

Trabajo de Grado en la Modalidad de Proyecto Líder

Código del Trabajo: C18

Solución para Disminuir Devoluciones en el Canal Superetes en la Empresa Alpina.

Resumen: Las devoluciones de producto son una problemática a la que las empresas de consumo masivo se ven enfrentadas. En el canal Superetes de Alpina las devoluciones de producto son las más altas entre los 6 canales comerciales de la compañía, las pérdidas que generan estas devoluciones de producto son de 10 mil millones de pesos al año. Como respuesta a esto, mediante este trabajo se pretende realizar estrategias que ayuden a disminuir la devolución del producto con el fin de evitar que la rentabilidad de la empresa caiga y a su vez que el desperdicio de alimento de esta disminuya. En el transcurso del trabajo se denota que unas buenas estrategias comerciales son la solución adecuada para la rotación de productos y por consiguiente para la disminución de las devoluciones. Con esto, se establecerán planes comerciales para las regiones, marcas de productos y cadenas de supermercados que más se vean afectadas por esta problemática en el canal Superetes, igualmente, se construirá una estrategia conjunta para todo el canal.

Palabras claves: Devoluciones, estrategias comerciales, estrategias logísticas, Superetes, consumo masivo.

Abstract: Product returns are a problem faced by mass consumption companies. In Alpina's Superetes channel, product returns are the highest among the 6 commercial channels of the company; the losses generated by these product returns are 10 billion pesos per year. In response to this, this study aims to develop strategies to help reduce product returns in order to prevent the company's profitability from falling and, in turn, to reduce food waste. In the course of the work, it is clear that good commercial strategies are the right solution for product rotation and, consequently, for the reduction of returns. With this, commercial plans will be established for the regions, product brands and supermarket chains that are most affected by this problem in the Superetes channel, and a joint strategy will be developed for the entire channel.

Palabras clave: Mass consumption, companies, returns, commercial strategies, logistic strategies, Superetes.

1. INTRODUCCIÓN

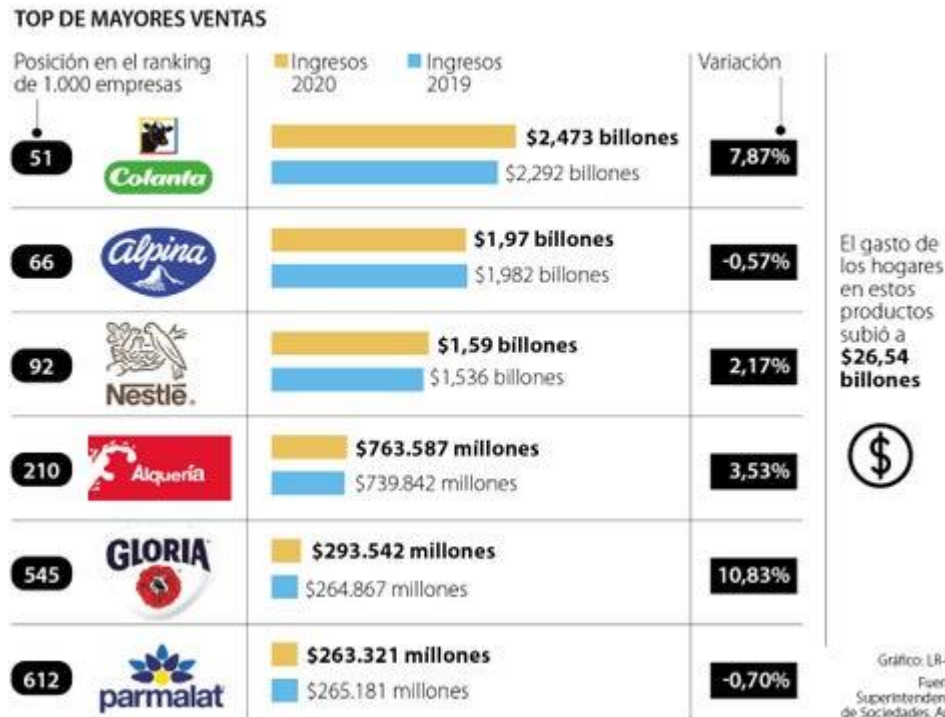
1.1. Dimensión de la Entidad

Alpina es una empresa multinacional de origen colombiano que produce alimentos. Entre su portafolio de productos existen 5 líneas. Estas líneas son lácteos, quesos, postres, jugos y finesse (línea saludable). La empresa fue fundada en el año 1945 por dos inmigrantes suizos Max Bazinger y Walter

