

ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN EN EL CANAL
TIENDA A TIENDA DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO

JOHN FREDY TELLEZ CASTAÑEDA 264295

NANCY YICEP RICO SERRANO 302642

SERGIO ANDRÉS RODRÍGUEZ MÉNDEZ 598642

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACION EN GERENCIA FINANCIERA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2017

ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN EN EL CANAL
TIENDA A TIENDA DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO

JOHN FREDY TELLEZ CASTAÑEDA 264295

NANCY YICEP RICO SERRANO 302642

SERGIO ANDRÉS RODRÍGUEZ MÉNDEZ 598642

Plan de mejoramiento en la rentabilidad del canal TAT para empresa productora de alimentos
de consumo masivo

Director: Jorge Rocxo Martínez Díaz

Maestría en: Estudios Interdisciplinarios del Desarrollo

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2017



1. Tabla de contenido

| | | |
|------|---|----|
| 2. | Resumen | 3 |
| 3. | Lista de tablas | 4 |
| 4. | Lista de figuras | 5 |
| 5. | Introducción..... | 6 |
| 6. | Planteamiento del problema | 8 |
| 6.1 | Problemática | 8 |
| 6.2 | Formulación del Problema..... | 10 |
| 6.3 | Sistematización del problema | 10 |
| 6.4 | Justificación | 12 |
| 7. | Objetivos..... | 14 |
| 7.1 | Objetivo general..... | 14 |
| 7.2 | Objetivos específicos | 14 |
| 8. | Marco referencial..... | 15 |
| 8.1 | Estado del arte..... | 16 |
| 8.2 | Marco teórico y conceptual | 17 |
| 8.3 | Marco político y legal..... | 20 |
| 9. | Diseño metodológico..... | 21 |
| 9.1 | Tipo de investigación por enfoque, temporalidad y alcance | 22 |
| 10. | Diagnóstico de la situación actual General | 23 |
| 10.1 | Diagnóstico del área o áreas específicas..... | 23 |
| 10.2 | Manual de Funciones | 24 |
| 10.3 | Manual de procesos y procedimientos..... | 28 |
| 10.4 | Resultado del diagnostico..... | 31 |
| 11. | Plan de mejoramiento | 33 |
| 11.1 | Elementos constitutivos del plan de mejoramiento | 33 |
| 11.2 | Desarrollo del plan mejoramiento | 34 |



| | | |
|------|--|----|
| 11.1 | Impacto del plan de mejoramiento en la empresa | 43 |
| 12. | Resultados..... | 45 |
| 13. | Conclusiones..... | 48 |
| 14. | Recomendaciones | 50 |
| 15. | Bibliografía..... | 54 |

2. Resumen

El presente proyecto se realizó con el fin de presentar una solución que mejore el crecimiento para el año 2018 del área comercial del canal TAT de una empresa de alimentos del distrito Bogotá, desde hace dos años este canal no ha alcanzado el 15% de crecimiento esperado por las directivas de la compañía, situación que ha generado preocupación debido a que es el único canal del distrito que está decreciendo llegando a perder hasta 5% por año. Por lo cual se procede a realizar una investigación con el fin de identificar los posibles factores que están incidiendo para no llegar a las metas del canal, gracias a los resultados encontrados se propone tercerizar el canal ya que esta es la estrategia que a largo plazo genera mayores beneficios para la compañía disminuyendo los costos y gastos e incrementando la rentabilidad.

Palabras clave:

TAT: Tienda a tienda, se le conoce al canal de distribución que atiende todas las tipologías de tiendas que se encuentran en un sector determinado

KPI: Key Performance Indicator, son los indicadores que se utilizan para medir las diferentes variables con el fin de mejorar un proceso

Pareto: Clientes que con la mayor capacidad de compra de un sector o una maestra de clientes

3. Lista de tablas

| | |
|---|----|
| TABLA 1 INGRESOS POR CANAL DISTRITO BOGOTÁ | 9 |
| TABLA 2 ÁRBOL DEL PROBLEMA..... | 11 |
| TABLA 3 MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE VENTAS | 24 |
| TABLA 4 MANUAL DE FUNCIONES SUPERVISOR TAT | 25 |
| TABLA 5 MANUAL DE FUNCIONES VENDEDOR TAT | 26 |
| TABLA 6 INFORME ANUAL DE VENTAS..... | 36 |
| TABLA 7 GASTO ANUAL DE VENTAS | 36 |
| TABLA 8 VENTAS TOTAL DISTRITO BOGOTÁ..... | 38 |
| TABLA 9 CANAL TAT - INDICADORES FINANCIEROS EMPRESA DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO 2016-2015 | 45 |
| TABLA 10 CANAL TAT - INDICADORES FINANCIEROS. EMPRESA DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO 2016-2015..... | 45 |
| TABLA 11INDICADORES FINANCIEROS. EMPRESA DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO 2016-2015..... | 46 |
| TABLA 12 INDICADORES FINANCIEROS. EMPRESA DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO 2016-2015 | 46 |
| TABLA 13INDICADORES FINANCIEROS. EMPRESA DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO 2016-2015..... | 46 |
| TABLA 14 INDICADORES FINANCIEROS. EMPRESA DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO 2016-2015 | 47 |
| TABLA 15 RENTABILIDAD TAT CON LA TERCERIZACIÓN..... | 51 |
| TABLA 16 RELACIÓN GASTOS DE NÓMINA..... | 52 |
| TABLA 17 RENTABILIDAD TAT - REESTRUCTURACIÓN | 52 |
| TABLA 18 COSTO NÓMINA REESTRUCTURACIÓN | 53 |
| TABLA 19. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO..... | 53 |



4. Lista de figuras

| | |
|--|----|
| ILUSTRACIÓN 1.: ORGANIGRAMA DEL CANAL COMERCIAL DISTRITO BOGOTÁ | 8 |
| ILUSTRACIÓN 2 EMPLEADOS CANAL TAT Y MUESTRA APLICACIÓN DE ENCUESTA EN BOGOTÁ | 21 |
| ILUSTRACIÓN 3 ANÁLISIS DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO | 22 |
| ILUSTRACIÓN 4 ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA | 24 |
| ILUSTRACIÓN 5 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS JEFE DE VENTAS..... | 28 |
| ILUSTRACIÓN 6 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS SUPERVISOR TAT | 29 |
| ILUSTRACIÓN 7 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS VENDEDOR TAT | 30 |
| ILUSTRACIÓN 8 ENCUESTA DE OPERATIVIDAD CANAL TAT | 35 |
| ILUSTRACIÓN 9 INFORME DE VENTAS POR ZONA..... | 42 |
| ILUSTRACIÓN 10 TENDENCIA DE VENTAS CANAL ALIADOS 2016..... | 50 |

5. Introducción

La empresa sobre la que se va a trabajar se encuentra en el segmento de producción y comercialización de alimentos, fundada desde los años 30, cuenta con varias sedes a nivel nacional en las principales capitales como; Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Barranquilla, Cartagena, tiempo desde el cual se ha venido consolidando por medio del desarrollo de los diferentes canales, siendo hoy en día una empresa de alimentos reconocida a nivel internacional. El área en la cual se identificó el problema es el departamento comercial del distrito Bogotá el cual desde el año 2015 viene creciendo a un ritmo positivo, a excepción del área denominada ventas TAT, la cual tiene una participación del 28% del resultado mensual en la cifra total del distrito, siendo muy importante para la compañía, de los cuatro canales que se compone el departamento comercial; el canal TAT es el único que no ofrece los resultados esperados por la junta directiva, ya que en los últimos años su crecimiento ha sido inferior al 11%, cuando lo esperado y solicitado por la compañía es el 15%.

El propósito de investigar esta problemática que está ocurriendo en el TAT de esta comercializadora de alimentos, es determinar qué factores están afectando el crecimiento ya su vez la rentabilidad, identificando los procedimientos tanto gerenciales como operativos que no han permitido el logro de los objetivos para hacer más rentable el canal.

De igual forma se espera identificar la información primaria para poder establecer las posibles soluciones que aporten valor agregado y a las estrategias realizadas para el mejoramiento del área.

En el primer capítulo se procederá a formular los diferentes problemas que se han venido generando, así como la sistematización de los mismos, referenciándonos en proyectos o procedimientos similares.



En planteamiento de los objetivos se pretende contextualizar a donde se quiere llegar y que se busca en la mejoría del crecimiento del canal, así como el desarrollo de cada uno, determinando que tipo de investigación se utilizara.

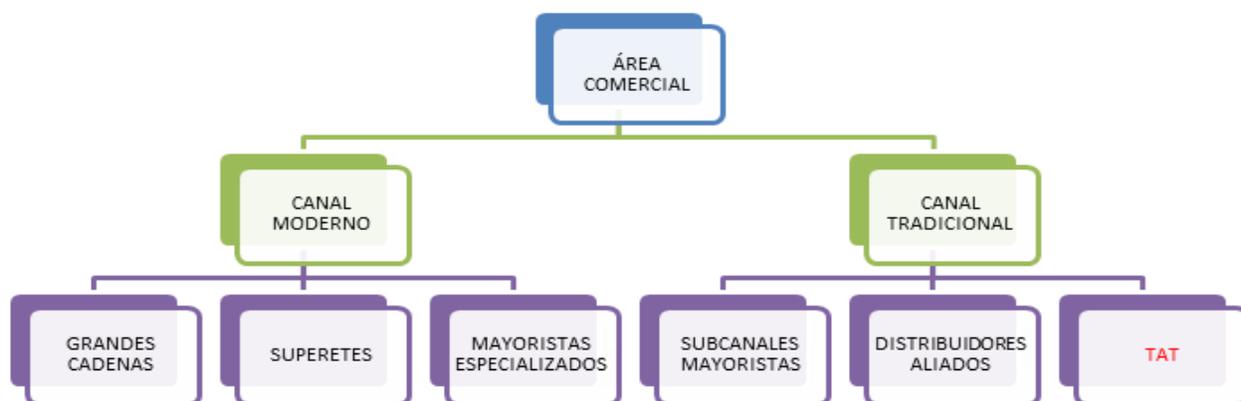
De igual forma se exponen los manuales de funciones y procedimientos de cada funcionario que conforma el canal, pasando al exponer los planes de mejoramiento, entregando los resultados y las recomendaciones que se consideran pertinentes para dar solución a la situación expuesta.

6. Planteamiento del problema

6.1 Problemática

El departamento comercial de la empresa de producción y comercialización de alimentos ubicada en Bogotá está conformado de la siguiente manera: En cada canal existe un número de clientes importantes denominados paretos, que representan una venta substancial para la empresa y teniendo una participación significativa en los resultados.

Ilustración 1.: Organigrama del canal comercial distrito Bogota



Fuente: (Empresa de alimentos de consumo masivo, 2013)

En la siguiente tabla se refleja en miles de millones de pesos la participación de cada uno de los canales a nivel Bogotá dentro de los ingresos totales de la organización. Es de aclarar que el canal sobre el cual se realizará la investigación es el tienda a tienda (TAT), el cual tiene una participación importante tanto en el presupuesto como en los resultados de la organización. De ahí que la Junta Directiva requiera que se realice un análisis minucioso de las condiciones y

resultados actuales con el fin de establecer recomendaciones que contribuyan en su mejoramiento.

Tabla 1 Ingresos por canal distrito Bogotá

| DISTRITO BOGOTÁ | | |
|-------------------------|-----------------|----------------------|
| Canal | Cuota \$ | Participación |
| Distribuidores | 3.451 | 20% |
| Mayorista | 3.507 | 20% |
| Aliados | 3.931 | 23% |
| Institucional | 1.583 | 9% |
| TAT | 4.924 | 28% |
| Total canal tradicional | 17.395 | 60% |
| Total canal moderno | 11.467 | 40% |
| Total distrito | 46.258 | 100% |

Fuente: (Empresa de consumo masivo, 2016)

Se debe tener en cuenta que esta compañía productora de alimentos debe cumplir con las siguientes responsabilidades tanto internas como externas en el canal TAT que permita alcanzar los objetivos trazados desde la Junta Directiva de la organización:

Generar los recursos económicos que garanticen la sostenibilidad del canal teniendo en cuenta que la totalidad de los ingresos provienen de la gestión comercial.

Realizar el diagnóstico que permita garantizar el cumplimiento de las políticas e indicadores establecidos por la compañía.

