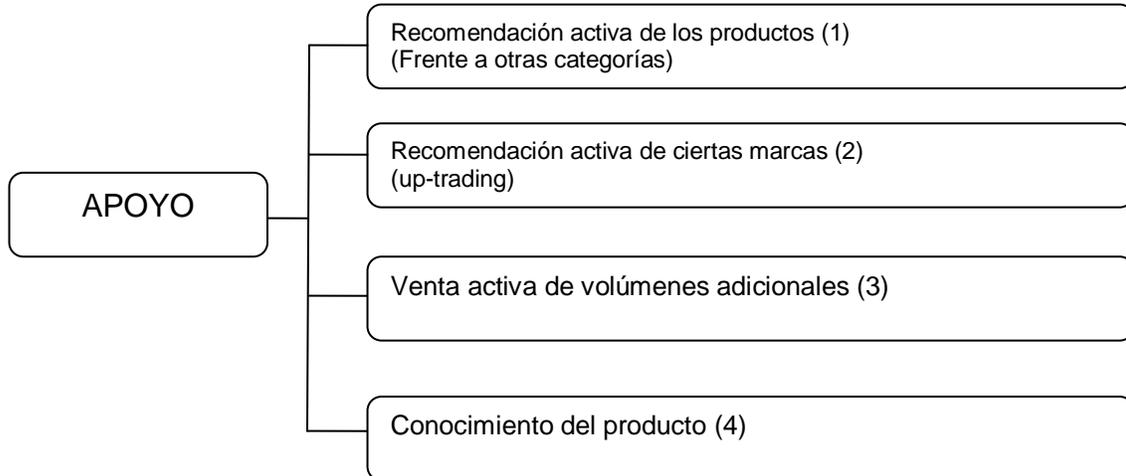
Fuente: El autor. 2013.



Fuente: El autor. 2013.

### Figura 15. Apoyo (defensa comercial de las marcas)

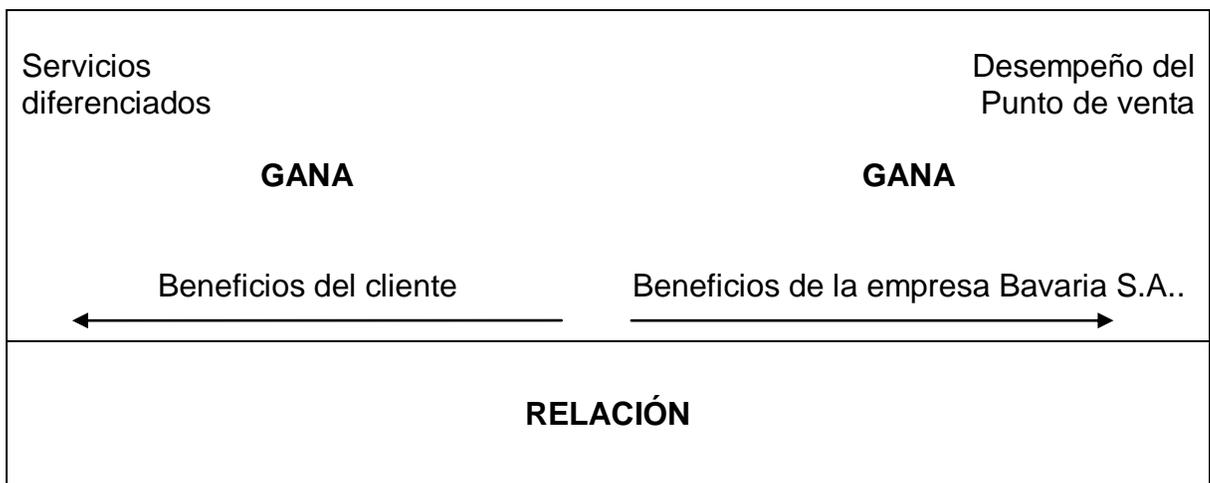
Especificación – On /Off



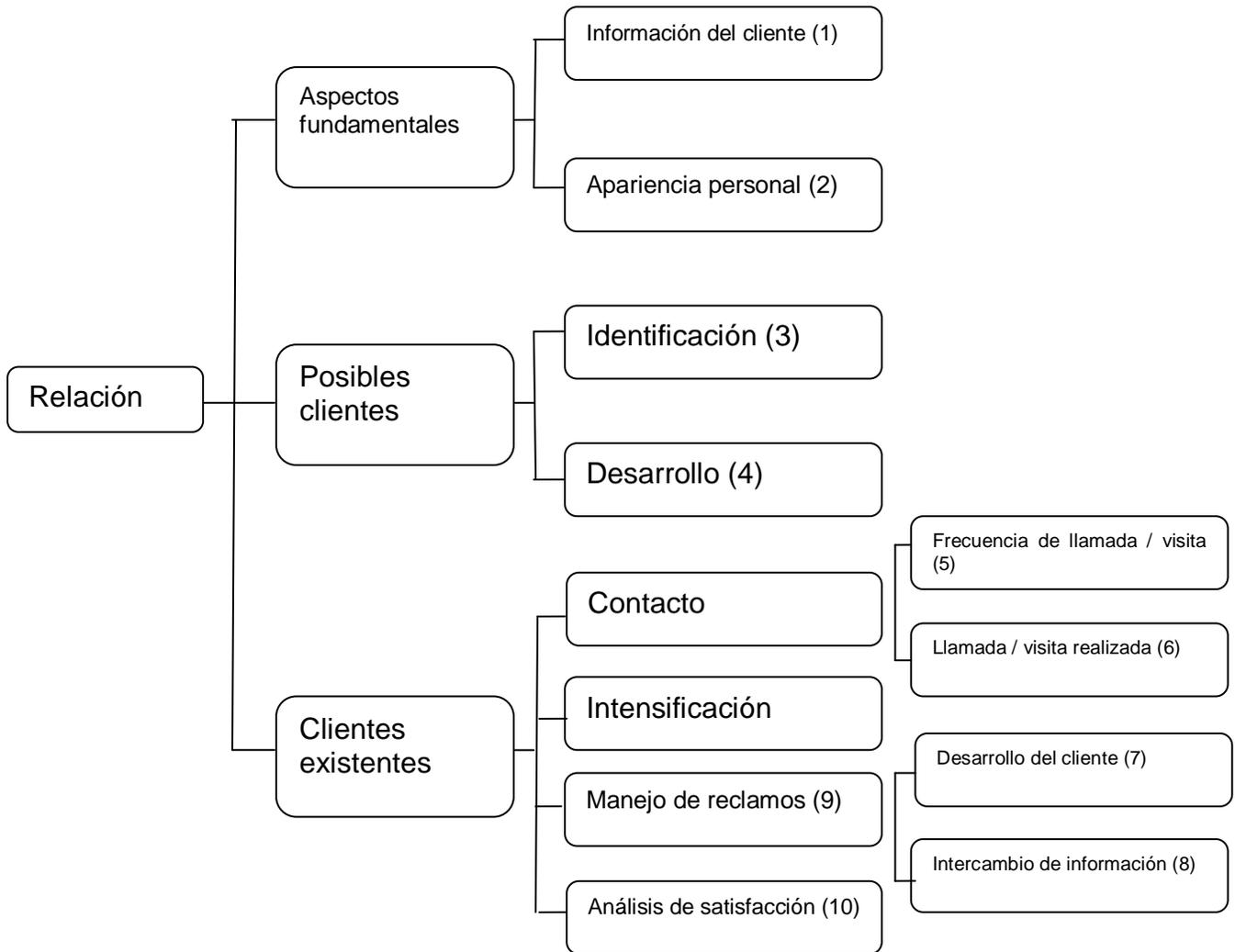
Fuente: El autor. 2013.