Goggel, estableciéndose a sus inicios en el Valle de Sopó y donde hoy en día quedan sus oficinas y plantas principales. Actualmente cuenta con 5150 empleados, teniendo operación en Colombia, Ecuador y Colombia. Además, la empresa exporta a 18 países. Sus ventas en el 2020 fueron de \$1,97 billones anuales siendo la segunda con más ventas en el país en su sector. Entre los principales competidores de Alpina se encuentran empresas internacionales y nacionales del sector de los lácteos. Entre estos competidores se encuentra: Colanta con ventas de \$2,473 billones anuales siendo su máxima competencia, luego viene Nestlé con ventas de \$1,59 billones y por último Alquería con \$763.587 millones. En la *gráfica 1* se puede evidenciar detalladamente cuales son los principales competidores y las ventas de cada empresa para el año 2020 como también se puede ver cuánto vendió el sector en total para ese mismo año. La organización de Alpina está conformada por una estructura vertical, cuenta con un presidente, debajo del presidente se encuentran los vicepresidentes de las diferentes áreas, donde se pueden encontrar las áreas de talento, comercial, mercadeo, transformación y otras. Luego en cada área se encuentran, líderes, gerentes, directores, jefes y analistas. Estas posiciones van en orden ascendente en estructura piramidal. Hoy en día Alpina se sitúa como una de las empresas más sostenibles e innovadoras del país, siendo una de las compañías más queridas en todo el territorio nacional.