Establecer en caso de cambio de alguna de las políticas por incumplimiento, alternativas eficientes y eficaces que permitan alcanzar las metas esperadas por la gerencia y las directivas de la empresa.

Tomar decisiones basadas en resultados y previo análisis que conlleven a generar estrategias comerciales de alto impacto para los clientes y la organización.

Dado a esta situación que se ha venido presentando en la comercializadora en el área comercial y puntualmente en el canal TAT, se empieza a percibir la pérdida de participación en el mercado, permitiendo a sus competidores desarrollarse en espacios que antes se lideraban.

6.2 Formulación del Problema

En el área comercial en la actualidad se presentan bajos resultados en el canal TAT, ya que el 70% de los asesores comerciales no está llegando al 100% del cumplimiento del presupuesto de ventas mensual lo que implica la reducción del margen de rentabilidad ocasionado por el costo de servir.

Para la organización está claro que todos los canales deben tener el crecimiento propuesto por la compañía para que genere rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo, dado que el área investigada en la actualidad no viene cumpliendo con las metas impartidas por la presidencia se hace necesario realizar una investigación con el fin de generar propuestas que den el cumplimiento a las metas de crecimiento sin que se afecte el servicio hacia los clientes.

Por solicitud de las directivas se debe realizar un análisis a los costos: logísticos, de ventas y operacionales con el fin de realizar los correctivos necesarios que conlleven al mejoramiento de los resultados obtenidos durante los últimos dos años

6.3 Sistematización del problema

¿Qué estrategia puede mejorar el cumplimiento del presupuesto y a su vez incrementar la rentabilidad del canal TAT en el distrito Bogotá, para esta empresa de alimentos?



Tabla 2 Árbol del problema

| PROBLEMA | CAUSAS | PRONÓSTICO | CONTROL AL PRONÓSTICO |
|---|---|--|--|
| Rentabilidad del canal TAT, en el distrito Bogotá, para esta empresa de alimentos | Clientes sin atención 18%, de 25.500 | Los vendedores no están llegando al 100% de su maestra de clientes | Indicador de clientes sin compra |
| | Porcentaje de devolución por encima del 2%, estando en el último trimestre en el 6% | La devolución se ha incrementado en 4%, afectando la venta e incrementando costo de servir | Indicador de devolución acumulada |
| | Maestras con altos porcentajes de clientes inexistentes | No se da un manejo adecuado a la depuración de maestra | Indicador de creación de clientes mensual |
| | Promedio de pedido está por debajo del permitido, el cual es de 18 mil pesos | Venta por factura es lineal, no se evidencia crecimiento | Indicador Drop Size |
| | Venta por día no llega al objetivo | No se hace más del 90% del objetivo de venta al día | Informe de ventas diario |
| | Capacitación en manejo de clientes y negociación | Los vendedores no realizan un adecuado proceso de venta | Capacitar en técnicas de negociación y manejo de cliente |
| | Costo logístico alto | Por la peligrosidad de algunas zonas se debe solicitar acompañamiento de escolta, y adicional los repises o extra rutas, y las devoluciones hacen que se incremente el costo de entrega. | Informe PYG, logístico |

Fuente: (Empresa de consumo masivo, 2016)

6.4 Justificación

Dada la problemática expuesta se realizará esta investigación la cual se estima que tenga una duración de 6 meses dando inicio en el segundo semestre del 2017 y culminando en diciembre del mismo año, poniendo en marcha el plan de desarrollo en enero de 2018, con el fin de que el canal tienda a tienda de esta empresa de alimentos que participa en el consumo masivo ubicada en Bogotá, sea más rentable en medida de cumplir las metas de crecimiento de cada periodo.

La población de clientes que se impactara es de 45 mil establecimientos que se encuentran en la categoría de tiendas de barrio en los estratos uno, dos, tres, cuatro, y cinco, informe sacado de: (Empresa de consumo masivo, 2017), y se encuentran ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Bogotá incluyendo el municipio de Soacha.

A falta de conocimiento de los factores que inciden en este decrecimiento es necesario realizar el análisis de costos, gastos e ingresos con el fin de encontrar las posibles soluciones que ayuden a optimizar los recursos que se encuentran asignados al área, también se pretende identificar cual es el factor de gastos que más afecta el canal, evaluando la estructura organizacional en la actualidad desde los cargos gerenciales como operativos buscando mejorar el servicio al cliente interno y externo, sin permitir que la competencia gane posicionamiento en el mercado.

Lo primero que se realizará es el diagnóstico y análisis de todos los cargos del área TAT, donde se evaluará el desempeño y productividad de cada uno, realizando la revisión de rutas y reasignación de clientes en el caso que sea necesario

Las estrategias que se implementaran requieren de seguimiento mediante el equipo tecnológico con el que cuenta la compañía, garantizando el cumplimiento de las rutas y de las visitas que se deben realizar a los clientes en cada zona. Adicional se requiere reajustar el presupuesto mensual de acuerdo al histórico de ventas por producto y cliente fomentando un



crecimiento sano para el canal, teniendo en cuenta un punto de equilibrio donde permita que los ingresos obtenidos superen los gastos y costos.

Es muy importante tomar medidas inmediatas ya que los recursos económicos asignados para este canal dependen del crecimiento de clientes, con el fin de cubrir las obligaciones con los socios, clientes, proveedores, empleados y estado.

7. Objetivos

7.1 Objetivo general

Proponer una estrategia para el año 2018 y 2019 que mejore el crecimiento y rentabilidad del canal tienda a tienda del departamento comercial en esta empresa de consumo masivo para la ciudad de Bogotá.

7.2 Objetivos específicos

Identificar los factores que componen actualmente el presupuesto de costos y gastos del área TAT de la empresa.

Evaluar los factores que componen los costos y gastos del área comercial con el fin de establecer su relevancia.

Definir los factores que tienen mayor incidencia en relación con el crecimiento del área y con el servicio al cliente en la empresa.

8. Marco referencial

Esta comercializadora de alimentos, se encuentra ubicada en Bogotá y cuenta con diferentes plantas en las que encontramos: la planta de confitería, de galletas y pasteles, de salsas y conservas, de helados, entre otras, ubicadas en diferentes partes del país. Su compromiso es motivar a los clientes a través de la innovación en sus productos con marcas muy reconocidas y de alta calidad. Es una empresa comprometida con la sostenibilidad que involucra a todos los grupos de interés. Sus valores corporativos son el trabajo en equipo, compromiso, orientación al cliente, respeto, creatividad e innovación.

La misión es satisfacer las necesidades de productos del entorno, fomentando en cada uno de sus empleados la filosofía y valores, para asegurar una relación permanente y valiosa con los clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, comunidad y medio ambiente, obteniendo de esta manera una adecuada rentabilidad y garantizando así la permanencia y crecimiento.

El canal TAT (tienda a tienda) cuenta con 238 empleados y aporta el 28% de los ingresos mensuales. La importancia dentro de la compañía de este canal radica en su experiencia en el mercado, lo que le permite a esta comercializadora llegar con sus productos a más hogares y consumidores con las diferentes líneas ofrecidas por la compañía. Dentro de los estudios realizados internamente y basados en el crecimiento, se evidencia que es mayor el aumento de las ventas en las tiendas que en los supermercados, por lo tanto se generan estrategias comerciales que permiten incentivar el desarrollo de este canal.

Dentro de las fortalezas encontradas en esta área, se encuentra la accesibilidad que tienen los consumidores al momento de la compra, el valor del producto, el posicionamiento y reconocimiento de la marca. Por lo anterior la decisión de compra se ve motivada por la alta rotación y el reconocimiento de su negocio ofreciendo productos de confianza con el respaldo de



marca que ofrece en todos los productos con los más altos estándares de calidad. Este canal es el único que aporta al flujo de caja en forma inmediata ya que los pagos son realizados en efectivo, en comparación con los demás canales que manejan cartera a 30 días.

La visión es consolidarse como empresa líder con reconocimiento regional y nacional en la comercialización de productos de confitería; siendo vanguardistas e innovadores; comprometidos con el medio ambiente, la comunidad y los trabajadores.

El área en la cual se va a realizar la investigación es el canal tienda a tienda (TAT), teniendo una relevancia importante en la compañía tanto en el distrito Bogotá como a nivel país ya que la distribución de marca llega a una maestra de 45 mil tiendas en la ciudad de Bogotá, participando con el 43% del total de las ventas a nivel nacional, canal que genera al mes ingresos brutos de 3800 millones de pesos promedio en el distrito y a nivel nacional llegando a los 8,800 millones, dada la relevancia del área se requiere una investigación con el fin de maximizar la rentabilidad de canal y determinar sus puntos críticos en tema de gastos.

8.1 Estado del arte

En Colombia la comercialización de alimentos en el sector del consumo masivo ha venido ganando participación en especial el canal tradicional donde se entiende que se encuentra distribuido el mercado en tres grandes canales que se disputan la participación entre los mismos clientes objetivos como los son las tiendas de barrio, ya que por su cercanía el shopper prefiere adquirir los productos con mayor facilidad, generando un crecimiento acelerado para los supermercados independientes o cabeceras de barrio como así lo explica la revista PYM, la cual se dedica al estudio de las tendencias en publicidad y mercadeo, tomado de: (PYM, 2016)

El mercado de retail se ha visto cada vez más afectado debido a la caída económica en Colombia, es por eso que los consumidores cada vez prefieren hacer sus compras en cadenas

especializadas como la recién salida al mercado de la cadena D1, tiendas especializadas en descuentos, que están ganando participación de mercado a las grandes cadenas como Jumbo, Éxito, Olímpica, induciendo a que el shopper cambie la tendencia de compra y hábitos de consumo según publicación de la revista Dinero, (Revista Dinero, 2016). Esta cadena de tiendas de retail de precios bajos en su primer año logró facturar 1,6 billones de pesos en el 2016, con apenas 565 tiendas que se encuentran en varias ciudades como Bogotá, Cundinamarca, Antioquia, Risaralda, Caldas, Quindío y Valle del Cauca. Tomado de periódico el Tiempo publicación de: (sepulveda, 2017).

Debido a las nuevas tendencias que el mercado está exponiendo, ha hecho que de alguna manera se tenga que fortalecer y hacer más rentable el canal tradicional en el segmento del tienda a tienda, ya que gran parte de las ventas que se realizaban por este canal han venido menguando, resultado de la apertura de tiendas D1 en cada quince manzanas de los barrios sin discriminar estrato social.

El canal tienda a tienda en Colombia es un canal que viene en crecimiento y a pesar de la diversa competencia es un mercado que por su versatilidad responde al consumo inmediato en el día a día, y las grandes cadenas terminaron por aceptar la participación de las tiendas, así lo dice el director ejecutivo para Colombia de Jumbo Franck Pierre en la publicación que el periódico El Tiempo realiza en el año 2006. (Gomez, 2006).

8.2 Marco teórico y conceptual

Debido al desarrollo de resultados deficientes que han venido presentando en el sub canal TAT del área comercial de esta empresa, se evidencia que el departamento ha entrado en una crisis financiera generando toda clase de acontecimientos negativos en cuanto al clima laboral, escalándose a nivel gerencial. La situación es altamente preocupante en la medida que se

desestabiliza toda la compañía, es así como lo explica la página de consultoría especializada (Corporate Restructuring Servises, 2002)“Desde el punto de vista de gestión, un negocio puede encontrarse en situación de crisis mucho antes que sea considerada una crisis económica legalmente – Un deterioro continuado de los resultados o pérdidas de cuota de mercado y de posición competitiva son considerados crisis de gestión, incluso si todavía no lo son desde otros puntos de vista”.

Dado el caso expuesto se estima que es necesario empezar un plan estratégico de mejora que permita estabilizar la compañía. Y es así como hemos observado que es necesario dar un cambio y para esto debemos empezar desde lo exterior hacia el interior ya que no se puede afectar los clientes dejando de cubrir sus necesidades.

Basados en los resultados se evaluarán los efectos generando los cambios internos necesarios que permitan el cumplimiento de las metas.

Para esto es necesario recurrir a estudios realizados por entendedores e investigadores del marketing en las organizaciones donde han realizado análisis de las necesidades de los consumidores y de los cambios que se deben realizar al interior de la organización que concluyen en el cumplimiento de las metas, en la satisfacción del cliente, los socios y en la motivación de los empleados.