Establecer las responsabilidades del manejo del cliente, promotor de marca a partir de servicios diferenciadores, desempeño del punto de venta relación.

Las responsabilidades de manejo del cliente del promotor de marca incluye tres elementos.



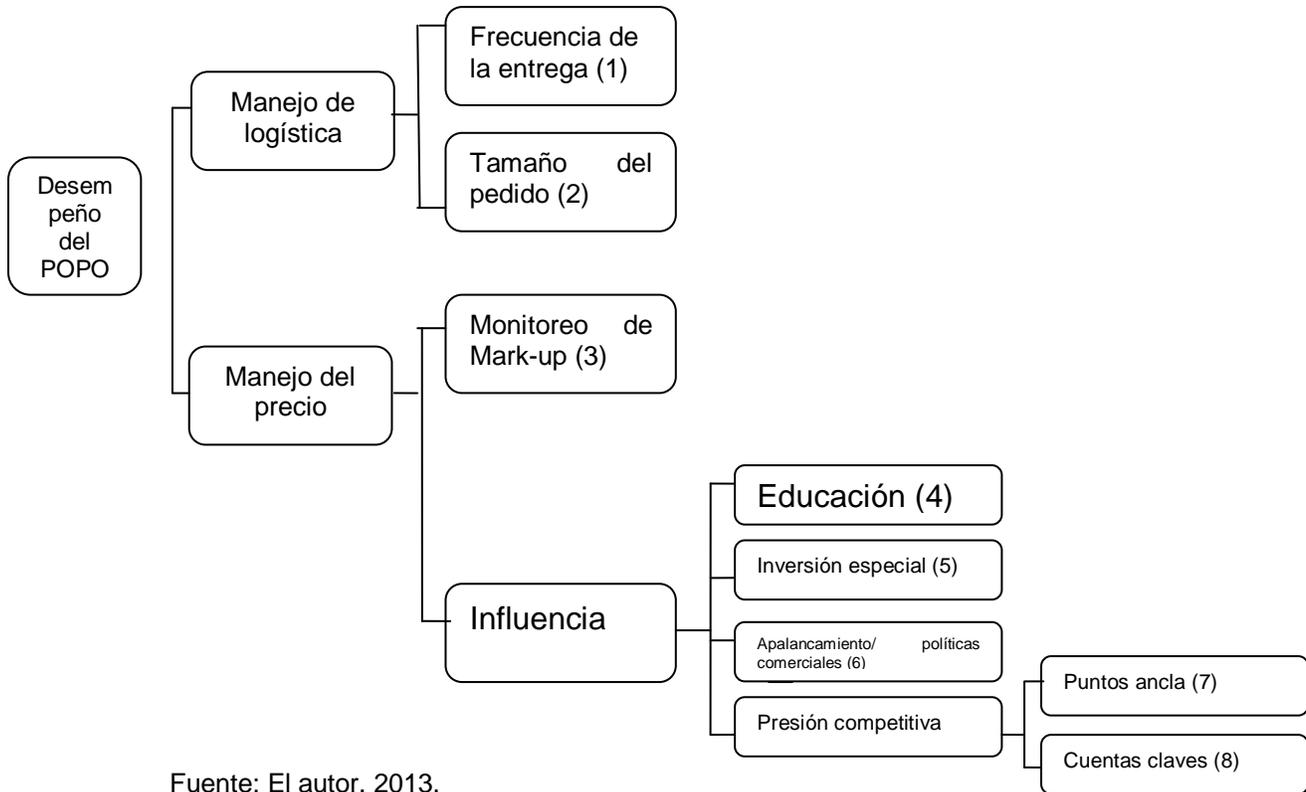
Fuente: El autor. 2013.



Fuente: El autor. 2013.

**Figura 16. Desempeño del punto de compra**

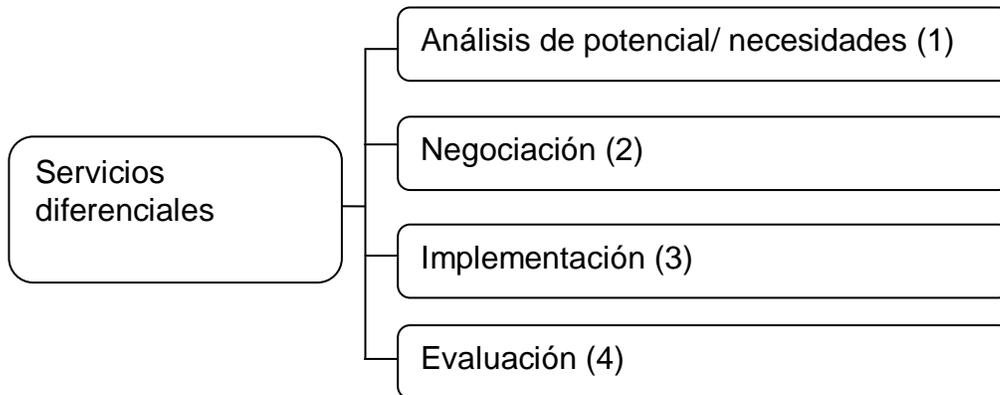
**(Pop) Especificación – On - Off**



Fuente: El autor. 2013.

**Figura 17. Servicios diferenciados**

Especificación – On/Off de las instalaciones



Fuente: El autor. 2013.

### **6.3 FORMATOS PARA DESARROLLAR MERCADO, CONVENIO Y DATOS DE CLIENTE EN EL PLAN DE ATAQUE**

A continuación se diseñaron los siguientes documentos que relacionan:

- Formulario de metas del equipo.
- Formulario de metas individuales.
- Formato de documentación.
- Formato de retroalimentación de clientes.
- Formato revisión del desempeño individual.
- Revisión del departamento individual.

**FORMULARIO DE METAS DEL EQUIPO**

Matriz de roles del equipo- Resultado / Output	No.					
<b>Resultados del equipo</b>						
<b>Meta / Output</b>						
•						
<b>Requisitos de calidad</b>						
•						
•						
•						
<b>Barreras</b>						
•						
•						
•						
<b>Firmas del equipo</b>						
<b>Firma de PML</b>						

**FORMULARIO DE METAS DEL EQUIPO**

<b>Resultado / Output</b>	<b>No.</b>						
<b>Lugar y fecha</b>							
<b>Unidad organizacional</b>							
<b>Nombre de los integrantes del equipo</b>	<table border="1"> <tr> <td>•</td> <td>•</td> </tr> <tr> <td>•</td> <td>•</td> </tr> <tr> <td>•</td> <td>•</td> </tr> </table>	•	•	•	•	•	•
•	•						
•	•						
•	•						
<b>contexto</b>							
<b>Principales clientes (internos y externos)</b>	<b>Partes interesadas</b>						
•	•						
•	•						
<b>REQUISITOS DE CALIDAD</b>	<b>INDICADORES</b>						
•	•						
•	•						
•	•						