Gráfica 1, Participación del Mercado principales empresas lácteas en Colombia

LAS EMPRESAS DE LÁCTEOS MÁS GRANDES EN 2020

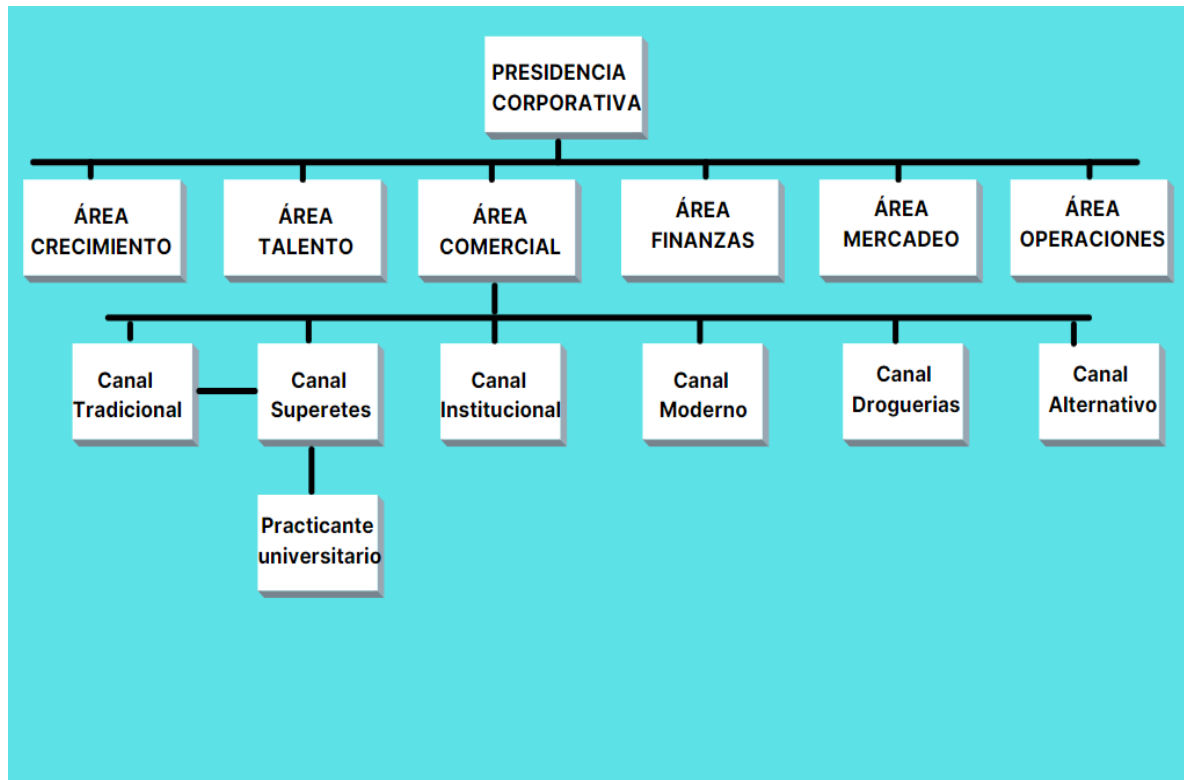


Fuente: La República, 2020

1.2 Dimensión del área de práctica

El área comercial es la más robusta de la empresa. La fuerza comercial de Alpina abarca un poco más de un tercio de los empleados. Dicha área tiene su vicepresidente y debajo de él están los gerentes de los canales comerciales. Estos canales son: Canal *Tradicional*, que es el canal que abarca a todas las tiendas de barrio, que se caracterizan por ser tiendas donde no hay cajas registradoras y las atiende el mismo dueño. Dicho canal es el responsable de promover el 52% las ventas de la compañía. Otro canal importante es el de *Superetes* que maneja todos los minimercados automatizados y a los supermercados regionales del país. El tercer canal es el *Moderno* que abarca a todos los supermercados de grandes superficies como *Éxito*, *Cencosud* o *Makro*. Otro canales el *Institucional* que se encarga de la venta a los restaurantes y hoteles. El quinto canal es el de *Droguerías* que atiende a todas las farmacias. En sexto lugar está el canal *alternativo* que atiende a toda la venta a través de plataformas digitales y a su vez la venta por catálogo o revista. Y, por último, el área de *Exportaciones* que es una línea que está anexa al área comercial, ésta es la encargada de vender los productos a los 18 países donde se está exportando. Actualmente el canal *Superetes* y el *Tradicional* se están fusionando puesto que Alpina quiere las tiendas de barrio presentes en el canal *Tradicional* evolucionen y se conviertan en supermercados automatizados pertenecientes al canal *Superetes*. Para hablar más a profundidad del canal *Superetes* que es donde el estudiante hace sus prácticas, es importante recalcar que este canal cuenta con una fuerza de ventas de aproximadamente 250 personas. Debajo del gerente comercial del canal se encuentran los líderes regionales que son 16 personas. 6 están ubicados en Bogotá, 3 en Medellín, 2 en Cali, 2 en Oriente (Norte de Santander y Santander), 1 en Costa Atlántica, 1 en Pereira y 1 en Ibagué. Para finalizar, debajo de esos líderes regionales se encuentran los mercaderistas que aproximadamente hay 15 mercaderistas por líderes regionales. Dichos mercaderistas se encargan de ubicar el producto en los puntos de ventas y de tomar los pedidos en estos mismos puntos. El canal *Superetes* atiende 1700 clientes directos y 11000 clientes indirectos que los atienden distribuidores. Los clientes que más venden en el canal son *Zapatoca* en Bogotá Y *El Euro* en Antioquia. En la *gráfica 2* podemos observar el organigrama de Alpina, donde podemos ver las áreas más importantes de la empresa, y observar detalladamente cómo está compuesta el área comercial de la empresa que es donde el estudiante va a realizar sus prácticas.

Gráfica 2: Organigrama Empresa Alpina



Fuente: Elaboración propia

1.3 Diagnóstico del área

Con el fin de brindar una acertada aproximación al área donde se va a hacer el estudio, se realizó un DOFA donde se pueden ver las debilidades, las fortalezas, las oportunidades y las amenazas que sufre Alpina a nivel general y específicamente el canal Superetes. Esto, con el fin de entender el contexto que vive la empresa en la actualidad y teniendo en cuenta que todo lo que pasa en la empresa afecta directamente al área comercial de Alpina cómo a su vez afecta al canal Superetes. También, encontrarán información detallada acerca de las problemáticas y de la actualidad del canal Superetes.

DOFA ALPINA

Debilidades

- En lo que va del año 2021 el canal Superetes es el canal de la empresa con mayor porcentaje de devoluciones entre los canales de Alpina con un 3.9% en devoluciones. (Qlick Sense Hub, 2021)
- Para el año 2020 el canal Superetes fue el segundo canal con devoluciones más altas, con un 4% de devoluciones.
- Hay devoluciones altas en algunos productos con porcentajes hasta del 10%, sólo en el canal Superetes se pierden \$10 mil millones de pesos en devoluciones anuales. (Qlick Sense, 2021)
- El portafolio de productos de Alpina cuenta con más de 50 marcas, por lo tanto, no se le presta la atención necesaria a algunas marcas. (Alpina, 2021)
- La empresa y todos sus canales comerciales dependen de la leche, puesto que es el producto que más se vende en la compañía, representando más de un 25% de las ventas totales de la compañía. (Qlick Sense Hub, 2021)
- Los días de inventario en el canal Superetes son de 16 días al mes en promedio para el año 2021, esto quiere decir que el producto se demora en rotar en los puntos de venta del canal en promedio 16 días. (Alpina, 2021)
- Las devoluciones por vencimiento son las más comunes en el canal Superetes representando un 99% de las devoluciones totales, por lo tanto, las estrategias comerciales en los puntos de ventas no son las más adecuadas. (Qlick Sense, 2021)
- Las regiones de Costa Atlántica y Antioquia presentan devoluciones por más de 8% en el canal Superetes. (Qlick Sense Hub, 2021)
- En Alpina destruyen 4 mil millones 300 mil pesos en alimentos al mes de producto que se devuelve. (Alpina, 2021)
- La principal competencia de Alpina, Alquería y Colanta tienen precios por debajo del 8% en los mismos productos que tiene Alpina.