Lo más importante es realizar un direccionamiento del marketing de acuerdo con (Kotler, http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_t_p/capitulo2.pdf, 2004), basados en cinco enfoques:

Producción: Los clientes solo adquieren los productos que se encuentran disponibles por lo que se debe tener vital cuidado con la producción y la distribución.



Producto: Se deben realizar productos de calidad y que produzcan interés del cliente por los beneficios que brinda para él y su familia al momento de consumirlos.

Ventas: Se debe hacer inversión en las promociones que llamen la atención de los compradores y con esto generar confianza y fidelidad en la marca.

Marketing: Se debe dar prioridad al mercado objetivo buscando la satisfacción del cliente y mejorar en relación con la competencia.

Marketing social: Se debe buscar el bienestar de los consumidores a través de los productos de calidad de una manera eficaz y eficiente.

Es así como se toma un punto de referencia en investigaciones realizadas por especialistas en el tema comercial y en artículos consultados “ (Kotler, https://www.jstor.org/stable/1249783?seq=1#page_scan_tab_contents, 1971).

Dentro del marketing comercial se debe buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes por medio del intercambio de productos y servicios con fines de lucro para la organización y los consumidores. Mientras que el marketing social examina el mejoramiento de calidad de vida de los consumidores y en general de toda la sociedad, la generación de un bienestar común y sin fines de lucro más que la práctica de objetos tangibles.

Basados en todo lo anterior lo primero que se realizara será un estudio del número de trabajadores, las unidades de producto, los costos de producción, los costos de comercialización, costos de nómina y con esto determinaremos el punto de equilibrio necesario para cumplir con los compromisos internos y externos.

8.3 Marco político y legal

Existe legislación vigente para el control de alimentos y el encargado de ejercerlo es el INVIMA, así como lo explica en su página (INVIMA, 2011), por lo tanto esta empresa de alimentos cumple a cabalidad con la regulación, cuenta con todos los registros sanitarios vigentes y cumple con toda la normativa exigida para la elaboración de los productos con el fin de ofrecer a los consumidores productos de excelente calidad y realizados con los más altos estándares incluidos dentro de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

En materia fiscal se cumple con la responsabilidad fiscal ante la DIAN, dando cumplimiento al pago oportuno de las obligaciones adquiridas como así lo explica la página web (Dian, 2007), (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 1972) en el artículo (Alcaldía de Bogota, 1972) Artículo 19 E.T. y Art. 9 del Decreto 4583 de 2006.

9. Diseño metodológico

Para la investigación se empleó el estudio experimental buscando determinar los factores que sobresaltaron los resultados del área comercial durante los años 2015 y 2016 y a través del análisis de las cifras y de los estados financieros del área comercial durante el mismo período se pudieron hallar las causas y las soluciones a los resultados obtenidos por la organización. Adicionalmente se utilizó el método experimental con el cual se estableció la recomendación para lograr la estabilización de los resultados durante los años 2019 y 2020 en la compañía. (Elaboración propia, 2017)

El estudio se realizó con un total de 238 empleados que conforman el área comercial en el canal TAT y los cuales se encuentran distribuidos en las diferentes zonas de la ciudad de Bogotá. Para establecer las causas de los resultados fueron necesarios los conocimientos, las aptitudes y los comportamientos de una muestra del 30% y por medio de la aplicación de la encuesta de operatividad del canal TAT se determinó parte de las causas en cuanto al comportamiento de los vendedores y las visitas realizadas a los clientes asignados.

Ilustración 2 Empleados canal TAT y muestra aplicación de encuesta en Bogotá

| Nivel académico del empleado | Género | | Total | | Muestra encuestas | |
|------------------------------|---------|---------|-------|-----|-------------------|---------|
| | Hombres | Mujeres | No. | % | Hombres | Mujeres |
| Profesional | 15 | 3 | 18 | 7.6 | 5 | 1 |
| Técnico Profesional | 6 | 14 | 20 | 8.4 | 2 | 4 |
| Bachiller | 60 | 140 | 200 | 84 | 18 | 42 |
| Total | 81 | 157 | 238 | 100 | 25 | 47 |
| Porcentaje | 34% | 66% | | | 10% | 20% |

Fuente: (Empresa de consumo masivo, 2017)

El método de investigación en el trabajo fue inductivo – deductivo con un tratamiento de los datos y un enfoque cuantitativo que nos permitió evidenciar las deficiencias en cuanto servicio al cliente, capacitación del personal, motivación y ambiente laboral y la respuesta de los clientes

a este comportamiento el cual causo la pérdida de mercado y la fidelización a otras marcas ofrecidas.

Se utilizó el método de encuestas por medio de sondeo y formando variables de estudio, manejando un conjunto de preguntas a un grupo establecido de empleados en la muestra que contribuyeron con la información que interesa a la presente investigación y con él cual se pudo recopilar la búsqueda y establecer los planes de mejoramiento a recomendar en la organización.

(Elaboración propia, 2017)

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos mencionados anteriormente se realizó el análisis estadístico respectivo. Los datos serán tabulados y presentados en tablas y gráficos de distribución de frecuencias.

9.1 Tipo de investigación por enfoque, temporalidad y alcance

Ilustración 3 Análisis de planificación del proyecto

| Resumen de Objetivos | Indicadores | Medios de Verificación | Resultados |
|--|---|--|--|
| Generar estrategias que mejoren la rentabilidad del canal TAT a partir del 2018 | Rentabilidad del patrimonio | Utilidad neta / Patrimonio | Aumentar la rentabilidad en la inversión de los socios |
| Identificar los factores que componen el presupuesto de costos y gastos | Margen Operacional de Utilidad | Utilidad operacional / Ventas netas | Generar utilidad operacional en el 2018 de acuerdo al presupuesto establecido por los accionistas |
| | Gastos administración y ventas a ventas | Gastos de administración y ventas / ventas netas | Disminuir la participación de los gastos de ventas generando planes de expansión y desarrollo de la compañía |
| Definir factores con mayor incidencia en el crecimiento del área y en el servicio al cliente | Margen bruto de utilidad | Utilidad bruta / ventas netas | Disminuir los costos de ventas y disminuir su impacto sobre el EBIT y el EBITDA |
| | Margen neto de utilidad | Utilidad neta / ventas netas | |

Fuente (Elaboración propia, 2017)

10. Diagnóstico de la situación actual General

El presupuesto mensual para el área comercial de este distrito es de veintiocho mil millones al mes, y la participación por canal está distribuida de la siguiente manera: para el canal tradicional 60% y para el moderno 40%, en cuanto al capital humano que conforma el departamento comercial es de 459 personas, de las cuales 292 están en el canal tradicional; distribuidas en cada sub-canal así; , 238 en TAT, 15 en mayoristas, 11 en aliados, y 7 distribuidores, 1 gerente de distrito, 4 jefes de venta, 16 supervisores TAT. El canal moderno se conforma por; 28 en superetes, 8 en mayoristas especializados, 6 vendedores en institucional, 120 promotoras, 1 gerente de distrito, 2 jefes de venta, 2 vendedores KAM.

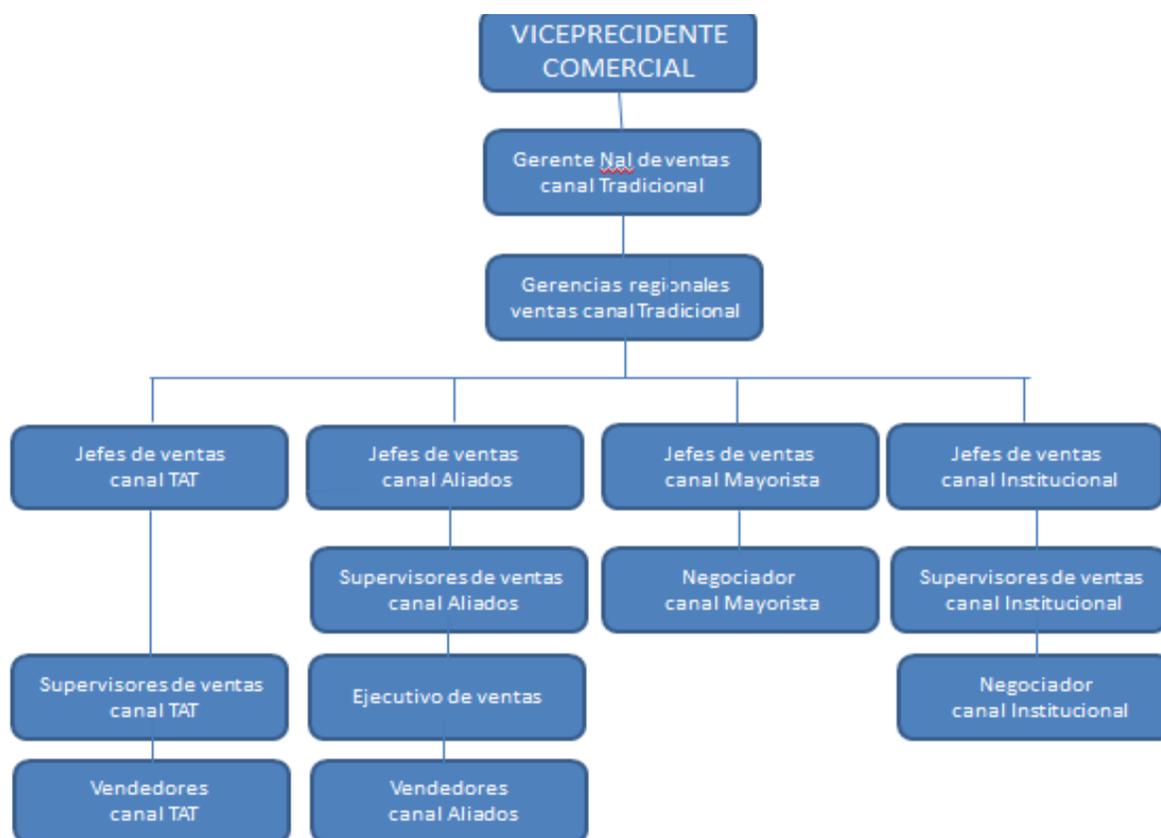
El canal tienda a tienda es un canal que por ser de atención personalizada por tienda genera un costo de servir, superior a los demás canales entre los cuales se pueden evidenciar el costo nominal, y el logístico, sumado a la falta del cumplimiento de presupuesto hace que se deteriore la rentabilidad, es necesario hallar una solución para darle un giro al crecimiento, entre las soluciones a tomar están; reducción de; personal, infraestructura, apoyos comerciales, actividades Trade, y como última opción es migrar el canal a distribución por medio de aliados distribuidores.

10.1 Diagnóstico del área o áreas específicas

Debido a que el departamento comercial de esta empresa de alimentos del sector del consumo masivo es una estructura compuesta por varios canales de venta como lo demuestra el organigrama. Enfocara el estudio en el canal tienda a tienda del distrito Bogotá.

Esta investigación beneficiara el 28% de los ingresos del total de las ventas y se espera que el crecimiento sea en el primer semestre del 2018 de 7%.

Ilustración 4 Estructura organización jerárquica



Fuente: (Empresa de alimentos de consumo masivo, 2003)

10.2 Manual de Funciones

Tabla 3 Manual de funciones Jefe de Ventas

| Cargo | Jefe de Venta TAT |
|--|---|
| Misión | Garantizar el cumplimiento del presupuesto comercial mediante el direccionamiento del equipo de supervisores. |
| IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO | |
| Departamento: Ventas TAT/División Comercial | |
| RESPONSABILIDADES Y OCUPACIONES | |
| Subordinados: Supervisores TAT / Vendedores TAT | |

| | |
|--|---|
| Función básica | Asegurar el cumplimiento del presupuesto en cuanto a cuotas y cobertura, e implementación de las actividades Trade. |
| Responsabilidades y ocupaciones | |
| Responsabilidades: | Cumplimiento de las metas propuestas por la compañía |
| | Asegurar el buen manejo de las reuniones matutinas, garantizando la buena comunicación. |
| | Mantener información actualizada para el equipo de supervisores |
| Ocupaciones: | Llevar a cabo el seguimiento de sus resultados de venta (volumen y cuotas) y sus desviaciones respecto a los objetivos. |
| | Realizar estrategias comerciales que permitan el alcance de metas, mediante la correcta ejecución. |
| | Incentivar el equipo de ventas velando por el mantenimiento del buen clima laboral |
| Marco de relación | |
| Interno: | Gerente de distrito / Jefe de ventas / Vendedor TAT |
| | Logística y transporte |
| | Trade Marketing |
| Externo: | Clientes. |

Fuente: (Empresa de alimentos de consumo masivo, 2002)

Es de vital importancia que el jefe de ventas este realizando a cabalidad cada uno de las funciones que corresponden al cargo, con el fin de que tenga una comunicación fluida con cada integrante de sus subordinados. Así como la implementación de las correctas estrategias de ventas con el fin de ver resultados positivos a diario, incentivando a sus líderes.