**FORMULARIO DE METAS INDIVIDUALES**

<b>Resultado / Output</b>	<b>No.</b>		
<b>Nombre y Apellidos</b> <b>Título o Cargo</b> <b>Unidad Organización</b> <b>Lugar y Fecha</b>			
<b>Contexto</b>			
<b>Principales clientes</b>		<b>Partes interesadas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	

## FORMULACIÓN DE METAS INDIVIDUALES

REQUISITOS DE CALIDAD	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
<b>Barreras</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	
Firma: _____	Firma del Jefe: _____

**FORMATO DE DOCUMENTACIÓN**  
**Reuniones uno a uno**

<b>Nombres y Apellidos</b>	
<b>Título del Cargo</b>	
<b>Nombre del Jefe</b>	
<b>Unidad Organizacional</b>	
<b>Lugar y Fecha</b>	
<b>Resultado / output No. 1</b>	
<b>Resultado / output No. 2</b>	
<b>Resultado / output No. 3</b>	
<b>Resultado / output No. 4</b>	
<b>Resultado / output No. 5</b>	
<b>Resultado / output No. 6</b>	
<b>Resultado / output No. 7</b>	
<b>Conclusiones</b>	
Principales resultados alcanzados en las últimas ( ) semanas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
Principales resultados esperados las siguientes ( ) Semanas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
Soporte requerido por el empleado / compromisos del jefe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

## FORMATO DE RETROALIMENTACIÓN DE CLIENTES

<b>Nombre del colaborador</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Nombre del cliente</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Lugar y Fecha</b>	
<b>Output / Resultado</b>	<b>Requisitos de calidad / Evidencia de cumplimiento</b>
	•
	•
	•
	•
	•
<p>1. Por favor exprese su opinión sobre el cumplimiento de los requisitos de calidad que hayan tenido que ver con su área. Le agradezco que incluya ejemplos del valor que puede agregarle.</p>	
<b>Comentarios</b>	
• _____	
• _____	
• _____	
• _____	
• _____	

## Formato de retroalimentación de cliente

2. ¿Cuál es su opinión sobre como pongo en práctica la autogestión y los valores de empresa Bavaria, S.A.,?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

3. ¿Tiene usted alguna sugerencia para elevar mi desempeño? Puede usar el esquema de empezar a hacer, dejar de hacer, continuar haciendo.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

4. ¿Tiene otro comentario?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Gracias por su tiempo.

## REVISIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Periodo A 01

Nombre del colaborador _____	Cargo _____
Nombre del jefe _____	cargo _____
Lugar y fecha de evaluación _____	

### Sección 1: Resumen

1. Por favor identifique si cada resultado fue superado, cumplido o no cumplido.

Resultados	No cumplido	Cumplido	Superado
1. _____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____
4. _____	_____	_____	_____
5. _____	_____	_____	_____
6. _____	_____	_____	_____
7. _____	_____	_____	_____

2. Identifique el nivel que corresponde:

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Bajo	Regular	Bueno	Muy bueno
Prácticas autogestión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prácticas de gestión (si fue evaluado por sus reportes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## REVISIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

### Periodo A01

3. Por favor marque la casilla del número que representa la calificación para el desempeño para el periodo fiscal evaluado.

Desempeño deficiente

1

2

Buen desempeño

3

4

Desempeño superior

5

6

4. Por favor identifique las principales fortalezas que debe mantener y las oportunidades de mejora para las que debería hacer un plan de acción.

Principales Fortalezas

---

Principales Oportunidades de Mejora

---

5. Utilice las casillas que encuentra a continuación, si considera que debe escribir algo adicional.

Comentarios finales del colaborador – Comentarios de soporte de la evaluación en general

---

Observaciones finales del jefe – Comentarios de soporte de la evaluación en general

---

### Firmas

\_\_\_\_\_  
Nombre del Colaborador

\_\_\_\_\_  
Nombre del Jefe

\_\_\_\_\_  
Firma del Colaborador

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe

## REVISIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Periodo A 01

Sección 2. Resultados

Resultados	Requerimientos de Calidad	Indicadores
	.....	
	.....	
	.....	
	.....	

Comentarios del colaborador

Plan de acción futuro

Comentarios del Jefe

Duplique esta hoja según la cantidad total de resultados a evaluar

## REVISIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

### Periodo A 01

#### Sección 1. Contribuciones especiales al negocio

Por favor resalte los aportes o contribuciones al negocio resultado del cumplimiento de las metas estratégicas o rutinarias. Recuerde ser claro y específico en la descripción de los resultados obtenidos o las actividades realizadas.

Resumen de la contribución a las (s) meta (s) del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
Ejemplos específicos del valor agregado por el empleado a partir del cumplimiento de sus metas (expectativas excedidas, milla extra recorrida)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

#### Sección 4. Prácticas de autogestión

Seleccione el comportamiento que refleja más cerca cada una de las prácticas de Autogestión, Recuerde que cada casilla muestra comportamientos ejemplo. No son una descripción única y exacta.

##### 1. Tengo clara las metas y principales prioridades que afectan mi trabajo

1 <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	2 <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	3 <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	4 <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
Prefiero que mi jefe identifique los aspectos relevantes que afectan mi trabajo y me diga cómo responder.	Para mi todo es casi igual de importantes, y por esto hago de todo un poco a la vez.	Identifico los asuntos que afectan mi trabajo. Los comparto con los demás para tomar medidas.	Identifico y actúo sobre los asuntos que tienen un mayor impacto en mi trabajo y el del equipo. Me intereso por lo que ocurre en otras áreas del negocio.

##### 2. Acuerdo mis metas individuales y me adhiero a ellas permanentemente.

1 <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	2 <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	3 <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	4 <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
Acepto las metas que define mi	Acuerdo el alcance de las	Incluyo las opiniones de mis	Mis metas fueron acordadas con mi

jefe, aunque este solo un poco de acuerdo con ellas. Supongo su alineación con las necesidades del cliente.	metas con mi jefe. Supongo su alineación con las necesidades del cliente. La reviso antes de cada reunión de 101.	clientes cuando acuerdo las metas con mi jefe. Evalúo permanentemente mi avance y no sólo antes del 101.	jefe, según las necesidades del cliente. Hago seguimiento a mis metas y las ajusto si es necesario.
<b>3. Averiguo los requisitos del cliente y cuál es su nivel de satisfacción con mi desempeño.</b>			
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Solicito la retroalimentación de cualquiera de mis clientes solamente para el Performance Review.	Contacto a mis clientes antes de definir las metas y antes de cada Revisión del Desempeño	Mantengo un contacto regular con cualquiera de mis clientes.	Hablo regularmente con mis clientes más importantes. Soluciono efectivamente los problemas que les afectan.
<b>4. Me desempeño en forma exitosa todos los días.</b>			
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
En momentos difíciles me cuesta dejar de ser negativo y me molesta tomar decisiones. Prefiero que mi jefe lo haga.	Tengo más claras las razones de mis errores que de mis éxitos. Tomo decisiones sencillas. Las difíciles prefiero que las tomen otros.	Los problemas los enfrento con decisión. Actúo a partir de analizar los riesgos.	Soy considerado modelo de rol por mi desempeño. Atiendo positivamente las situaciones.
<b>5. Mejoro continuamente.</b>			
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Evito que los demás me retroalimenten. Prefiero hacer bien lo que se	Escucho opiniones sobre cómo mejorar mi desempeño, pero solo pocas veces	Acepto la retroalimentación que otros me dan y busco la forma para enfrentar las	Soy auto crítico. Busco y acepto la retroalimentación de otras