Fortalezas

- Alpina es una compañía líder en el mercado, siendo la segunda empresa que más vende en el sector vendiendo 1.97 billones anuales. (La República, 2020)
- La empresa realiza innovaciones constantemente en términos de tecnología o en su portafolio de productos, cada 3 meses la compañía lanza 3 o 4 nuevos productos.
- La empresa es considerada una de las Top 5 empresas más influyentes de Colombia (MERCOSUR, 2019)
- Alpina cuenta con más de 50 marcas en su portafolio, en más de 600 presentaciones, desde yogures, mermeladas, hasta postres y pastelería.
- Es considerada una empresa top en Colombia por su responsabilidad social, dona millones de toneladas al año al banco de alimentos, cuenta con una fundación donde habitualmente la empresa se la pasa haciendo labores benéficas.
- Cuenta con una red de distribución y cadena de frío única que ninguna empresa del sector en Colombia tiene, cómo también tiene la flota de camiones propia más grande de las empresas del sector.
- La empresa se encuentra en el top of mind de las personas en relación al sector lácteo, es reconocida cómo la empresa con mejor reputación del país. (Merco, 2021)
- Solo el 2% de los clientes que tiene el canal Superetes tiene crédito con Alpina, esto hace que el flujo de caja del canal sea bueno y constante. (Alpina, 2020)
- El canal Superetes es el más rentable de los canales comerciales de la compañía con un 22%, por lo tanto los costos fijos que este acapara no son tan altos. (Alpina, 2021)
- La cercanía en distancia de los Superetes a los hogares Colombianos hacen que estos sean atractivos para su visita, gracias a la facilidad de llegada ya que ellos se encuentran instalados en los corazones de los barrios, a su vez, gracias a sus grandes tamaños los Superetes cuentan con portafolios de productos amplios que se igualan a los de las grandes cadenas superficies, haciendo así que los clientes opten por comprar en ellos más que en una tienda de barrio.

Amenazas	Oportunidades
<p>-El considerable desperdicio de alimento de Alpina podría perjudicar la imagen que tiene el consumidor sobre la empresa, teniendo en cuenta que Alpina se caracteriza por ser una empresa referente en términos de responsabilidad social en el país.</p> <p>-La desestabilidad política nacional que ocasionan paros y bloqueos en el país puede ocasionar que la flota de camiones de Alpina no se movilice por el país , afectando así las ventas de la empresa perjudicando el funcionamiento del área comercial.</p> <p>-Alta volatilidad en el precio de la leche, la oferta de la leche ha disminuido considerablemente gracias a factores exógenos generando incertidumbre en el valor por el cuál Alpina pagará por esta. (Agronet, 2018)</p> <p>-Nuevos competidores en el mercado, surgen nuevas competencias , sobre todo con los productos regionales y productos de los hard discount, ejemplo de estos es la leche marca Latti que se encuentra en D1 que actualmente está cogiendo fuerza en las regiones.</p> <p>-El costo de la leche va a incrementar en un 7% para el año 2021, esto sin duda hace que el precio de la leche incremente haciendo que los clientes dejen de comprarla por su aumento. (Ministerio de Industria y Comercio ,2021)</p> <p>Si las devoluciones en el canal Superetes continúan altas, la rentabilidad de este va a verse afectada y Alpina como empresa no va a efectuar un presupuesto grande para el desarrollo de este canal.</p>	<p>-Expansión mercado internacional, actualmente la empresa exporta a solo 18 países, tiene planes de expansión de plantas en Latino America. (Alpina, 2021)</p> <p>-El canal Superetes puede hacerse un ahorro de 10 mil millones de pesos anuales si resuelve la problemática de las devoluciones, este dinero puede reutilizarse para invertir en otros aspectos que ayuden a que incremente la venta del canal.</p> <p>-Expansión portafolio de productos no lácteos, la empresa puede mirar otro portafolio de productos, como snacks, nuevos derivados lácteos etc.</p> <p>-Las tiendas de barrio hoy en día tienen como objetivo evolucionar tecnológicamente y de crecer, el hecho de dar ese paso convierte a esas tiendas de barrio en Superetes , para principios de los años 2000 las tiendas de barrio ocupaban un 70% del mercado, hoy en día pertenecen a un 53% del universo de tiendas, la tendencia es que con el paso del tiempo más tiendas de barrio se van a ir convirtiendo en Superetes (Nielsen, 2021)</p> <p>-Los Superetes en los últimos 5 años han pasado de tener una participación nacional del 4% a una participación del 12% para el 2021. (La Republica, 2021)</p> <p>Las ventas del canal Superetes del 2017 al 2021 han crecido un 20%, y el potencial de crecimiento continua. (Alpina 2021)</p> <p>-Oportunidades mercado vegano y saludable, incrementar su portafolio de este tipo de productos en el 2020 este mercado creció un 800%. (Agronegocios , 2020)</p> <p>-Expansión en el mercado Colombiano, diversificando en otros negocios, ampliar el holding Alpina. Hoy en día Alpina también tiene presencia en el negocio inmobiliario, gracias a su musculo financiero la empresa podría expandirse en otros tipos de negocios.</p> <p>-Tendencias ecológicas, el mundo avanza cada vez hacia la sostenibilidad , es por eso que Alpina debe continuar con este tipo de iniciativas.</p>