Tabla 4 Manual de funciones Supervisor TAT

| Cargo | Supervisor TAT |
|--|--|
| Misión | Garantizar la adecuada gestión del equipo a cargo a través del entrenamiento, acompañamiento y seguimiento en el punto de venta. |
| IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO | |
| Departamento: Ventas TAT/División Comercial | |
| Dependencia directa: Jefe de Ventas | |
| Subordinados: Vendedores TAT | |

| | |
|--|--|
| Función básica | Asegurar el cumplimiento del presupuesto en cuanto a cuotas y cobertura y el servicio al cliente mediante la capacitación y acompañamiento. |
| RESPONSABILIDADES Y OCUPACIONES | |
| Responsabilidades: | <p>Consecución de las metas propuestas por la compañía</p> <p>Asegurar el mantenimiento y planimetría de los exhibidores junto con una correcta ejecución en el punto de venta</p> <p>Mantener información actualizada a la fuerza de venta en cuanto a los indicadores de cumplimiento.</p> |
| Ocupaciones: | <p>Llevar a cabo el seguimiento de sus resultados de venta (volumen y cuotas) y sus desviaciones respecto a los objetivos.</p> <p>Acompañamiento a diario con el fin de dar capacitación.</p> <p>Velar por el clima laboral</p> |
| Marco de relación | |
| Interno: | <p>Jefe de ventas / Vendedor TAT</p> <p>Logística y transporte</p> <p>Trade Marketing</p> |
| Externo: | Clientes. |

Fuente: (Empresa de alimentos de consumo masivo, 2002)

En la funcionalidad del cargo de supervisor de ventas, se hace primordial la comunicación de novedades y el acompañamiento a los vendedores con el fin de capacitarlos en técnicas de venta y presión de oferta, así como en la correcta ejecución de vitrinas, exhibidores, y publicidad en el establecimiento, para generar un desarrollo y sostenimiento de marca.

Tabla 5 Manual de funciones vendedor TAT

| Cargo | Vendedor TAT |
|--|--|
| Misión | Implementar las estrategias necesarias de ventas, que permitan satisfacer las necesidades de los clientes incentivando al crecimiento y desarrollo de marca. |
| IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO | |
| Departamento: Ventas TAT/División Comercial | |
| Dependencia directa: Supervisor TAT | |
| Subordinados: Ninguno | |
| | |

| | |
|--|---|
| Función básica | Asegurar el servicio al cliente mediante la visita al total de la maestra , cumpliendo con los diferentes indicadores como; cuota, cubrimiento y distribución |
| RESPONSABILIDADES Y OCUPACIONES | |
| Responsabilidades: | <p>Conocer las necesidades y expectativas del tendero, garantizar la correcta atención y ejecución en los puntos de venta asignados.</p> <p>Cuidar del mantenimiento y disponibilidad de sus los exhibidores y procurar su óptimo aprovechamiento.</p> <p>Mantener información actualizada sobre materiales, procesos, productos, técnicas, sistemas relacionados con sugestión, para considerar la conveniencia de su utilización.</p> |
| Ocupaciones: | <p>Llevar a cabo el seguimiento de sus resultados de venta (volumen y cuotas) y sus desviaciones respecto a los objetivos.</p> <p>Ejecutar las acciones de Marketing y comunicación</p> <p>Trasladar a su superior jerárquico cualquier información de interés recogida en su área de responsabilidad.</p> |
| Marco de relación | |
| Interno: | <p>Jefe de ventas / Vendedor TAT</p> <p>Logística y transporte</p> <p>Trade Marketing</p> |
| Externo: | Clientes. |

Fuente: (Empresa de alimentos de consumo masivo, 2002)

Cada una de las funciones del vendedor TAT, va acorde y en línea de la buena ejecución del punto de venta y en la prestación de un buen servicio al cliente por esta razón no se puede omitir ninguno de los pasos, por esta razón es necesario que el vendedor tenga un nivel de compromiso y pertenencia con la compañía con el fin de que los productos que participan en los mismos segmentos no quiten participación a los propios.



10.3 Manual de procesos y procedimientos

Ilustración 5 Manual de procesos y procedimientos jefe de ventas

| Manual de procesos y procedimientos | |
|--|----------------------------|
| Nombre del cargo | Jefe de Ventas |
| Dependencia | Comercial ventas |
| Reporta a: | Gerente de distrito |

| No | Procedimiento |
|-----------|--|
| 1 | Revisa que todo el equipo este completo y con todas sus herramientas |
| 2 | Revisa los compromisos del supervisor del día anterior vs lo real y comparten los resultados |
| 3 | Comparte los objetivos del día en conjunto con los supervisores |
| 4 | Comparte con los supervisores los apoyos que tienen para el día. |
| 5 | Coordina que la salida de las oficinas sea a las 7 y 30am |
| 6 | Reunión con el equipo de supervisores para revisar planes de trabajo y novedades |

Fuente: (Empresa de alimentos de consumo masivo, 2002)

Después de analizar el manual de funciones versus el de procedimientos se deduce que uno es concierne al otro lo que indica que en el cargo del jefe de ventas no hay contradicciones en cuento a procedimientos en el día a día de su función, lo cual indica que está incentivando a la buena comunicación y liderazgo, así como a la capacitación de sus líderes de equipo para que esta inducción sea transmitida en cadena hasta llegar al vendedor.



Ilustración 6 Manual de procesos y procedimientos Supervisor TAT

| Manual de procesos y procedimientos | |
|--|-------------------------|
| Nombre del cargo | Supervisor TAT |
| Dependencia | Comercial ventas |
| Reporta a: | Jefe de Ventas |

| No | Procedimiento |
|-----------|--|
| 1 | Revisa que todo el equipo este completo y con todo sus herramientas, ayudado del formato de asistencia |
| 2 | Revisa los compromisos del vendedor del día anterior vs lo real y comparten los resultados |
| 3 | Comparte los objetivos del día en conjunto con los vendedores. |
| 4 | comparte con los vendedores los apoyos que tienen para el día, al igual que el listado de faltantes de inventarios |
| 5 | Realizar clínica de ventas |
| 6 | Lectura o charla motivacional, junto con el equipo |
| 7 | Despedir el equipo con un grito de batalla |

Fuente: (Empresa de alimentos de consumo masivo, 2002)

En cuanto a los procesos implementados por el supervisor según manual; desde el inicio del día de labores está realizando un seguimiento puntual a cada integrante de su equipo que para este caso cada líder de grupo cuenta con 15 vendedores, llevando el control del cumplimiento de los objetivos que se plantean tanto del día anterior como los del actual, así mismo se evidencia que constante mente se capacita al colaborador mediante clínicas de ventas las cuales fortalecen la comunicación hacia el tendero, y en acompañamiento en la zona evalúa que estas prácticas sean puestas en funcionamiento, por último se promueve la buena actitud mediante lecturas y charlas motivacionales las cuales son necesarias para mantener fluidez comercial.



Ilustración 7 Manual de procesos y procedimientos vendedor TAT

| Manual de procesos y procedimientos | |
|--|-------------------------|
| Nombre del cargo | Vendedor TAT |
| Dependencia | Comercial ventas |
| Reporta a: | Supervisor TAT |

| No | Procedimiento |
|-----------|---|
| 1 | Saludo efusivo con nombre de cliente, dando la mano firmemente |
| 2 | Preguntar por su pedido anterior, si lo recibió..., si le llegó bien. |
| 3 | Revisar el inventario, buscar las oportunidades |
| 4 | Hacer pedido de lo faltante, mediante la utilización del portafolio y la recordación de marca... |
| 5 | Transmitir todas las novedades; productos nuevos, cambios de imagen, concursos, plan promocional, |
| 6 | Dejar recordatorio, debidamente diligenciado |
| 7 | Despedirse efusivamente, recordando cuando es la próxima visita y recordando su nombre.. |

Fuente: (Empresa de alimentos de consumo masivo, 2002)

En el proceso del vendedor se evidencia que los pasos en la venta se han estructurado correctamente, los cuales van desde saludar al tendero por su nombre para crear una diferenciación con los demás asesores comerciales que durante el día visitan al tendero, preguntando por el pedido anterior; lo cual genera un interés por la post-venta y fideliza al cliente, seguido de la correcta ejecución de vitrinas con el fin de saber cuáles son los productos

que necesitan reabastecimiento, continuando con la toma del pedido priorizando las necesidades de faltantes, y comunicando las novedades como productos nuevos, promociones, cambios de imagen, y concursos, finalizando con la despedida recordando la próxima visita.

10.4 Resultado del diagnostico

Dados los análisis de manuales y procesos se concluye que hay una correcta ejecución de los mismos por parte del personal, cubriendo todos los aspectos que son necesarios para los funcionamientos del área.

Por lo cual es necesario proceder a analizar estrategias externas como a la tercerización que conlleven al cumplimiento de los objetivos, y a internas como a las reestructuraciones de zonas y clientes.

Para la estrategia externa se propone que el canal tienda a tienda se le dé el mismo manejo que al canal denominado Aliados, el cual opera en esta misma empresa en todas las regiones de Colombia donde el canal no puede operar y es considerado una extensión del TAT debido a su particularidad; sus seguimientos son similares en cuanto a los indicadores de gestión; cumplimiento del presupuesto, cubrimiento de clientes, distribución numérica.

Este canal está operando desde hace 17 años donde su evolución ha sido positiva debido a que para la compañía el costo de este varía entre el 17% y 18%, y opera de la siguiente forma:

- Para la regional de Bogotá se tienen 23 clientes denominados aliados estos a su vez tienen una fuerza de ventas con los que llegan a las tiendas que se les asigno al momento de realizar el contrato con la compañía.
- Dentro de las políticas que existen en el contrato que se estableció con ellos están asegurar la compra de los volúmenes mensuales, pago de contado, exclusividad con la compañía, mantener la distribución numérica.



Esta propuesta se considera viable debido a que asegura que las ventas que el canal tienda a tienda a tenido durante sus 25 años sea la misma, ya que la operatividad de los dos canales TAT y Aliados tienen mediciones similares, lo que ocasionara que el servicio a los clientes siga con la misma calidad, frecuencia, planes promocionales, dinamismo logístico y precios.

Para este proyecto se conservara la estructura de las zonas de ventas que actualmente tiene el canal TAT, por lo que la cuota para cada cliente será la misma que ha venido estipulando la compañía, la cual está en promedio de 250 millones de pesos por sector, dando como resultado el sostenimiento del crecimiento mes a mes.

11. Plan de mejoramiento

Partiendo de las conclusiones del diagnóstico, se exponen los siguientes procesos con el fin de aplicarlos logrando mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización:

Comprometer a los ejecutivos de la alta dirección para que la comunicación e implementación del mismo sea acorde para todas las áreas y personas.

- Asegurar el compromiso y la participación de todos los empleados.
- Desglosar los estados de resultados y financieros con el fin de la identificación de debilidades.
- Identificar los factores que afectan el crecimiento del área.
- Realizar pronóstico de gastos con los diferentes modelos de distribución.
- Presentar la propuesta más viable
- Definir en el largo plazo cual estrategia será la más rentable para la compañía
- Exponer resultados a la vicepresidencia con el fin de implementar la más adecuada.

11.1 Elementos constitutivos del plan de mejoramiento

Para la realización de esta investigación será utilizado un enfoque cuantitativo, por motivo de estar relacionado a cifras de cumplimiento mediante cantidades numéricas y tablas estadísticas y en la cual se utilizaran diferentes medios de recolectar la información como la encuesta y evaluación de clima organizacional, en el departamento donde se realizaran esta toma de información es el departamento comercial.