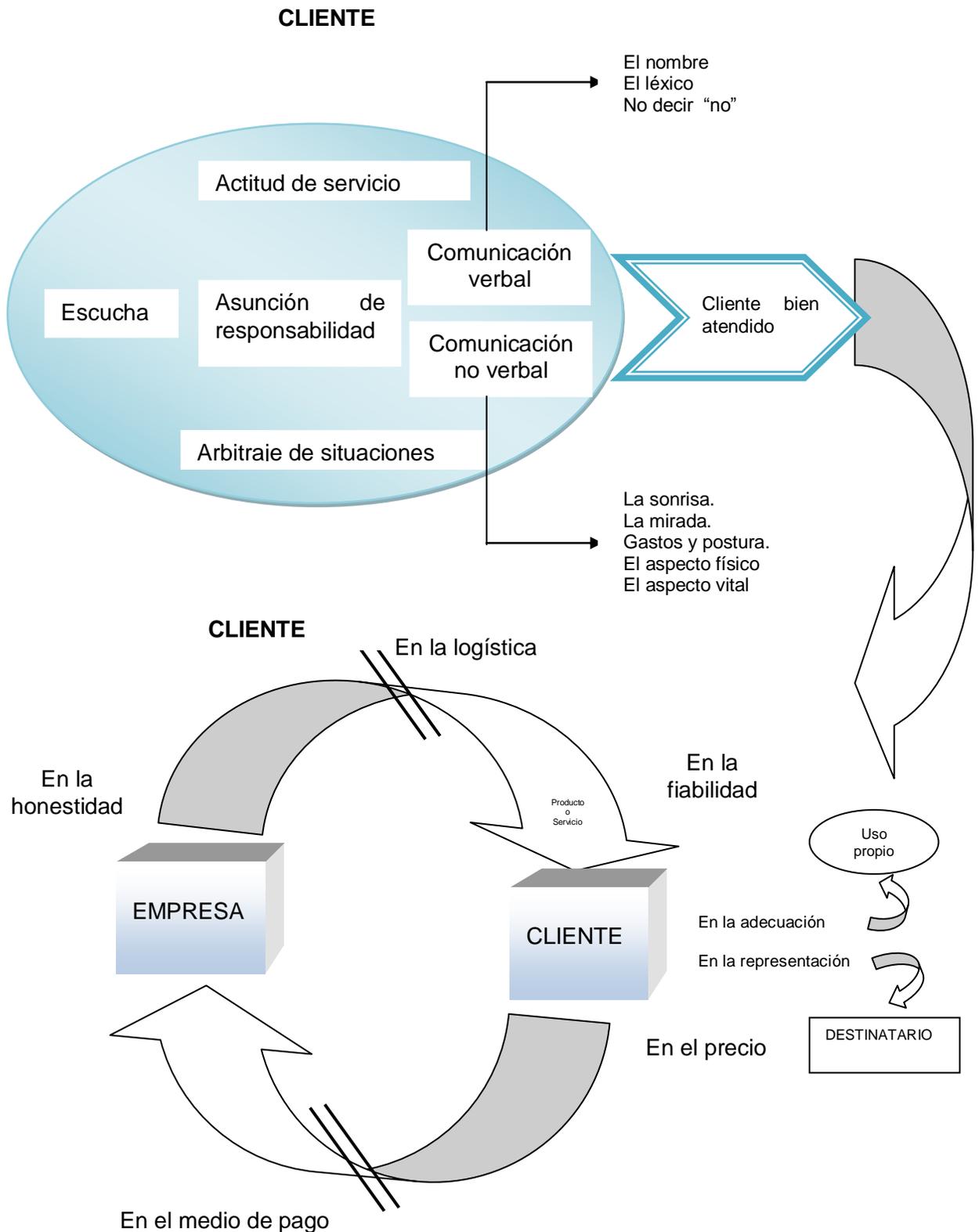
espera de mí que intentar otras que pueden fallar.	establezco un plan de acción al respecto.	debilidades.	personas. Genero espacios para el desarrollo, no sólo con entrenamiento.
<b>6. Disfruto y expreso una visión positiva de mi trabajo.</b>			
1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>
Expreso mi frustración más fácilmente que la satisfacción por los logros. Opino fácilmente sobre las fallas de otros.	Se me nota fácilmente cuando tengo problemas en mi trabajo, a pesar de no manifestarlo verbalmente.	Tengo claro cómo alcanzar mis metas y eso me impulsa en los momentos difíciles.	Todos aprecian cuanto disfruto mi trabajo. Celebro los logros y motivo el amor por nuestras marcas.
<b>7. Brindo apoyo al equipo.</b>			
1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>
Tengo problemas personales evidentes con otros integrantes de mi equipo.	Participo bien de las actividades del equipo, cuando es necesario. Sin embargo, hago más cosas solo que en equipo.	Busco que mis decisiones y comportamientos beneficien a los demás integrantes del equipo. Construyo relaciones de cooperación con facilidad.	Me esfuerzo por lograr las metas compartidas. Los demás integrantes del equipo manifiestan abiertamente su agrado por trabajar conmigo.
<b>8. Promuevo las revisiones regulares sobre mi desempeño</b>			
1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>
Asisto a las reuniones de PM porque es una norma de	Espero a que mi jefe cite a las reuniones de PM. Selecciono las	La mayoría de las reuniones de PM han sido organizadas por	das las reuniones de han sido programadas por

la compañía. Mi jefe siempre hace la citación para cada reunión.	metas que revisaremos cada vez para optimizar el tiempo.	mí. Analizo el cumplimiento de todas las metas y formulo planes.	mí. Me preparo antes de cada reunión con información relevante y propongo planes para superar las expectativas.
<b>9. Me autoevalúo y comparto lo que pienso sobre mi desempeño.</b>			
1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>
Espero la retroalimentación de mi jefe para que me diga dónde debo mejorar.	Evalúo mis resultados en cada etapa del proceso de PM y los comparto con mi jefe en las reuniones correspondientes.	Me cuestiono sobre lo que hago y cómo lo hago. Les pregunto a mis clientes lo que piensan de mi desempeño.	Obtengo retroalimentación regular de los clientes y de mi jefe, y de acuerdo con los resultados hago planes de mejoramiento. Me cuestiono sobre lo que hago y cómo lo hago
<b>10. Genero mi propio desarrollo</b>			
1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>
Espero que la compañía me desarrolle con capacitación, según los retos que me asignan.	Construyo un plan de Desarrollo en las reuniones según los comentarios de mi jefe, pero pocas veces tengo tiempo para llevarlo a la práctica.	Identifico mis oportunidades de desarrollo a corto plazo. Establezco planes de desarrollo, que no solo incluyen capacitación y los ejecuto casi completamente	Identifico claramente mis oportunidades de desarrollo a corto y largo plazo. Defino y desarrollo planes apropiados para mejorar mis capacidades

<b>Sección 5. Vivencia de los valores corporativos</b>			
Reflexione sobre la forma como vive los valores y cultura de EMPRESA BAVARIA, S.A.,			
1. Nuestra gente es nuestra ventana más duradera		4. Comprendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores	
2. La responsabilidad es clara e individual.		5. Nuestra reputación es individual.	
3. Trabajamos y pensamos en equipo			
Comentarios del colaborador			
Comentarios del jefe.			