Fuente: Elaboración propia

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al ser una empresa de consumo masivo, Alpina tiene retos enormes en toda su cadena logística y comercial. Estos retos vienen desde que el producto es procesado y empacado hasta que es expuesto y comprado en los numerosos puntos de ventas que hay en todo el territorio nacional. Es realmente un desafío para la empresa hacer que el producto llegue en perfectas condiciones o en los términos óptimos para que el cliente final pueda consumirlo.

En este caso, se quiere hacer énfasis en un canal llamado Superetes, que es el que atiende a todos los Minimercados y Supermercados Independientes (Supermercados Regionales) a nivel nacional, este canal vende 240 mil millones al año. Representando un 12% de las ventas totales de la empresa. Las devoluciones de producto para este canal son de 4.2% implicando una pérdida de 10 mil millones de pesos anuales. La complejidad del asunto es que las devoluciones son diferentes por cada producto, y en Alpina existen más de 50 marcas y de 600 presentaciones diferentes, por lo tanto, hay

que entender cuáles productos son los responsables de subir más este porcentaje y cuáles son los motivos de estas devoluciones. Dichas devoluciones implican una suma alta de dinero para el canal Superetes, al igual que para todos los demás canales de la empresa, generando pérdidas de dinero de miles de millones a nivel compañía que se aproximan a los 61 mil millones de pesos al año (Click Sense 2021). En la *gráfica 3* podemos observar en la columna de más a la derecha las devoluciones en pesos en los diferentes meses del año 2020, y en la columna central se puede ver la facturación del canal en todos los meses del año. En la *gráfica 4* se observa el estado de resultados de Alpina, donde se evidencia que las devoluciones generan pérdidas de dinero significantes para la compañía. Por el simple hecho de estar ubicadas en una fila exclusiva en el estado de resultados se demuestra que tienen una alta incidencia en la pérdida de dinero en la empresa.

Para concluir, las devoluciones afectan directamente al canal Superetes y por consiguiente a Alpina en dos factores principales; el primero en términos económicos, no es rentable tener un porcentaje de devoluciones tan alto y segundo, en términos de sostenibilidad la imagen de Alpina puede verse afectada gracias al desperdicio de comida que generan las devoluciones de producto. Con todo esto es importante preguntarse, ¿qué soluciones se podrían plantear para mejorar el indicador de devoluciones en el canal Superetes de la empresa Alpina? Es pertinente resaltar que existe la probabilidad de que el estudiante no pueda comprobar si estas estrategias de verdad disminuyen las devoluciones, ya que sus jefes serán los encargados de darle el aval y la viabilidad a este proyecto, sin embargo, se hará un estudio a fondo y completo que pueda brindar una solución completa a la problemática mencionada previamente.

Gráfica 3 Devoluciones canal Superetes Año 2020 vs Facturación Bruta Anual

Mes	Q	Facturación Bruta / Ene - 2020	Devoluciones / Ene - 2020
Totales		256.418.561.753	10.030.042.503
Ene		21.703.053.419	1.138.071.783
Oct		20.290.690.543	937.349.794
Nov		19.204.876.655	901.837.366
Sep		20.708.893.907	901.835.749
Dic		19.416.752.397	884.052.965
Jul		22.864.005.991	864.816.317
Abr		22.450.827.258	826.919.162
Feb		19.080.928.872	801.305.092
Ago		21.368.208.551	775.162.587
May		23.755.759.264	700.480.385
Jun		21.477.079.684	660.229.200
Mar		24.097.485.212	637.982.103

Fuente: Qlick Sense Alpina ,2020



Explicación P&G

Facturación : Pdl * unidades pedidas por el cliente

(-) Rechazos: Mercancía que no cumple con las condiciones para ser entregada

(-) Devoluciones: Mercancía recibida por el cliente con alteraciones.