La realización de la encuesta se utilizará un enfoque metodológico basado en el análisis cualitativo, se seleccionaran tres colaboradores pertenecientes a cada canal donde se abordaran temas con preguntas cerradas y abiertas. La situación que se investigará es el cumplimiento que



cada asesor está teniendo mes a mes, ya que un 70% de los trabajadores de este canal no está llegando al cumplimiento total del presupuesto asignado.

Los resultados que surjan de esta encuesta serán tabulados y analizado para una toma de decisión.

Mediante el acompañamiento en zona con el vendedor se pretende recopilar la información para determinar en qué porcentaje se está implementando los procedimientos y procesos.

Se recopilara toda la información de ventas; como informes gerenciales, informes de ventas diarias, informe de indicadores de gestión, maestras de clientes, informes de resultados, PYG.

Recopilación de información del canal distribuidor; informes de ventas, PYG

Comparación de costos y gastos de los canales tienda a tienda versus gastos con la implementación del nuevo modelo de distribución.

11.2 Desarrollo del plan mejoramiento

Se ha determinado que una posible causal de bajo rendimiento es el bajo nivel de capacitación y motivación.



Ilustración 8 Encuesta de operatividad canal TAT

1. **Cuál es el porcentaje de clientes sin compra de los últimos 2 meses?**
 (a) Menor al 10% (b) Entre el 11% y 15% .(c) Mayor al 16%
2. **Cuántos clientes creo en el último mes?**
 (a) Menor 10 (b) Entre el 11 y 20 .(c) Mayor a 21
3. **Cuántos minutos dedica a cada cliente para su atención?**
 (a) 5 (b) Entre el 11 y 15 .(c) Mayor al 16
4. **En meses mencione el tiempo sin hacer una reestructuración?**
 (a) Menor 6 (b) Entre el 7 y 12 .(c) Mayor a 1 año
5. **La información brindada en las reuniones matutinas es clara y entendible?**
 (a) No (b) Si
6. **Cuántos clientes tiene su ruta más grande?**
 (a) Entre 40 y 55 (b) Entre 56 y 63 .(c) Mayor al 64
7. **El supervisor le ha acompañado a ruta mas de 2 veces por mes?**
 (a) No (b) Si
8. **La retroalimentacion en campo dada por el supervisor es clara?**
 (a) No (b) Si
9. **Años que lleva trabajando en la compañía?**
 (a) Menor 6 meses (b) Entre el 7 meses y 1 año .(c) Mayor a 1 año

Fuente: (Elaboración propia, 2017).

A continuación se presenta los ingresos y gastos por ventas correspondiente a los periodos 2015 vs 2016. Y después de haber observado el informe correspondiente se procederá a realizar un análisis en los KPI'S más relevantes y que han afectado el incremento del gasto de venta.



Donde se puede apreciar que en las ventas nacionales el crecimiento apenas llego al 6%, mientras que los descuentos crecen en 8%, seguido de las devoluciones con un 30% de incremento versus al 2015.

Tabla 6 Informe anual de ventas

| Ingresos de actividades ordinarias | | | |
|---|------------------|------------------|-----------|
| | 2016 | 2015 | % |
| Ventas Nacionales | 1.265.027 | 1.194.048 | 6% |
| Descuentos | -141.439 | -130.363 | 8% |
| Devolución | -11.022 | -8.510 | 30% |
| Total Ingresos De Actividades Ordinarias | 1.112.566 | 1.055.175 | 5% |

Fuente: (Empresa de consumo masivo, 2016)

Tabla 7 Gasto anual de ventas

| Gastos De Ventas | | | |
|---------------------------------|----------------|----------------|-----------|
| | | | |
| Beneficios De Empleados | 118.592 | 103.420 | 15% |
| Fletes | 98.249 | 94.233 | 4% |
| Publicidad, Promociones Y Otros | 60.856 | 70.049 | -13% |
| Arrendamientos | 30.691 | 28.051 | 9% |
| Servicio De Personal | 27.815 | 25.101 | 11% |
| Suministros | 17.559 | 13.389 | 31% |
| Otros Servicios | 16.802 | 14.231 | 18% |
| Otros Gastos | 14.119 | 11.054 | 28% |
| Honorarios | 10.204 | 8.449 | 21% |
| Depreciaciones | 9.082 | 9.064 | 0% |
| Impuestos | 8.563 | 8.672 | -1% |
| Gastos De Viaje | 7.394 | 6.325 | 17% |
| Seguros | 2.385 | 2.049 | 16% |
| Convenciones | 2.144 | 2.587 | -17% |
| Comisiones | 1.825 | 2.810 | -35% |
| Regalías | 423 | 861 | -51% |
| Mantenimiento | 2 | 21 | -90% |
| Total Gastos De Ventas | 426.705 | 400.366 | 7% |

Fuente: (Empresa de consumo masivo, 2016)

En cuanto a los costos por ventas el crecimiento en la mayoría de los KPI'S, (Key Performance Indicator), se evidencia en cifras de dos dígitos, afectando notablemente la rentabilidad esperada, siendo el gasto de publicidad, promociones que disminuye en un 13% versus el año anterior, indicador que beneficia el margen positivamente.

En cuanto a los beneficios a los empleados aunque es algo positivo el mejoramiento de las condiciones para los colaboradores, no deja de haber un incremento importante, el cual se deberá entrar a evaluar si la fuerza comercial está realmente produciendo la rentabilidad y crecimiento esperado, con el fin de que se justifique el incremento y se pueda percibir en el resultado esperado de venta.

En los fletes se evidencia que este indicador se mantuvo por debajo del crecimiento de ventas nacionales con un 4%, lo que quiere decir que en transportes adicionales se invirtieron 4.016 millones más que el año anterior, es evidencia que aunque hubo un incremento en las ventas regulares, también se obtuvo menor eficiencia en la parte logística en cuanto a la utilización de la flota de transportes

En arrendamientos el incremento es proporcional al mejoramiento que se obtuvo en el cambio de las instalaciones, mejorando la imagen estética en cuanto a las oficinas y accesos para la fuerza de ventas con el fin de disminuir el tiempo de llegada a sus lugares de trabajo.

En cuanto al servicio de personal; se incrementó en un 11% debido a que se realizaron reestructuraciones de zonas e ingresando más personal a cada equipo de trabajo, y generando 16 eficiencias de personal en el área TAT.

En cuanto a los suministros el crecimiento fue del 30%, este crecimiento es el resultado del cambio en la tecnología para captura de pedidos en la fuerza de venta, cifra que para este periodo debe bajar a un 15%, ya que solo falta realizar este cambio en el 30% del personal comercial.

Los honorarios crecieron en 21%, debido al resultado de la capacitación que se ha venido desarrollando con la fuerza de ventas.

En cuanto a los indicadores otros servicios y otros gastos, es de mencionar que se mejoró la dotación; entregándose prendas de mejor calidad, así como en el cambio de los catálogos, entre otros.

Los Gastos de viaje; es un indicador que se puede disminuir, convocando al buen uso de los recursos y a las salidas justificadas, ya que el 17%, del incremento no se reflejó en la venta, lo cual se esperaba que con una mayor frecuencia de atención a clientes lejanos se presentaría también un crecimiento importante en la venta directa.

Las convenciones fue uno de los KPI's (Key Performance Indicator), que desde el 2014 entro en el programa de disminución de gastos, por los que se espera que para este periodo sea mayor el decrecimiento.

En conclusión todos los gastos por ventas ascendieron en un 7% superando la tasa de crecimiento por ingresos de ventas la cual fue del 5%. Cifra que no fue atractiva para los socios los cuales esperaban un crecimiento del 15%.

Tabla 8 Ventas total distrito Bogotá

| Ingresos de actividades ordinarias | | | |
|---|-------------------|-------------------|-----------|
| | 2016 | 2015 | % |
| Ventas total distrito Bogotá | 46.767.135 | 42.558.093 | 10% |
| Descuentos | -2.338.357 | -2.104.521 | 1% |
| Devolución | -3.273.699 | -2.848.119 | 5% |
| Total Ingresos De Actividades | 41.155.079 | 37.605.453 | 9% |
| Gastos de Ventas TAT | | | |
| Beneficios De Empleados | 3.300.000 | 3.036.000 | 8% |
| Fletes | 5.612.056 | 4.489.645 | 5% |
| Publicidad, Promociones y otros | 2.338.357 | 2.221.439 | 5% |
| Arrendamientos | 54.000 | 50.220 | 7% |



| | | | |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-----------|
| Servicio De Personal | 9.000.000 | 8.460.000 | 6% |
| Suministros | 468 | 444 | 5% |
| Otros Servicios | 935 | 814 | 5% |
| Otros Gastos | 1.403 | 1.080 | 23% |
| Depreciaciones | 47 | 28 | 7% |
| Seguros | 5 | 5 | 0% |
| Convenciones | 47 | 44 | 6% |
| Mantenimiento | 234 | 219 | 6% |
| Total Gastos De Ventas | 20.307.551 | 18.259.938 | 1% |

Fuente: (Empresa de consumo masivo, 2016)

En el análisis que se ha realizado se encuentra que los factores que más están influyendo en la deterioro del margen de rentabilidad es el incremento de fletes, donde se evidencia que fue un crecimiento del 25%, y se recomienda realizar un seguimiento a este indicador con el fin de reducirlos.

Este incremento en los fletes se debe a varios factores los cuales se evidencian en aumentos por la no planificación de entregas, pedidos devueltos porque el cliente no cuenta con el dinero o el establecimiento se encuentra cerrado. Esto genera que se retrase la ruta y en ocasiones no se cumpla con el recorrido planeado incrementando los costos de entrega.

El costo de las materias primas si se tiene en cuenta que el margen bruto de utilidad para el año 2016 registró una disminución del 35% al 33%. Es de resaltar que se han realizado esfuerzos para mantener un crecimiento sostenible con márgenes de rentabilidad que permitan a la compañía permanecer en el mercado. Para que la compañía se haya mantenido con sus niveles de venta sin que se viera afectado por la competencia afecto sus márgenes de rentabilidad en el 2%, lo anterior se dio debido a la variación en los precios del dólar y teniendo en cuenta un mercado tan competitivo como el actual es mejor mantener que pensar en ganar más, ya que elevando los precios de venta se logra que los consumidores se inclinen por adquirir productos

de menor costo y menor calidad. Por lo anterior se han establecido estrategias que permitan disminuir los costos y gastos y administrarlos de manera eficiente con el fin de no incrementar el costo final de los productos. Este hecho es de considerar debido a que la empresa se ha logrado sostener versus a la competencia en precios hacia el consumidor, otorgando una mejor rentabilidad al cliente para así ser más atractivos comercialmente.

Otro factor que afecta son los constantes paros de transportadores, la informalidad y vendedores ambulantes, el contrabando, el incremento de las tasas de interés, la inflación para el 2016 la cual disminuyó el poder adquisitivo de los consumidores.

En cuanto a los paros de transportadores para el año 2016 se presentó uno que duro 46 días y genero cuantiosas pérdidas como consecuencia de los altos precios de los productos y la disminución de la llegada de productos a las bodegas de abastecimiento, afectando en un 12 y 15% el costo de los productos. A esto se le suma que por el paro las estaciones de gasolina no se pudieron abastecer y por lo tanto los carros transportadores no realizaron a tiempo la entrega de los insumos, materias primas y de los productos en general, ni realizar sus recorridos de manera oportuna.

El alto nivel de informalidad laboral que en el 2016 se ubicó según el DANE en el 48.6% afecto en gran medida el negocio de la empresa de consumo masivo debido a que la mayor parte de las personas lo realizan por la incapacidad del sector formal de generar suficientes empleos teniendo en cuenta que se realiza por personas con bajos niveles de educación en la sociedad y por lo tanto es mucho más difícil acceder a las oportunidades generadas dentro de las compañías que requieren perfiles con niveles de capacitación mínimos y que estas personas no alcanzan. Esto afecta a la empresa en la medida en que dentro de los costos de producción se incluye el valor de los trámites y aprobaciones de los entes regulatorios y los costos de las personas que a

veces no resultan tan productivas por la falta de competencia para el desarrollo de sus labores, haciendo más notorio que las empresas requieren de personal muy calificado para el desarrollo de las actividades, a esto se suma la carga impositiva que asume la compañía por cada uno de sus trabajadores y todo esto tiene que ver con que la competencia decida permanecer en la informalidad y ofrecer productos de muy baja calidad a bajos costos afectando en gran medida en una economía donde el poder adquisitivo ha disminuido en las familias consumidoras y la comercialización de productos de la compañía.