Motores de desempeño como estándares y contexto general del Trade Marketing

## 6.4 FASES DE NEGOCIACIÓN QUE AYUDEN A ENTENDER Y CONVENCER AL CLIENTE



**Observaciones.** La actitud servicio: existe cierta unanimidad en reconocer que una gran parte de lo que se comunica se hace a nivel no verbal. Cuentan tanto o más los gestos, frecuentemente involuntarios, que las propias palabras. Pues bien, una actitud por parte del empleado en contacto con el cliente que no resulte lo suficientemente servicial, le hará transmitir de forma inconsciente señales negativas que, eso sí, serán claramente percibidas por el cliente.

La actitud de servicio se basa en la atención constante del empleado hacía la satisfacción de las necesidades del cliente. Un comportamiento cercano, sincero y amistoso, sin duda contribuirá a crear una relación empalica en cuyo seno la satisfacción de ambas partes resulte más sencilla.

- La escucha: pudiera parecer un tanto primario, pero con demasiada frecuencia hemos de recomendar al personal involucrado en labores en contacto directamente con el cliente que mejore no tanto en la respuesta como en la atención prestada a lo que el cliente le expone. Una escucha eficaz ha de evitar cualquier tipo de distracción, prestando exclusividad a la comunicación, así como esperar a tener toda la información antes de realizar oferta alguna o emitir juicios. Un juicio apriorístico sobre las necesidades del cliente puede desviarnos de lo que él directamente nos está intentando transmitir. Por ello, nuestra primera regla en cuanto a lo que a comunicación se refiere es la de recopilar toda la información relevante antes de extraer conclusiones.
- La asunción de la responsabilidad: probablemente lo que más pueda incomodar a un cliente es el hecho de que los empleados declinen toda responsabilidad sobre el problema que le afecta. La política «esto no es asunto mío» es el camino más directo para hacer que nuestros clientes se sientan menospreciados.
- El nombre: entramos de lleno en lo que respecta a la comunicación verbal. Decía Dale Carnegie que no hay palabra más atractiva para cualquier persona y en cualquier idioma que su propio nombre. Si somos capaces de recordar los nombres de, al menos, nuestros mejores clientes y utilizarlos con ocasión de cada contacto que mantengamos con ellos, estaremos tangibilizando de la forma más efectiva nuestro reconocimiento hacia ellos y la importancia que la empresa les otorga.
- El léxico: con excepción de las que puedan resultar ofensivas, ninguna palabra es en sí inadecuada, sino inoportuna. Por ello, el tipo de lenguaje que se debiera utilizar depende de la audiencia a que nos enfrentemos e incluso del público objetivo que se haya definido para nuestra actividad. Una forma muy clara de animar o desaconsejar el uso de un servicio determinado es precisamente la de utilizar un lenguaje que haga sentirse incómoda a determinado tipo de clientela, tanto por exceso como por defecto.

- La palabra prohibida: como es lógico, no se trata de una limitación de simple léxico sino de actitud. La palabra no supone una barrera, una pared que se encuentra el cliente cuando interactúa con la empresa. Un buen cliente nunca se merece un «no» por respuesta sino una solución alternativa, un compromiso, o al menos, una explicación de por qué no podemos satisfacer sus necesidades. El no significa rechazo, justo lo contrario de lo que pretendemos.
- La sonrisa: mediante la comunicación no verbal transmitimos, como ya hemos visto, gran parte de lo que venimos a comunicar al cliente. En concreto no hay elemento que tangibilice mejor la atención que la empresa quiere ofrecer a sus clientes que el hecho de que sus empleados les reciban con una abierta y franca sonrisa. Pero cuidado, tampoco hay efecto más negativo que el encontrarse que, tras una sonriente fachada, la empresa no es capaz de aportar soluciones a las necesidades que aquellos pretenden satisfacer, ni a los problemas que eventualmente puedan traer consigo. Por ello, ha de huirse de la tentación simplista de pensar que en una sonrisa está todo lo que necesitamos para dispensar al cliente un trato adecuado.
- La mirada: no son pocos los manuales que recomiendan mirar al cliente siempre a los ojos con la finalidad de transmitirle confianza. Desde nuestro punto de vista, enfocado al establecimiento de relaciones a largo plazo, la confianza es un activo de importancia primordial. Pero difícilmente se puede ganar con una simple mirada, salvo que lo que pretendamos sea obtener una transacción momentánea y esporádica. Una mirada franca que responda a una actitud de sincero aprecio por los intereses del cliente ha de conjugarse con el convencimiento de estarle ofreciendo no lo que nosotros necesitamos vender sino lo que él necesita comprar.
- La gesticulación y la postura: los incondicionales de la comunicación no verbal dan una gran importancia a la forma en que las palabras son acompañadas con gestos. Efectivamente, unos brazos cruzados transmitirán un cierto distanciamiento y una falta de permeabilidad a lo que nuestro interlocutor pueda opinar o desear. En cambio, está demostrado que la imitación de la postura corporal y la gesticulación del cliente estimula su conexión emocional con la persona de contacto, de forma que ello puede facilitar la aparición de cierto sentimiento de empatía. Aparte de estos casos extremos, unos gestos carentes de brusquedades que resalten el interés del empleado, como agente de la empresa en ese momento, por intentar satisfacer las necesidades que nos muestra el cliente serán un buen apoyo a lo que las palabras pretenden decir por sí mismas.
- El aspecto físico: como vemos, gran parte de la comunicación no verbal debe estar dirigida a tangibilizar aquellos valores de la empresa que queremos destacar frente al cliente. Resulta obvio, pues, que una apariencia personal descuidada no transmita otra cosa que desatención, es decir, una escasa preocupación por las

percepciones y el servicio al cliente. El código no escrito de imagen pública es un elemento que, como el uso del lenguaje, puede llegar a conseguir que grupos enteros de clientes se sientan a gusto o, por el contrario, incómodos.

- El espacio vital: está comprobado que la distancia entre los interlocutores de una conversación varía en función del grado de confianza entre ellos. Una charla entre amigos suele desenvolverse en un espacio mucho más reducido que una reunión formal de trabajo. En lo que respecta a la atención al público, durante el primer contacto debe permitirse que el cliente mantenga un espacio alrededor de sí lo suficientemente amplio como para no sentirse presionado. En sucesivos encuentros, conforme se va ganando en confianza, no hay inconveniente en ir estrechando la distancia hasta llegar, incluso, a entrar dentro del radio de contacto, aunque, por lo general, es aconsejable evitar éste.
- El empleado como árbitro: finalmente, la atención al público no sólo implica el establecimiento de una relación entre el empleado y el cliente, sino la de este último con otros clientes que puedan estar presentes en el lugar donde ésta tenga lugar. De hecho, la concurrencia de distintas personas puede hacer que una atención esmerada termine resultando un desastre por la interacción entre los distintos clientes.