Venta Bruta

(-) Dcto promocional: descuento por concepto SKU. Promocionales - armados

=Venta efectiva

***Descuentos**

(-) Dcto negociado: PAC (Pactos y acuerdos comerciales), Rebate, Rapel

(-) Dcto canal cliente: Pie de factura. % fijo pactado con los clientes

(-) Dcto pronto pago: incentivo al cliente por pago anticipado de la cartera

(-) Cesantía comercial: Compensación al agente por posicionar nuestros productos

(-) Dcto táctico: participación en actividades comerciales. POS

=Venta neta

(-) Costo de ventas: costo producto+ CBVDO + soporte y redistribuidos

=Utilidad Bruta

Fuente: (Alpina, 2021)

3. ANTECEDENTES

Para entender el escenario donde se está llevando a cabo el trabajo es importante comprender que es un supermercado Superete y como se compone este canal comercial a nivel general. Según Fenalco (Asociación Nacional de Cafeteros) los Superetes o Mini mercados son establecimientos comerciales pertenecientes al canal minorista representando un punto medio entre la tienda de barrio y el supermercado. (Fenalco, 2015) Cuentan con un portafolio de productos relacionados al consumo masivo que generalmente son de alta rotación, el número en promedio de empleados es de 5 y el tamaño de los locales va desde los 50 a los 400 metros, la atención al público que prestan este tipo de supermercados es de forma mixta, siendo la mezcla entre autoservicio y mostrador, cuentan con al menos una caja registradora, los productos que comercializan son de alimentos, aseo personal, aseo para el hogar, medicamentos, licores etc. (Botero, (s.f.). Al igual, otra definición nos arroja que un Superete o minimercado es una escala superior al de las tiendas de barrio y que operan con mínimas bases tecnológicas como lo son caja registradora y computador, a su vez, pueden distinguirse por su atención de domicilios y tienen horarios de apertura sábados y domingos. (Jaramillo, Monroy, Morris, González, Villamizar, 2005) Otros autores dicen que los Superetes son Supermercados y autoservicios de Barrio (Toca, 2009), se encuentran bajo el concepto comercial de un libre servicio, que se define como un sistema de venta en el que existe contacto directo entre el comprador y la mercancía expuesta (Bort, 2004) y son clasificados como establecimientos detallistas que venden los bienes y los servicios directamente a los consumidores finales con el objetivo de satisfacer sus necesidades. (Lambin, 1995) Los Superetes se pueden dividir de acuerdo a diferentes características, dividiéndose en; Minimercados, Superetes pequeños, Superetes medianos y Superetes grandes. En la *gráfica 5* podemos ver cómo están clasificados los diferentes tipos de Superetes. (Borrero, Millan, 2015)

Gráfica 5 Tipologías de los Superetes



Fuente: (Fenalco, 2015)

Como antecedentes, en los dos últimos años podemos ver que en la *gráfica 6* se exponen los porcentajes de devoluciones en los diferentes canales comerciales de Alpina para el año 2020, donde el canal Superetes fue el segundo con devoluciones más altas con un porcentaje de 4% después del canal de *Droguerías* que tuvo 9.7%, debajo de estos sigue el canal *Tradicional* con 3.1%, el canal *Moderno* con 2.5%, el *Institucional* con 2.4% y el *Alternativo* con 0.4%. En la *gráfica 7* se muestran las devoluciones de todos los canales comerciales en lo que va del 2021, donde *Superetes* es el canal con mayor porcentaje con un 3.9%. Para aterrizarlo a valores en el año 2020 Alpina perdió 61,500,000,000 de pesos en solo devoluciones de producto. En el año 2021 a nivel compañía el porcentaje de devoluciones ha disminuido 0.3% en comparación al año 2020. Finalmente, para el canal *Superetes* en lo que va corrido del año 2021 las devoluciones han disminuido un 0.1% en comparación al año 2020.

Las devoluciones internamente en Alpina se clasifican por diferentes motivos; el primero es que el producto se venza o que tenga pocos días de vida útil estando en el punto de venta, el segundo es que el empaque del producto llegue con defectos al punto de venta y el tercero por calidad, esto quiere decir que el contenido del producto esté en mal estado. La devolución por vencimiento ocurre gracias a varios factores que se presentan estando en el punto de venta, entre estos puede ser que el producto no rotó y no fue vendido y a que el empaque no llamó la atención del comprador, o se sobre ocupó los anaqueles del mismo producto y no se alcanzó a vender toda la producción. También puede que el producto llegó en corta fecha, esto quiere decir que el producto llegó con pocos días de vida útil desde el centro de distribución al punto de venta. Cómo se puede ver hay un sinnúmero de factores que inciden en esta problemática, que abarcan temas de logística, trademarketing, mercadeo, comerciales etc. En la *gráfica 8* podemos ver el valor en pesos de los diferentes tipos de devoluciones en lo que va del año 2021, donde se puede evidenciar que la devolución por vencimiento es la que abarca mayor volumen en pesos. De primera mano se pensaría que el problema radica en que el producto de Alpina no se vende en los puntos de venta por lo tanto se vence, pero el problema no solamente es comercial, sino que también la logística tiene un papel fundamental en esto, y a que es la responsable de dar alertas y de sacar el producto del centro de distribución con los días adecuados para su venta. En consecuencia, la comunicación entre el área logística y la comercial es fundamental para que el índice de devoluciones no se vea afectado.