El contrabando es otro de los flagelos que más afecta la rentabilidad de la organización ya que genera la pérdida del 10% de la rentabilidad en las importaciones legales según cifras reveladas por la DIAN. Adicional produce la disminución del PIB disminuyendo la generación de empleos formales. La compañía como participante en la ANDI, donde se han generado políticas de fomento y cultura de respeto por la compra legal y las brigadas de legalidad y las buenas prácticas comerciales para un comercio justo. Mientras que la organización cumple con todas las obligaciones en materia fiscal el contrabando ocasiona pérdidas al país de más de un billón de pesos que se dejan de percibir en impuestos.

Internamente la baja rentabilidad y especialmente en el canal TAT se produce por que los clientes realizan los pedidos y al momento de la entrega las tiendas se encuentran cerradas, ocasionado múltiples desplazamientos por pedidos muy pequeños, pedidos que los vendedores toman mal y que los clientes no reciben, los sobrecostos de transporte y verificación de la mercancía al momento de la entrega ya que se ha detectado que los hurtos de los empleados se producen al momento de alistar los pedidos grandes. En otras ocasiones se produce por que los clientes al momento de la entrega no tienen dinero para pagar los pedidos y esto produce la pérdida de tiempo y transporte. Fuente: (Empresa de consumo masivo, 2016)

En el desarrollo del plan de mejoramiento se evidencian los cambios a realizar en cada uno de los procesos, procedimientos o funciones.

Ilustración 9 Informe de ventas por zona

| JEFATURA REGIONAL T.A.T BOGOTA REPORTE: AL 29 OCTUBRE de 2016 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------|--------------------|-------------|------------------------|-----------------------|-------------|----------------------|------------|----------------------|--------------|----------------|-------------|----------------|---------------|---------------|
| DIAS LEGALIZADO | | 25,5 | | | | | | | | | | | | | |
| % CICLO: | | 100,00% | | | | | | | | | | | | | |
| Venta/2015 | | VENTA Y DEVOLUCION | | | Crecimie 2016 VS 2015 | | CUMPLIMIENTO CUOTA | | | EFECTIVIDAD | | CUBRIMIENTO | | | |
| COD | zona sur | Devolución | % Dev. | Venta Meta 2016 \$\$\$ | VT Meta 2015 \$\$\$ | % Crec Mes | CUOTA | % CUMP | PROYEC CIERRE \$\$\$ | POYEC 29 OCT | FACT. EFEC | FEED H | TOTAL CLIENTES | COM FACTOR A | % CUMPLI |
| 3028 | 1 | 19.176.446 | 6,4% | 280.931.294 | 287.678.581 | -2,3% | 310.679.036 | 90% | 280.931.294 | 90% | 9.646 | 55% | 2.978 | 2.577 | 87% |
| 2184 | 2 | 7.677.922 | 2,4% | 306.596.158 | 290.048.300 | 5,7% | 320.730.830 | 96% | 306.596.158 | 96% | 9.336 | 44% | 2.959 | 2.647 | 89% |
| 12873 | 3 | 16.831.893 | 4,8% | 331.368.769 | 330.350.802 | 0,3% | 356.671.495 | 93% | 331.368.769 | 93% | 11.464 | 52% | 3.359 | 2.911 | 87% |
| 20177 | 4 | 21.208.766 | 5,6% | 358.972.178 | 313.391.181 | 14,5% | 361.520.511 | 99% | 358.972.178 | 99% | 11.016 | 51% | 2.586 | 2.423 | 94% |
| 28495 | 5 | 13.849.315 | 4,2% | 319.220.277 | 281.464.190 | 13,4% | 308.274.299 | 104% | 319.220.277 | 104% | 8.302 | 50% | 2.477 | 2.232 | 90% |
| 22035 | 6 | 10.896.724 | 3,9% | 268.377.703 | 259.632.741 | 3,4% | 286.416.806 | 94% | 268.377.703 | 94% | 9.092 | 50% | 2.546 | 2.284 | 90% |
| 12790 | 7 | 18.443.516 | 5,1% | 346.234.558 | 309.147.146 | 12,0% | 341.643.967 | 101% | 346.234.558 | 101% | 11.625 | 52% | 2.703 | 2.531 | 94% |
| 29568 | 8 | 19.644.961 | 5,7% | 322.850.878 | 310.883.115 | 3,8% | 328.502.936 | 98% | 322.850.878 | 98% | 10.828 | 46% | 3.033 | 2.741 | 90% |
| | 9 | 3.782.086 | 8,0% | 43.284.882 | 41.379.865 | 4,6% | 47.488.195 | 91% | 43.284.882 | 91% | 543 | 39% | 343 | 236 | 69% |
| OTAL SIN COLEGIO | | 127.729.543 | 4,8% | 2.534.551.815 | 2.423.975.921 | 6,3% | 2.614.439.879 | 97% | 2.534.551.815 | 97% | 81.309 | | 22.641 | 20.346 | 90,02% |
| Total zona sur | | 131.511.629 | 4,9% | 2.577.836.697 | | | 2.661.928.074 | 97% | 2.577.836.697 | 97% | 81.852 | 50% | 22.984 | 20.582 | 89,55% |
| Venta/2015 | | VENTA Y DEVOLUCION | | | Crecimie 2016 VS 2015 | | CUMPLIMIENTO CUOTA | | | EFECTIVIDAD | | CUBRIMIENTO | | | |
| COD | zona norte | Devolución | % Dev. | Venta Meta 2016 \$\$\$ | VT Meta 2015 \$\$\$ | % Crec Mes | CUOTA | % CUMP | PROYEC CIERRE \$\$\$ | POYEC 29 OCT | FACT. EFEC | FEED H | TOTAL CLIENTES | COM FACTOR A | % CUMPLI |
| 3151 | 1 | 19.191.719 | 5,8% | 310.651.765 | 326.166.720 | -4,8% | 355.865.200 | 87% | 310.651.765 | 87% | 10.033 | 46% | 3.386 | 2.817 | 83% |
| 5987 | 2 | 14.201.944 | 3,9% | 352.761.758 | 340.522.308 | 3,6% | 373.527.896 | 94% | 352.761.758 | 94% | - | 0% | - | - | 0% |
| 27306 | 3 | 10.610.820 | 4,1% | 246.840.516 | 269.456.016 | -8,4% | 284.929.835 | 87% | 246.840.516 | 87% | 7.224 | 43% | 3.297 | 2.511 | 76% |
| 3113 | 4 | 20.018.742 | 5,6% | 338.919.097 | 327.771.620 | 3,4% | 363.406.000 | 93% | 338.919.097 | 93% | 9.442 | 48% | 3.115 | 2.406 | 77% |
| 3112 | 5 | 20.010.188 | 5,5% | 341.810.862 | 349.887.524 | -2,3% | 382.180.151 | 89% | 341.810.862 | 89% | 9.778 | 50% | 2.578 | 2.335 | 91% |
| 8621 | 6 | 13.582.379 | 4,1% | 315.236.455 | 325.682.087 | -3,2% | 368.416.286 | 86% | 315.236.455 | 86% | 9.806 | 46% | 3.647 | 2.986 | 82% |
| 13194 | 7 | 13.970.161 | 3,6% | 376.950.176 | 343.127.725 | 9,9% | 376.474.760 | 100% | 376.950.176 | 100% | 11.004 | 50% | 3.355 | 2.851 | 85% |
| Total zona norte | | 111.585.953 | 4,7% | 2.283.170.629 | 2.282.614.000 | 0,0% | 2.504.800.128 | 91% | 2.283.170.629 | 91% | 57.287 | 47% | 19.378 | 15.906 | 83,54% |
| TT. TAT BOGOTÁ | | 239.315.496 | 4,7% | 4.861.007.326 | 4.706.589.921 | 3% | 5.166.728.202 | 94% | 4.861.007.326 | 94% | 138.596 | 48% | 42.362 | 36.488 | 86,97% |

Fuente:(Empresa de consumo masivo, 2016)

Al migrar toda su maestra de clientes que actualmente tiene esta empresa al canal distribuidores aliados, alivia grandes costos acumulados al final del ejercicio, pero no se debe olvidar que durante años el TAT de la empresa ha venido fortaleciendo y desarrollando todas las marcas de la empresa llevándolas al máximo de la maestra de clientes y contribuyendo con la construcción de marca llevándolos al liderazgo de marcas de bombones reconocidas a nivel internacional; es por esto que con el fin de darle la sostenibilidad al trabajo que durante 20 años se ha hecho en el distrito en cuanto al sostenimiento de los indicadores de distribución, venta

cubrimiento y desarrollo de marca, se tendrá como directriz el cumplimiento de estos mismos indicadores en los aliados como se muestra en la siguiente imagen:

11.1 Impacto del plan de mejoramiento en la empresa

Una vez realizados los estudios pertinentes en cuanto a los costos generados en la realización del cumplimiento de las metas del canal TAT y teniendo en cuenta que no se han alcanzado en los dos últimos periodos se recomienda terminar con el canal tienda a tienda migrando la cuota al canal de Aliados con el objetivo de reducir los costos y lograr ser más competitivos. Dentro de este enfoque se busca incluir los procesos del servicio al cliente, la contratación del personal directamente, realizar la facturación y la entrega de los pedidos. Con esta recomendación se busca ofrecer un mejor servicio y producto al cliente, ser más eficaces y lograr la concentración en los demás canales en los cuales se están alcanzando los resultados esperados con el fin de mantenerlos y de ser posible incrementarlos. Con lo anterior se pretende disminuir todos los costos de operatividad del canal, así como el alto número de personas con ventas y resultados poco efectivos y si desgastantes para la organización. Si bien es cierto que este proceso ofrece innumerables beneficios también presenta desventajas como la disminución en el sentido de pertenencia hacia la empresa, no se tiene el control directo sobre el personal encargado de tan importante labor como lo es la de prestar un excelente servicio al cliente y crear fidelización en los productos y la marca ofrecida. Esta recomendación surge a partir de la evaluación de dos estrategias las cuales eran re zonificar, lo cual implicaba continuar con el proceso tal cual como se estaba realizando o dejar en manos expertas y especializadas tan importante labor para la compañía. Una vez validados los costos que implica realizar la liquidación del personal actual se establece que el punto de equilibrio se estará alcanzando a los seis meses siguientes de la implementación de la estrategia.



Para la culminación se sugiere que se realice con un enfoque estratégico sin dejar de lado la misión, visión y el valor corporativo creado a partir del reconocimiento y buen nombre de la compañía el cual ha sido construido con gran esfuerzo durante los treinta años de trayectoria.

Es de aclarar que la tercerización es una herramienta de gran ayuda si se utiliza de la manera adecuada y aprovechando la ventaja competitiva que se tiene en la actualidad ya que servirá para la reducción de costos y para continuar con la presencia en el mercado teniendo en cuenta la calidad y el reconocimiento que se ha construido a través de los años.

12. Resultados

Los siguientes son los resultados obtenidos por la empresa de productos de consumo masivo para los años 2015 y 2016 respectivamente. Se tiene en cuenta que los efectos alcanzados para el último año son satisfactorios pero no los esperados por las directivas de la organización para el canal TAT. De esta información depende que se haya realizado el estudio correspondiente para brindar soluciones que contribuyan con el mejoramiento de los resultados y lograr cumplir con los requerimientos de los accionistas de la organización.