**Generalidades situación actual empresa Bavaria S.A.** La Empresa Bavaria Villavicencio Comprende, unas dependencias o oficinas de ventas en donde se maneja la parte administrativa , la parte de Contabilidad, Recursos Humanos, salas de Reuniones de los supervisores de Gestión Comercial , el Área de Trade M, Bodega de Posm o instalación adecuada para el manejo de mercancías como Neveras , Mobiliario etc. Y Bodega de Productos.

En Total podríamos afirmar que hay en la actualidad Aproximadamente 50 Empleados en ventas y en el deposito o CD (CENTRO DE DISTRIBUCIÓN) Aproximadamente 20 Empleados de manera que las Bodegas están acondicionadas para almacenar aproximadamente 5000000 Cinco Millones de Cajas de Producto de todas las Marcas Existentes en el portafolio de Producto, como positivo se tiene El buen manejo en la entrada y salida de mercancías para evitar vencimientos.

**Con respecto al Portafolio de Productos, se tienen:**

**Cervezas Masivas:** Llamadas comúnmente populares estas cervezas están dirigidas al grueso de la población y tienen como objetivo principal generar el volumen en ventas para lograr los pronósticos o metas asignadas mensualmente. Entre ellas tenemos:

Cerveza Águila 330 cm3 Retornable y Lata x 24 unidades  
Cerveza Águila Light 330 cm3 Retornable y Lata x 24 unidades  
Cerveza Póker 330 cm3 Retornable y Lata x 24 unidades  
Cerveza Póker Ligera 330 cm3 Retornable y Lata x 24 unidades  
Cerveza Costeña 330 cm3 Retornable y Lata x 24 unidades  
Cerveza Pilsen 330 cm3 Retornable y Lata x 24 unidades  
Su Característica Principal es que son bajas de % de Alcohol oscilan entre el 3.5 y 4% en Volumen.

**Cervezas Premium:** Son Cervezas elaboradas con procesos de maduración diferentes lo que les da el sabor característico a cada Marca logrando generar Un Mayor Status al momento de consumir marcas Premium  
Entre las Principales Cervezas Premium tenemos.

Cerveza Club Colombia Dorada 330 cm3 Retornable y Lata x 24 unidades  
Cerveza Club Colombia Roja 330 cm3 Retornable y Lata x 24 unidades  
Cerveza Club Colombia Negra 330 cm3 Retornable y Lata x 24 unidades  
Cerveza Redds 330 cm3 Retornable y Lata x 24 unidades

**Cervezas Super Premium:** Son las Cervezas en donde su nivel de alcohol es mayor oscilan entre el 4.5 hasta el 6% generan status y solo se venden en canales exclusivos, no se autoriza la venta a cualquier tipo de establecimiento.

Entre las cuales tenemos

Cerveza Peroni 330 cm3 No Retornable x 24 unidades se importa desde Italia  
Cerveza Miller 330 cm3 No Retornable x 24 unidades se importa de los EEUU.  
Cerveza Grolsh 330 cm3 Retornable x 24 unidades

**Refrescos.** Son productos nutritivos elaborados a base de maltas con antioxidantes, fibra, y magnesio en donde su función principal es evitar enfermedades.

Pony Malta 330 cm3 Retornable y Lata x 24 Unidades  
Pony Malta 330 cm3 No Retornable x 24 Unidades  
Pony Malta 200 cm3 No Retornable x 24 Unidades  
Pony Malta 1.5 Litros No Retornable x 6 Unidades  
Maltizz 330 cm3 Retornable.  
Maltizz 1.5 Litros No Retornable x 6 Unidades  
Cola Y Pola 330 cm3 Retornable.

Gozar de un portafolio Mas Amplio de Cervezas en su establecimiento da la posibilidad que el consumidor tenga mas opciones al momento de Elegir una bebida para Calmar la Sed lo que implica mayor ventas y mejora el trafico en su Establecimiento, mas Ganancias para el Detallista.

## **Territorio que cubre. Bavaria Villavicencio Cubre dos territorios:**

Territorio Urbano Comprende toda la ciudad de Villavicencio. Territorios Nacionales llamados así los municipios aledaños como son Acacias, Guamal, llegando hasta San José del Guaviare, y por el Lado de Restrepo, Cumaral llegando hasta Yopal Casanare, y por el Lado de Puerto López hasta el Vichada.

## **Canales y subcanales de distribución:**

**Tiendas de barrio:** Son establecimientos Pequeños donde no se cuenta con mesas y sillas para atender publico su objetivo principal son artículos de primera necesidad su compra oscila entre 5 y 10 Cajas de Producto, a este subcanal no está autorizado vender las marcas Súper Premium.

**Tienda social:** Son establecimientos ubicados en avenidas principales, llamados también puntos de encuentro su Compra oscila entre 40 y 200 cajas de Producto manejan todo el portafolio de Bavaria, este subcanal recibe grandes beneficios por parte de la Compañía en inversión, logística y obsequios de producto para el desarrollo de actividades se dice que allí esta el Volumen de Ventas. Se característica principal es el manejo de precio sugerido para todas las marcas.

**Bar social:** Son sitios atendidos por meseros con luces tenues que originan un ambiente Romántico o en ocasiones de baile allí la compra oscila entre 30 y 80 cajas de producto este tipo de subcanal se apoyo con grandes formatos (Torres Cerveceras o Cubetas) para servir la cerveza esto se debe a la gran influencia que allí se presenta con el consumo de destilados

**Cafetería panadería:** Son sitios o establecimientos caracterizados por vender Bebidas Calientes allí somos fuertes en refrescos como Maltas y Cola Y Pola la compra oscila entre 5 y 10 de producto antes mencionado la participación de cervezas es baja y se debe principalmente al horario que manejan al público y al tipo de consumidor que frecuenta estos sitios.

**Restaurantes:** Son establecimientos donde su característica principal es la venta de comida su compra oscila entre 3 y 8 cajas de cerveza.

**Superetes:** Son establecimientos donde se cuenta con estanterías, puntos de góndola en donde se exhibe la mercancía en estos tipos de establecimientos somos fuertes en las cervezas en latas ya que la mayor venta se da para llevar son pocas los momentos donde se consume dentro de este tipo de negocio.

Existen pagos por medios electrónicos y carros para realizar recorridos dentro del negocio, su compra oscila entre 10 y 50 cajas de producto.

**Kay account:** Llamados también establecimientos de grandes superficies, allí se maneja un trato especial con crédito a 30 Días su compra oscila entre las 2000 y 10000 bandejas de producto solo se utiliza latas y botellas no retornables, se dice que es la vitrina más grande para la exhibición de marcas,

**Licoreras y cigarrerías:** Sitios específicos de licores nacionales e importados la mayor parte de su venta se da para llevar su compra oscila entre 40 y 100 bandejas de producto Venden a un precio mayor al sugerido.

**Entretenimiento y diversión:** Son sitios en donde se comparte con juegos como billares campos de tejo su función principal es la socialización su compra oscila entre las 30 y 150 cajas de producto, no venden a precio sugerido por los costos adicionales que manejan Personal, mechas, tizas etc.

**Trade marketing a los diferentes subcanales:** Su fundamento inicial es el manejo de las palancas comerciales que permiten negociar un cliente con argumentos poderosos buscando un gana gana para ambas partes.

Cada subcanal tiene un desarrollo distinto principalmente se tiene como objetivo tres subcanales que son Tienda Social, Bar Social, y Entretenimiento y Diversión.