Grafica 6: Devoluciones de los diferentes canales comerciales de Alpina en el 2020.

Canal		% Devoluciones
Canal	🔍	% Devoluciones Ene a Dic - 2020
Totales		3,0%
DR		9,7%
SE		4,0%
TAT		3,1%
CM		2,5%
IS		2,4%
ALT		0,4%

Fuente: (QlickSense,2021)

Gráfica 7: Valor de las devoluciones por canales en lo que va del año 2021

Canal		% Devoluciones
Canal	🔍	% Devoluciones Ene a Oct - 2021
Totales		2,7%
SE		3,9%
TAT		2,8%
DR		2,4%
CM		2,4%
IS		0,9%
ALT		0,6%

Fuente: (QlickSense,2021)

Gráfica 8. Devoluciones por motivo en lo que va del año 2021 en el canal Superetes

Mes	Dev. Vencimiento Ene - 2021	Dev. Otros Motivos Ene - 2021	Dev. Calidad Ene - 2021	Dev. Buen Estado Ene - 2021
Totales	6.420.030.992	36.124.369	38.998.512	12.280.333
Ene	1.095.480.257	-227.065	3.938.372	193.127
Abr	880.656.362	12.228.403	1.126.814	1.654.134
Mar	788.565.593	1.591.224	11.713.005	0
Ago	734.812.136	4.370.746	3.281.018	484.149
Jul	729.487.315	3.774.481	5.413.513	8.925.481
Feb	714.142.871	1.265.997	2.333.499	4.956
Jun	703.066.799	1.107.006	8.006.632	1.014.183
May	585.999.942	11.154.471	2.117.849	4.303
Sep	187.819.717	859.106	1.067.810	0

Fuente: (Qlick Sense, 2021)

El tema de las devoluciones es una problemática que ya se ha venido trabajando hace varios años en empresas de todos los sectores y en la mayoría de los países del mundo. En este caso se va a hablar sobre como empresas colombianas y españolas han propuesto estrategias que ayuden a erradicar la devolución de producto. Para Colombia las empresas son dos pertenecientes al sector de alimentos y para España se habla sobre varias empresas pertenecientes a varios sectores.

En Colombia, las devoluciones también han sido una problemática que ha sido tratada por empresas del sector de alimentos. El director de asuntos corporativos de Ramo, Santiago Molano, comentó que “la devolución de alimentos es una problemática muy compleja en nuestra industria. En las empresas de alimentos evidenciamos que cada año cerca de 2.000 toneladas de productos aptos para el consumo humano estaban siendo devueltas por las grandes superficies; y aunque cada compañía hacía el esfuerzo por aprovecharlas, esto no era suficiente, y, por tanto, el desperdicio de algunos productos de vida útil corta resultaba inevitable”. Gracias a esto, por medio de una convocatoria propuesta por Ramo y Alpina empresas líderes en elaboración de alimentos en Colombia eligieron dos soluciones para luchar contra el desperdicio constante de alimentos que están próximos a vencerse. Como resultado, dos proyectos quedaron seleccionados siendo los victoriosos. El primer proyecto llamado Profitilne es un software que permite minimizar los tiempos de entrega de los productos, dicho software también permite vender los alimentos en las fechas adecuadas en las tiendas de barrio. Guillermo Angarita presidente de Profitilne, afirmó que han recuperado grandes volúmenes de productos en buen estado llevándolos al consumidor final, igualmente dijo que Industrias Ramo ya se encuentra en proceso de alistamiento para vincularse al piloto. El segundo proyecto es SCP Alimentación animal es el segundo proyecto ganador y consiste en reciclar alimentos procesados para el consumo humano como yogures, suero de queso, entre otros, que ya caducaron y darle un uso productivo al convertirlos en materia prima para la elaboración de concentrado animal. (La República, 2016) Al año se pierden 9.5 millones de toneladas. Un estudio del Departamento Nacional de Planeación señaló que en Colombia se desperdician 9.76 millones de toneladas de comida cada año. Este problema viene desde la producción, hasta la venta en supermercados y el manejo de los alimentos en los hogares. El estudio demostró que en la etapa de distribución se

desperdician dos millones de toneladas anuales. Además, en los hogares colombianos, la cifra de desperdicio asciende a 1.5 toneladas anuales por vencimiento de alimentos. (DNP, 2016). Gracias a esto, podemos ver que el desperdicio de comidas no solo es una problemática que vive Alpina sino todas las empresas involucradas en la producción y distribución de alimentos, igualmente se demuestra que previamente se han planteado proyectos y estrategias en que ayuden a erradicar las devoluciones de producto en Colombia en este tipo de empresas.