Tabla 9 Canal TAT - Indicadores Financieros Empresa de alimentos de consumo masivo 2016-2015

| INDICES DE LIQUIDEZ | | 2016 | 2015 |
|--|---|-------------|-------------|
| Indica la capacidad de la organización para cumplir con las obligaciones a corto plazo respaldadas por los activos corrientes | | | |
| Razón Corriente | Activo corriente / Pasivo Corriente | 0.79 | 1.08 |
| Prueba ácida | Activo corriente – Inventarios / Pasivo corriente | 0.41 | 0.69 |
| Solidez | Activo total / Pasivo Total | 1.39 | 1.38 |
| Capital Trabajo | Cuentas por Cobrar + Inventarios - CxP | \$22.138 | \$33.005 |
| Capital Trabajo ventas | Capital Trabajo / Ventas | 5.5% | 8.7% |

Tabla 10 Canal TAT - Indicadores financieros. Empresa de alimentos de consumo masivo 2016-2015

| RENDIMIENTO | | 2016 | 2015 |
|---|---|-------------|-------------|
| Indica los márgenes obtenidos en relación con las ventas netas, así como las relaciones entre la utilidad neta y el patrimonio y el activo total | | | |
| EBITDA | Utilidad antes de impuestos, intereses y depreciación | \$46.527 | \$35.948 |
| EBITDA | EBITDA / Ventas | 11.5% | 9.5% |
| Margen Bruto | Utilidad Bruta / Ventas Netas | 25.5% | 27.3% |
| Margen Operacional | Utilidad Operacional / Ventas Netas | 8.6% | 3.6% |
| Margen Neto de utilidad | Utilidad neta / ventas netas | 3.7% | 3.3% |
| Rendimiento del Patrimonio | Utilidad neta / patrimonio inicial | 16.4% | 13.3% |
| Rendimiento del activo total | Utilidad neta / activo total | 4.1% | 3.7% |

Fuente:(Empresa de alimentos de consumo masivo, 2017)

Tabla 11 Indicadores financieros. Empresa de alimentos de consumo masivo 2016-2015

| ENDEUDAMIENTO | | 2016 | 2015 |
|---|-----------------------------|-------------|-------------|
| Indica la parte de los activos de la empresa, financiados por terceros | | | |
| Índice de endeudamiento | Pasivo Total / Activo Total | 72.2% | 72.7% |

Fuente:(Empresa de alimentos de consumo masivo, 2017)

Tabla 12 Indicadores financieros. Empresa de alimentos de consumo masivo 2016-2015

| APALANCAMIENTO | | 2016 | 2015 |
|---|----------------------------|-------------|-------------|
| Indica la relación entre las ventas generadas por la compañía y la deuda | | | |
| Financiero total (veces) | Ventas / Pasivo financiero | 2.4 | 2.6 |
| | Deuda neta / EBITDA | 3.5 | 3.9 |

Fuente:(Empresa de alimentos de consumo masivo, 2017)

Tabla 13 Indicadores financieros. Empresa de alimentos de consumo masivo 2016-2015

| ROTACIÓN DE ACTIVOS | | 2016 | 2015 |
|--|---|-------------|-------------|
| Muestra la eficiencia con la cual se han empleado los activos de la empresa | | | |
| Rotación activos totales (veces) | Ventas / Activos totales | 1.1 | 1.1 |
| Cartera (Días) | 365/ veces rotación de cartera | 25 | 23 |
| Inventario (Días) | 365 / veces rotación de inventarios | 51 | 51 |
| Proveedores (Días) | CxP Proveedores / Costo de ventas / 365 | 64 | 64 |

Fuente: (Empresa de alimentos de consumo masivo, 2017)

De lo anterior se puede deducir que los resultados alcanzados por la compañía y basados en los indicadores mostrados son aceptables teniendo en cuenta que nos ocupa el tema de rentabilidad del canal TAT donde los mínimos exigidos son del 15% y durante los últimos dos años se encuentran muy por debajo de lo esperado.



En cuanto a los resultados obtenidos de la investigación podemos establecer que las recomendaciones contribuirán en gran medida a disminuir el alto impacto de los costos logísticos y de personal.

Tabla 14 Gastos de nómina Canal TAT

| Nomina directa | TAT Directo | | | |
|----------------|-------------------|------------------|--------------------|----------------------|
| | Cantidad Personal | Salario | Total nomina | TT nomina año |
| Jefe de Venta | 1 | 5.500.000 | 5.500.000 | 66.000.000 |
| Supervisores | 16 | 2.700.000 | 43.200.000 | 518.400.000 |
| Vendedores | 223 | 1.550.000 | 345.650.000 | 4.147.800.000 |
| Total | 240 | 9.750.000 | 394.350.000 | 4.732.200.000 |

Fuente: (Empresa de alimentos de consumo masivo, 2017)

13. Conclusiones

Podemos concluir que el área comercial de manera general se encuentra alcanzando los resultados esperados y proyectados por las Directivas de la organización. Mientras que el canal TAT presenta deficiencias en los resultados por lo que se le debe prestar mayor atención, teniendo en cuenta que la efectividad en los indicadores de rendimiento son realmente bajos comparados con los esperados. Para esto y a través de la investigación realizada durante estas 32 semanas donde se logró evidenciar que rubros ocasionaban los sobrecostos del área se procedió a suministrar dos recomendaciones basados en el estudio de las mismas para ser realizadas durante los años 2018 y 2019 y de esta manera observar si los resultados que se proponen alcanza la viabilidad requerida.

Una vez estudiados y analizados cada uno de los costos y gastos que hacen parte del canal TAT y comparados los dos últimos años, se consiguió establecer en orden de importancia lo siguiente: que los costos logísticos se incrementaron el 28%, la nómina el 26%, honorarios del 21%, los gastos de viaje 17% y los seguros del 16% siendo en orden los ítems más representativos. Con las dos propuestas presentadas se logró el objetivo que era la disminución en estos rubros sin dejar de lado el servicio y atención al cliente ya que para ellos resulta indispensable la calidad en la atención y en el servicio y la oportunidad al momento de realizar sus compras, adicional a los costos y a la calidad con lo cual le brindan mayor nombre al establecimiento. Es así como a través de los años se sigue obteniendo resultados con las ventas tradicionales, cara a cara con el cliente, tener la oportunidad de atender sus requerimientos, sus sugerencias, sus inquietudes y la socialización que enriquece la relación comercial, por lo que se hace realmente indispensable evaluar la calidad de la atención de los vendedores del canal TAT y reforzar las capacitaciones con el fin de mostrar la importancia que se tiene al momento de la



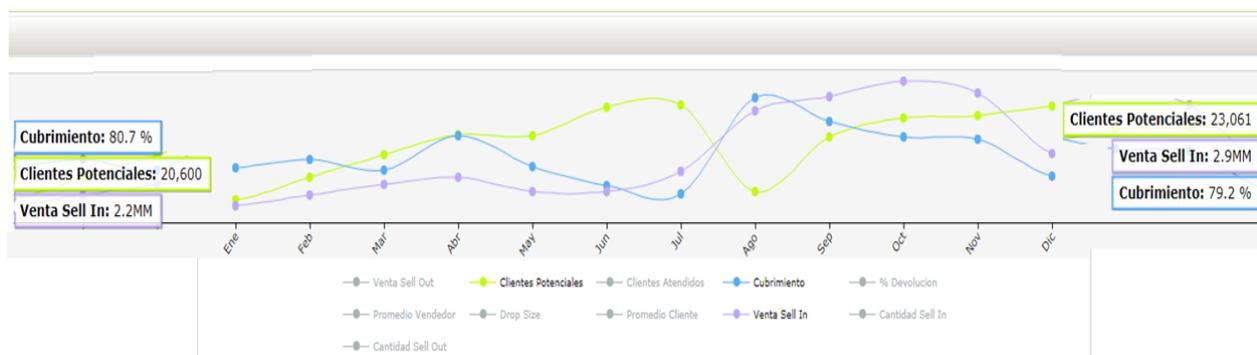
visita y de la venta. Es importante recalcar el grado de complejidad que tiene esto en un mercado tan competido y donde cada vez se hace más fácil para los clientes acceder a mercados en línea y con lo cual se está perdiendo cada vez más campo.

Debido a que los procedimientos que se han estipulado en los manuales de funciones y procedimientos se están implementando de manera adecuada, y que la situación de decrecimiento que se ha venido presentando en los últimos años sigue aumentando debido a que hay más competidores en el mercado y la participación es menor por la cantidad de productos que están llegando a las tiendas, dadas estas condiciones se debe buscar la rentabilidad de la compañía en nuevas alternativas que generen resultados similares en las plazas y que no sean tan costosos, por lo cual lo más viable en estos momentos para recuperar el canal tradicional es empezar a trabajar el canal de tienda a tienda como se viene trabajando en el canal de Aliados, y dar paso a las nuevas tendencias de mercado.

14. Recomendaciones

La migración de tiendas al canal de aliados hará que se fortalezca y crezca esta figura dentro de la compañía, ya que es un canal que ha tenido un buen comportamiento en transcurso del tiempo, lo cual no mitigara el resultado y por el contrario al tener mejor margen de rentabilidad dentro del canal se podrán implementar mejores estrategias de mercado ya sean en promociones, descuentos actividades al consumidor a continuación se expone la tendencia del comportamiento de ventas del canal Aliados en el periodo 2016

Ilustración 10 Tendencia de ventas canal Aliados 2016



Fuente: (Departamento de planeacion, 2016)

Esta migración se deberá realizar por sectores con el fin de mitigar el impacto al cambio, por lo que se tendrán 16 clientes que cuenten con un capital de 350 millones de pesos para dar inicio al proyecto.

Los vendedores que actualmente se encuentran laborando directamente con la compañía de alimentos para la cual se está realizando este plan de mejoramiento en el canal tienda a tienda, deben ser contratados con las mismas condiciones salariales y laborales por los clientes Aliados, ya que estos colaboradores tienen el conocimiento de las rutas y así podrán tener un mayor impacto y resultado sin dejar de atender los sectores que actualmente se están trabajando, y a su vez permitiéndole a los Aliados llevar el nivel de atención con el que cuenta el canal TAT.

Con el fin de evidenciar la estrategia de migración a continuación se exponen una serie de tablas de costos con los resultados actuales versus los resultados generados después de la realización de la migración de clientes.

Tabla 15 Rentabilidad TAT con la tercerización

| RENTABILIDAD TAT vs MIGRACION DE CLIENTES | | | | | | | |
|---|---------------|-------------------|---|------------|-------------------|------------------|------------------|
| Ingresos de actividades ordinarias TAT | | | Proyección de ingresos tercerización | | | TAT vs Migración | |
| Indicador | % | 2016 | Indicador | % | 2018 | % | \$\$ |
| Ventas total distrito Bogotá | | 46.767.135 | Ventas total distrito Bogotá | | 49.105.492 | 0% | 0 |
| Descuentos | -0,05 | -2.338.357 | Descuentos | -0,05 | -2.338.357 | 0% | 0 |
| Devolución | -0,07 | -3.273.699 | Devolución | -0,03 | -1.273.699 | -61% | -2.000.000 |
| Total Ingresos De | | 41.155.079 | Total Ingresos | | 43.155.079 | 5% | -2.000.000 |
| Gastos de Ventas TAT | | | Proyección de Gastos de venta Migración | | | | |
| Nomina | 8,89% | 4.155.600 | Liquidación de personal | 0,6% | 1.428.297 | 34% | -2.727.303 |
| Fletes | 12,00% | 5.612.056 | Fletes | 2% | 935.343 | 17% | -4.676.713 |
| Publicidad, Promociones Y Otros | 5,00% | 2.338.357 | Descuentos e incentivos | 18,00% | 8.418.084 | 360% | 6.079.727 |
| Arrendamientos | 0,10% | 46.767 | Arrendamientos | 0% | 0 | 0% | -46.767 |
| Equipos tecnológicos | 1,90% | 888.576 | Equipos tecnológicos | 0% | 0 | 0% | -888.576 |
| Dotaciones | 0,00% | 468,00 | Dotaciones | 0% | 0 | 0% | -468 |
| Otros Servicios | 0,00% | 935,00 | Otros Servicios | 0% | 0 | 0% | -935 |
| Otros Gastos | 0,00% | 1403,00 | Otros Gastos | 0% | 0 | 0% | -1.403 |
| Depreciaciones | 0,00% | 47,00 | Depreciaciones | 0% | 0 | 0% | -47 |
| Seguros | 0,00% | 5,00 | Seguros | 0% | 0 | 0% | -5 |
| Convenciones | 0,00% | 47,00 | Convenciones | 0% | 0 | 0% | -47 |
| Mantenimiento | 0,00% | 234,00 | Mantenimiento | 0% | 0 | 0% | -234 |
| Total Gastos De Ventas | 27,89% | 13.044.494 | Total Gastos De Ventas | 22% | 10.781.724 | 7% | 3.182.876 |

Fuente (Análisis de estudio, 2017)

Tabla 16 Relación gastos de nómina

| COSTO DE NOMINA COMERCIAL | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|------------------|--------------------|----------------------|-------------------|------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| Nomina directa | TAT Directo | | | | Tercerizacion | | | | | TAT VS Tercerizacion |
| | Cantidad Personal | Salario | Total nomina | TT nomina año | Cantidad Personal | Salario | Liquidacion | Total nomina | TT Nomina año | |
| Jefe de Venta | 1 | 5.500.000 | 5.500.000 | 66.000.000 | 1 | 5.500.000 | | 5.500.000 | 66.000.000 | 0% |
| Supervisores | 16 | 2.700.000 | 43.200.000 | 518.400.000 | 16 | 2.700.000 | | 43.200.000 | 518.400.000 | 0% |
| Vendedores | 223 | 1.550.000 | 345.650.000 | 4.147.800.000 | 223 | | 811.496.717 | 811.496.717 | 811.496.717 | 135% |
| Total | 240 | 9.750.000 | 394.350.000 | 4.732.200.000 | 240 | 8.200.000 | 811.496.717 | 860.196.717 | 1.395.896.717 | -71% |

Fuente (Análisis de estudio, 2017)

En caso de que la opción del proyecto de migración no sea aprobada a continuación se exponen las recomendaciones estudiadas es la de realizar la reestructuración del área, realizar la reasignación de zonas de acuerdo al análisis realizado donde se evidencio que un vendedor puede realizar más visitas con más índice de efectividad.