En la tienda social se busca principalmente el manejo del precio sugerido que garantiza mayor rotación de producto allí el paquete que se ofrece para una negociación es aprox 5000000 Cinco millones de pesos representados en mobiliario, pintura y actividades, se maneja el desarrollo de los motores de desempeño que garantizan un sitio mas cómodo y agradable para compartir una cerveza este paquete de servicios nos debe permitir que el cliente se desarrolle y crezca sus ventas con bavaria logrando una relación perdurable en el tiempo fortaleciendo el vinculo comercial y de confianza aquí lo más importante es lo siguiente tener un buen criterio para la negociación “ si el cliente no lo necesita no lo ofrezca-si el elemento no esta disponible no se comprometa de esta forma obtenemos mayor credibilidad ante el detallista.

La publicidad de Trade es distinta en cada punto de venta la estrategia a desarrollar va encaminada a buscar volumen por eso hay clientes en donde solo se les ubica material posm y hay otros clientes en donde se ofrecen actividades encaminadas a generar tráfico y consumo.

Cada cliente tiene identificada una oportunidad para crecer Equipos de frio silletería etc.

**Perfil del consumidor:** Todos los productos Bavaria manejan un perfil de consumidor diferente,

El Caso de los refrescos y Maltas son personas jóvenes de 5 hasta los 18 años que presentan actividad física frecuente ya que estas bebidas son nutritivas y refrescantes.

El caso de las Cervezas son Consumidores éntre los 21 hasta los 50 años donde se entiende que el consumo se da en momentos para compartir o celebrar un acto especial donde cuentan con poder adquisitivo con sentido de responsabilidad ya que el exceso de alcohol es perjudicial para la salud.

**Competencia.** Para BAVARIA SAB MILLER es competencia todo aquel producto que se le lleve el dinero al cliente por eso la importancia de tomarnos los puntos de ventas con exhibición, refrigeración buscando siempre aumentar la participación de nuestros productos en cada punto de venta.

Aunque en Colombia se venden cervezas importadas SEGÚN estudios de Nielasen y actividades internas de la compañía la amenaza es muy baja una de las causas es que su principal canal de distribución depende de pequeñas empresas que no cuentan

Con equipos de frio , camiones de reparto y se dedican a varias actividades al tiempo.

En Cuanto a las Gaseosa se cuenta con las dos más Principales en Colombia como son:

Gaseosas POSTOBÓN y COCACOLA la competencia es fuerte con ellos se debe a que cuentan con personal idóneo en ventas camiones de reparto y buen capital para promociones y descuentos y lo mas importante gran aceptación al publico.

Aunque nuestro fuerte se basa en lograr disminuir los precios al destape ósea manejo del precio justo para garantizar mayor rotación de inventario en los puntos de venta

#### **DOFA:**

**Debilidades:** Actualmente la principal debilidad presentada radica en la entrega de producto en los puntos de venta aunque se realizan continuas capacitaciones para lograr un personal idóneo capaz de entregar con un buen servicio al cliente es de entender que los volúmenes que allí se manejan por camión está entre las 500 y 800 Cajas diarias por tal motivo no todo el mundo está dispuesto a trabajar entregando tanto producto.

**Oportunidades:** Las que más frecuenten se encuentran son clientes nuevos sin atender por parte Del área de ventas en ocasiones por distancias o por simple descuido así sean 3 cajas de producto esto suman al final para la meta que se tiene.

**Fortalezas:** Una de las grandes fortalezas es la imagen que poseen los detallistas de BAVARIA creen en sus productos Y en el respaldo que les ofrece.

**Amenazas:** Una competencia directa hubo el Rumor que una cervecera mexicana quería comprar un terreno en Tocan cipa para construir una planta de producción y Comprar a COCACOLA O POSTOBON ya que cuenta con toda la infraestructura para le entrega y reparto de producto, equipos de frio propios y un buen nombre.

**El Trade Marketing Plan sugerido (el modelo propuesto; estrategias; Indicadores de gestión)**

**En cuanto al plan sugerido y las estrategias se maneja de la siguiente forma.**

**Plan operacional o plan de ataque.** Es una serie de actividades programadas por cada marca de Cervezas según su necesidad estas actividades se desarrollan por ciclos que comprenden tres meses cada ciclo

Allí se plasman actividades a desarrollar en los diferentes subcanales con los diferentes tipos de consumidor buscando una oportunidad para crecer en ventas defender el LAE, (Participación de nuestras cervezas frete a los destilados) Recordación de Marca, defender nuestra posición en el punto de venta.

Cada actividad viene totalmente focalizada en los siguientes aspectos:

- Nombre del Programa
- Mecánica Detallista
- Mecánica Consumidor
- Subcanal donde va dirigido
- Presupuesto Asignado
- Número de clientes a Impactar
- Apoyo Publicitario ATL-Y PDV.

Figura 18. Plan operacional o plan de ataque



De esta forma llegan los programas se realiza el respectivo cascadeo donde se entrega toda la información a la fuerza de ventas y desarrolladores de mercado y se da inicio al primer paso que es escoger los punto a o establecimientos a trabajar en los programas según las características del mismo.

## 7. CONCLUSIONES

Acorde con los objetivos propuestos, los resultados permitieron establecer que existen deficiencias en la aplicación de Trade marketing. También se expuso que dentro de las estrategias de mercadeo orientadas al Trade marketing; la empresa desarrolla con mayor porcentaje desde el punto de venta; canales de distribución eficaces; promoción y merchandising y excelente comunicación.

De otra parte se manifiesta que el Trade marketing conlleva a ser una ventaja competitiva permitiendo realizar circuitos de distribución y su evaluación. De igual forma se calificó la evaluación permanente a sus canales de distribución para establecer las necesidades del día a día del cliente, relativamente requiriendo de una mayor atención en tal sentido.

Se establece que el factor comunicación empresa – cliente, se le asignó de acuerdo en alto porcentaje. De otra parte se calificó el liderazgo en un 60%; la iniciativa en un promedio del 20%; compromiso en un 19% promedio; y la sensibilidad organizacional en un 19%.

En ese orden de ideas, calificaron las habilidades para manejar la información, escuchar y solucionar problemas en un término medio. Así mismo consideran que la empresa posee tecnología adecuada para ser competitiva en el mercado en 82%, También se expuso que los medios de comunicación para promocionar los productos y servicios, a través de la radio, por cartas e internet.

## 8. RECOMENDACIONES

- Establecer motores de desempeño que conlleven a estándares y contexto general del Trade marketing.
- Realizar de manera permanente y continua promociones para el consumidor e incentivos comerciales que lleven inmerso un enfoque de comunicación.
- Aplicar los formatos que permita agilizar los procesos y documentos que relacionan metas de equipo individuales, documentación, retroalimentación de clientes, desempeño individual y revisión del mismo.
- Tener en cuenta las fases de negociación que ayuden a entender y convencer al cliente, mediante los siguientes aspectos: actitud de servicio, escucha, comunicación verbal y no verbal, asunción de responsabilidades y arbitraje de situaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE VILLAVICENCIO. Documento electrónico creado el 16 de marzo de 2010. Disponible en <http://www.alcaldiadevillavicencio.gov.co/ws/Default.aspx?categoria=9&seccion=41> Consultado el 19 de marzo de 2011.

ALCALDÍA DE VILLAVICENCIO. Documento electrónico creado el 16 de marzo de 2010. Disponible en <http://www.alcaldiadevillavicencio.gov.co/ws/Default.aspx?categoria=9&seccion=41> Consultado el 19 de marzo de 2011.

ARBELÁEZ VALENCIA, Juan Carlos. Marketing estratégico. Fundación Universitaria Los Libertadores. Bogotá D.C., abril de 2001. 210. p.

LERMA GONZÁLEZ, Héctor Daniel. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Ecoe Ediciones. Bogotá D.C., agosto de 2009. 193. p.

FERRE TRENSANO, José maría. Marketing y ventas. Estrategias de distribución. MMIV. Editorial Océano. Barcelona España. 2004. 437. p.

GOBERNACIÓN DEL META. Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial. Análisis Estadístico del Meta. 2012. 218. p

GONZÁLEZ OTÁLORA, Luz Marina; SERNA GÓMEZ, Humberto. Fundamentos de mercadeo. UNAD., 2005. 389 p.

GUILTINAN Joseph P. Gerencia de marketing. Estrategias y programas. Sexta edición. Editorial Mac Graw Hill. 2001. 378 p.

JANY CASTRO, José Nicolás. Investigación integral de mercados. Un enfoque para el siglo XXI. Editorial Mac Graw Hill. Segunda edición. Bogotá D.C., enero de 2004. 269. p.

RAMÍREZ Samuel Helber. Administración estratégica. Fundación Universitaria Los Libertadores. Bogotá D.C., enero de 2001. 172 p.

## **ANEXOS**

## ANEXO A. CARTA SOLICITUD PERMISO TRABAJO DE GRADO.

Villavicencio, 9 de julio del 2012

Señor  
**ROLANDO MURILLO GUTIÉRREZ**  
**SUPERVISOR DE TRADE MARKETING**  
**BAVARIA S.A.**  
Km. 3 Antigua Vía Restrepo  
Villavicencio – Meta

**Ref: Solicitud de permiso y apoyo para desarrollar trabajo de grado, como opción para optar el título de Administrador de Empresas.**

Respetado señor Murillo,

Reciba un cordial saludo.

Soy estudiante de la Fundación Universitaria Los libertadores del Programa de Administración de Empresas, Sede – Regional Villavicencio. Estoy solicitando su apoyo y colaboración para realizar dicho proceso académico, mediante el trabajo de grado denominado **"ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR MERCADEO ORIENTADO EN EL TRADE MARKETING PARA LA EMPRESA BAVARIA S.A., DE VILLAVICENCIO"**.

De antemano gracias por su apoyo y colaboración.

Cordialmente,



*Willington Castro Ortiz*  
**WILLINGTON CASTRO ORTIZ**  
C.C. 86.049.937 de Villavicencio

## ANEXO B. CARTA APROBACIÓN TRABAJO DE GRADO.



**BAVARIA S.A.**

**CARTA DE ACEPTACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA BAVARIA S.A.**

Estudiante  
**WILLINGTON CASTRO ORTIZ**  
Fundación Universitaria Los libertadores  
Villavicencio – Meta

Asunto: Respuesta solicitud de permiso de apoyo para desarrollar el trabajo de grado denominado "ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR MERCADEO ORIENTADO EN EL TRADE MARKETING PARA LA EMPRESA BAVARIA S.A., DE VILLAVICENCIO".

Permítame informarle que estudiada la solicitud, la empresa autoriza dicho trabajo académico; teniendo en cuenta que se debe de dejar una copia final del proceso investigativo, para que la empresa realice los correctivos necesarios con respecto a la problematización evidenciada por usted.

Lo anterior para que la Empresa BAVARIA S.A., sea más eficiente y eficaz en sus operaciones.

Cordialmente,

**ROLANDO MURILLO GUTIÉRREZ**  
SUPERVISOR DE TRADE MARKETING  
BAVARIA S.A.





**4. Considera que la empresa Bavaria, S.A.; realiza evaluación permanente a sus canales de distribución para establecer las necesidades del día a día del cliente.**

Califique el valor que considere pertinente

1	2	3	4	5

**5. Existe una excelente comunicación empresa – cliente.**

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

**6. Califique de 1 a 5 la incidencia que los siguientes factores tienen en las habilidades comerciales en la empresa Bavaria, S.A.**

- a. Liderazgo
- b. Iniciativa
- c. Compromiso
- d. Sensibilidad organizacional

**d**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**7. Califique de 1 a 5 la incidencia que los siguientes factores tienen en las habilidades comunicativas.**

- a. Habilidad para manejar la información
- b. Habilidad para escuchar
- c. Habilidad para solucionar problemas

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**8. ¿Considera usted que la empresa posee la tecnología adecuada para ser competitiva en el mercado?**

- a. \_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_ No

**9. ¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa para promocionar sus productos y servicios?**

- a. \_\_\_\_ Radial
- b. \_\_\_\_ Televisión
- c. \_\_\_\_ Volantes
- d. \_\_\_\_ Pancartas
- e. \_\_\_\_ Internet
- f. \_\_\_\_ Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**10. Cree usted que en la empresa Bavaria, S.A.; existe una política eficaz y eficiente de revisión de distribución, teniendo en cuenta los siguientes criterios:**

- a. \_\_\_\_ Distribución interna (llegar al consumidor por el canal que sea) .
- b. \_\_\_\_ Distribución selectiva (llegar al consumidor a través de canales seleccionados).
- c. \_\_\_\_ Distribución exclusiva (productos que pretenden que solo estén en el establecimiento).

**GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN**

## ANEXO D. FORMATO DE ENTREVISTA SUPERVISOR TRADE MARKETING

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Objetivo.** Entrevista dirigida al supervisor de Trade Marketing; con el propósito de conocer el desarrollo de mercadeo.

1. ¿Cómo están clasificados actualmente los puntos de venta orientados al Trade Marketing?. \_\_\_\_\_
2. ¿En qué consisten las promociones de la organización? \_\_\_\_\_
3. ¿Qué tipo de actividades comunicativas realiza la empresa, con respecto a la marca en los puntos de venta?. \_\_\_\_\_
4. ¿De qué manera establece la empresa la dirección del flujo del mensaje para generar un impacto positivo en el mercado?
5. ¿El contenido del mensaje del producto a que tipos de componentes hace referencia?. \_\_\_\_\_
6. ¿Puede hablar un poco sobre sus conocimientos acerca del Trade Marketing de la empresa Bavaria, S.A..?: \_\_\_\_\_
7. ¿Qué tipo de comunicación integrada de marketing son utilizadas en el producto para alcanzar el mercado meta?. \_\_\_\_\_
8. ¿Cómo se desarrolla, el proceso de distribución de la marca hacia los puntos de venta? \_\_\_\_\_
9. ¿Cómo calificaría usted la relación existente entre los anuncios y los objetivos comunicacionales en el producto?. \_\_\_\_\_
10. ¿Según su experiencia la comunicación utilizada en el producto es oportuna con respecto a las necesidades de los consumidores?. \_\_\_\_\_
11. ¿Podría especificar cuáles son los atractivos de la marca para el consumidor? \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN**

**ANEXO E. ACTIVIDADES DÍA DEL AMIGO POKER**



Continuación anexo E.