Tabla 17 Rentabilidad TAT - Reestructuración

| RENTABILIDAD TAT DIRECTO VERSUS RESTRUCTURACION | | | | | | | |
|--|----------|-------------|---|----------|-------------|--------------------------------|-------------|
| Tabla 2. Ingresos de actividades ordinarias TAT | | | Tabla 2. Proyección de ingresos con reestructuración | | | TAT vs Reestructuración | |
| Indicador | % | 2016 | Indicador | % | 2018 | % | \$\$ |
| Ventas total distrito Bogotá | | 46.767.131 | Ventas total distrito Bogotá | | 49.105.488 | 5% | 2.338.357 |
| Descuentos | -5% | -2.338.357 | Descuentos | -5% | -3.078.241 | 32% | -739.884 |
| Devolución | -7% | -3.273.699 | Devolución | -8% | -4.646.400 | 42% | -1.372.701 |
| Total Ingresos De | | 41.155.075 | Total Ingresos | | 41.380.847 | 0.5% | 225.772 |
| Gastos de Ventas TAT | | | Proyección de Gastos de venta reestructurado | | | | |
| Nomina | 8,89% | 4.155.600 | Nomina | 8,31% | 4.826.242 | 16% | 670.642 |
| Fletes | 12,00% | 5.612.056 | Fletes | 10,72% | 6.223.560 | 11% | 611.504 |
| Publicidad, Promociones | 5,00% | 2.338.357 | Publicidad, Promociones | 6,00% | 3.484.800 | 49% | 1.146.443 |
| Arrendamientos | 0,10% | 46.767 | Arrendamientos | 0,10% | 46.767 | 0% | 0 |
| Equipos tecnológicos | 1,90% | 888.575 | Equipos tecnológicos | 1,90% | 888.575 | 0% | 0 |
| Dotaciones | 0,00% | 468,00 | Dotaciones | 0,00% | 468,00 | 0% | 0 |
| Otros Servicios | 0,00% | 935,00 | Otros Servicios | 0,00% | 935,00 | 0% | 0 |
| Otros Gastos | 0,00% | 1403,00 | Otros Gastos | 0,00% | 1403,00 | 0% | 0 |



| | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------|-------------------|-------------------------------|--------------|-------------------|------------|------------------|
| Depreciaciones | 0,00% | 47,00 | Depreciaciones | 0,00% | 47,00 | 0% | 0 |
| Seguros | 0,00% | 5,00 | Seguros | 0,00% | 5,00 | 0% | 0 |
| Convenciones | 0,00% | 47,00 | Convenciones | 0,00% | 47,00 | 0% | 0 |
| Mantenimiento | 0,00% | 234,00 | Mantenimiento | 0,00% | 234,00 | 0% | 0 |
| Total Gastos De Ventas | 27,89% | 13.044.494 | Total Gastos De Ventas | 31,5% | 15.473.084 | 19% | 2.428.590 |

(Fuente (Análisis de estudio, 2017))

Con esta propuesta de reestructuración se tendrá menos beneficio económico ya que solo causara un impacto del 19% en la disminución de costos y un incremento de los ingresos del 0.5%, lo cual no se encuentra dentro de lo proyectado por la organización

Tabla 18 Costo nómina reestructuración

| COSTO DE NOMINA COMERCIAL | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------|------------------|--------------------|----------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|
| Cargos | TAT Directo | | | | Reestructuración | | | | TAT VS reestructurado |
| | Cantidad | Salario | Total nomina | TT nomina año | Cantidad Personal | Salario | Total nomina mes | Total nomina año | |
| Jefe de Venta | 1 | 5.500.000 | 5.500.000 | 66.000.000 | 1 | 5.500.000 | 5.500.000 | 66.000.000 | 0% |
| Supervisores | 16 | 2.700.000 | 43.200.000 | 518.400.000 | 16 | 2.700.000 | 43.200.000 | 518.400.000 | 0% |
| Vendedores Tipo A/b | 224 | 1.550.000 | 347.200.000 | 4.166.400.000 | 190 | 1.550.000 | 294.500.000 | 3.534.000.000 | -15% |
| Vendedores T1 | | | | | 34 | 1.734.908 | 58.986.872 | 707.842.464 | |
| Total | 241 | 9.750.000 | 395.900.000 | 4.750.800.000 | 241 | 11.484.908 | 402.186.872 | 4.826.242.464 | 2% |

(Fuente (Análisis de estudio, 2017))

Tabla 19. Estado de resultados proyectado

| Estado de resultados | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ventas | 45.601.719 | 47.653.796 | 49.798.217 | 52.039.137 | 54.380.898 | 56.828.038 |
| Costo de ventas | 31.921.203 | 33.357.657 | 34.858.752 | 36.427.396 | 38.066.629 | 39.779.627 |
| Utilidad Bruta | 13.680.516 | 14.296.139 | 14.939.465 | 15.611.741 | 16.314.269 | 17.048.411 |
| Gastos admón. | 2.052.077 | 2.144.421 | 2.240.920 | 2.341.761 | 2.447.140 | 2.557.262 |
| Gastos de ventas | 6.566.648 | 6.862.147 | 7.170.943 | 2.810.113 | 2.936.568 | 3.068.714 |
| Depreciación | 12.363 | 12.919 | 13.500 | 14.108 | 14.743 | 15.406 |
| EBIT | 5.049.428 | 5.276.652 | 5.514.102 | 10.445.759 | 10.915.818 | 11.407.030 |
| Interés inversiones | 0 | 0 | | | | |
| Interés deuda | 0 | 0 | | | | |
| Utilidad antes de impuestos | 5.049.428 | 5.276.652 | 5.514.102 | 10.445.759 | 10.915.818 | 11.407.030 |
| Impuestos | 1.262.357 | 1.319.163 | 1.378.525 | 2.611.440 | 2.728.954 | 2.851.757 |
| EBITDA | 3.787.071 | 3.957.489 | 4.135.576 | 7.834.319 | 8.186.863 | 8.555.272 |

(Fuente (Análisis de estudio, 2017))

15. Bibliografía

Alcaldía de Bogotá. (01 de 01 de 1972). *Código de comercio*. Recuperado el 30 de 07 de 2017,

de ARTÍCULO 19. OBLIGACIONES DE LOS COMERCIANTES:

<http://www.alcaldiaBogotá.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102#>

Análisis de estudio. (2017). Bogotá.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.

Colombina. (s.f.). *Colombina*. Recuperado el 20 de Febrero de 2017, de

<http://www.colombina.com/>

Colombina. (s.f.). *Colombina Portal Corporativo*. Recuperado el 13 de Mayo de 2017, de

www.colombina.com/corporativo/inversionistas.php?id=4760

Corporate Restructuring Services. (1 de 03 de 2002). *Reestructuración de empresas. Como y cuando llevar a cabo un proceso de reestructuración empresarial*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Dian. (1 de 07 de 2007). *Dirección de impuestos y aduanas nacionales*. Recuperado el 30 de 07 de 2017, de DIAN:

https://www.dian.gov.co/descargas/ayuda/guia_rut/content/Responsabilidades1.htm

Dian. (s.f.). *Dian*. Recuperado el 26 de Febrero de 2017, de <http://www.dian.gov.co>

Elaboración propia. (2017). *Análisis de planificación del proyecto*. Bogotá.

Elaboración propia. (2017). *Encuesta operatividad canal TAT*. Bogotá.

Empresa de alimentos de consumo masivo. (2002). *Manual de funciones y procedimientos*.

Bogotá: Planeación de ventas.

Empresa de alimentos de consumo masivo. (2003). *Estructura organización gerárquica área comercial*. Bogotá: Planeación de ventas.



Empresa de alimentos de consumo masivo. (2013). *Organigrama canal tradicional*. Bogotá:

Planeacion de ventas.

Empresa de alimentos de consumo masivo. (2017). *Estados Financieros Comparativos 2015-2016*. Bogotá.

Empresa de consumo masivo. (2016). *Informe de ventas*. Privada, Cundinamarca. Bogotá:

Planeacion de ventas.

Empresa de consumo masivo. (2016). *Informe gerencial de ventas*. Bogotá: Planeacion de ventas.

Empresa de consumo masivo. (2017). *Encuesta de operatividad del canal TAT*. Bogotá.

Empresa de consumo masivo. (2017). *Maestra de clientes*. Bogotá: Planeacion de ventas.

Fuente (Análisis de estudio, 2017). (s.f.).

Gomez, C. (20 de 08 de 2006). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3175470>

INVIMA. (22 de 12 de 2011). *Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos*.

Recuperado el 30 de 07 de 2017, de Invima: <https://www.invima.gov.co/nuestra-entidad/funciones/37-nuestra-entidad/funciones/60-direccion-de-alimentos-y-bebidas.html>

Invima. (s.f.). *Invima*. Recuperado el 26 de 02 de 2017, de <http://www.invima.gov.co>

Kotler, P. (Julio de 1971).

https://www.jstor.org/stable/1249783?seq=1#page_scan_tab_contents. Recuperado el 18 de 06 de 2017, de <https://www.jstor.org>



Kotler, P. (2004). http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_t_p/capitulo2.pdf.

Recuperado el 05 de 06 de 2017, de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_t_p/capitulo2.pdf

Nuñez, J. L. (2010). *Publicacions Uab*. Recuperado el 19 de Febrero de 2017, de Universidad

Autonoma de Barcelona: http://publicacions.uab.es/pdf_llibres/MAT0218.pdf

Nutresa. (23 de Octubre de 2013). *Logística y Distribución Nutresa*. Recuperado el 21 de

Febrero de 2017, de Imagen: <https://prezi.com/okb-ewvekkih/somos-una-organizacion-con-experiencia-en-logistica-y-distri/>

Ortiz, M. (s.f.). *Metodología de Formulación de Indicadores de Gestión*. Recuperado el 26 de

Febrero de 2017, de <https://es.slideshare.net/MercedesOrtiz8/fundamentos-de-indicadores-de-gestion>

PYM. (16 de 03 de 2016). *Tendencias. Donde hacen mercado los Colombianos?* (E. A. Narvaez,

Productor) Recuperado el 01 de 08 de 2017, de PYM Publicidad y mercadeo:

<http://www.revistapym.com.co/destacados/donde-hacen-mercado-colombianos-2016.html>

Revista Dinero. (02 de 04 de 2016). *www.dinero.com*. Obtenido de Dinero:

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/como-funcionan-las-tiendas-d1/218767>

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (01 de 01 de 1972). *Código d*

ecomercio. Recuperado el 30 de 07 de 2017, de Decreto 410 de 1971 Nivel Nacional:

<http://www.alcaldiaBogotá.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102#>

sepulveda, R. (24 de 03 de 2017). *El tiempo*. Obtenido de El tiempo:

<http://www.eltiempo.com/economia/empresas/tiendas-d1-ya-son-565-en-colombia-70936>



Services, C. R. (17 de 02 de 2017). *Transforma Capital*. Recuperado el 15 de 02 de 2017, de

http://www.transformacapital.com/pdf/TC_Corporate_Turnaround.pdf

Udlap. (s.f.). *Marco Conceptual y técnicas de gestión por áreas funcionales*. Recuperado el 19 de

Febrero de 2017, de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_t_p/capitulo2.pdf