Para ir más allá, el tema de las devoluciones también se ve en países de la Unión Europea. En España hicieron un estudio acerca de la gestión de la logística inversa en las empresas españolas y como esta logística puede disminuir las devoluciones. Este estudio arrojó que el desarrollo de la función logística en la empresa durante estos últimos años ha sido muy significativo convirtiéndose en una variable estratégica para obtener ventajas competitivas (Porter, 2002). Actualmente, las empresas deben también abordar la logística inversa analizando, entre otras cuestiones, los procesos logísticos relacionados con el retorno de productos desde el consumidor al productor, el reciclaje, la reutilización de todo de tipo de materiales y componentes, la eliminación de residuos y las operaciones de reacondicionamiento, reparación y refabricación (Stock, 1992). Los empresarios y directivos de las empresas deben prestar una especial atención a la gestión de productos devueltos, cuyo objetivo es “recuperar tanto valor económico (y ecológico) como sea posible, reduciendo de esta forma las cantidades finales de residuos” (Thierry, 1995). Las empresas deben desarrollar una política efectiva para la gestión de productos recuperados, sin que esto afecte significativamente a su estructura de costes. Las devoluciones de mercancías tienen en la actualidad un valor trascendental representando en España aproximadamente un 5% de las ventas totales (Fundación Entorno, 2008).

4. JUSTIFICACIÓN

Un canal como Superetes que abarca el 12% de la venta total de toda Alpina debe tener una cadena de valor eficiente en todos sus procesos. El problema de devoluciones no sólo se presenta en el momento en el que llega al producto al punto de venta, sino que también es un problema que se puede presentar en cualquier parte de la cadena logística y de distribución, desde que el producto es procesado en la fábrica, hasta que pasa al centro de distribución y en última instancia es enviado a través de los camiones a ser vendidos en los puntos de venta. Cada paso es vital para que las devoluciones se vean afectadas, es por eso que todo procedimiento de producción, logística y comercial que se haga en la empresa incide en esta problemática. Para hablar de cifras, sólo para el canal Superetes las devoluciones representan un 4.2% del total de la venta del canal, lo que equivale a 10 mil millones de pesos. Estos 10 mil millones que se están perdiendo se pueden destinar para otros recursos en la compañía, como invertir en tecnología, mercadeo e innovación, lo que permitiría a la empresa crecer en alguno de estos aspectos.

Si se resuelve y se solventan las devoluciones de productos, el servicio al cliente de la empresa mejoraría considerablemente, puesto que el producto llegaría en perfectas condiciones y llegaría con una fecha larga de vencimiento a los supermercados, esto le daría reconocimiento a la empresa, fomentando así que el portafolio de clientes de Alpina crezca, por lo tanto, la venta incrementa. En términos de sostenibilidad, erradicar la devolución beneficiaría a la empresa, dado que se está

evitando el desperdicio de alimentos, esto le generaría reconocimiento a la empresa por sus buenas prácticas de sostenibilidad.

El aporte académico con este proyecto va enfocado en la comprensión de procesos comerciales y logísticos en las empresas de consumo masivo, específicamente de alimentos. Desarrollar e implementar unas estrategias adecuadas que ayuden a resolver el problema de devoluciones aportaría conocimiento a las temáticas de logística y comerciales. El lector o estudiante por medio de este trabajo podrá identificar que procesos comerciales y logísticos son los indicados para poder combatir a las devoluciones en las empresas de consumo masivo. A su vez, podrá conocer más a fondo cómo funciona y como está compuesta el área comercial de Alpina que es una de las áreas comerciales más importantes de toda Colombia.

5. OBJETIVOS

Objetivo General:

1. Diseñar estrategias comerciales y logísticas en el canal comercial Superetes de la empresa Alpina que puedan contrarrestar las devoluciones de producto en el canal.

Objetivos Específicos:

1. Examinar toda la cadena de producción y distribución hasta que el producto de Alpina salga del punto venta.
2. Identificar que productos tienen los pesos más altos en devoluciones en todo el canal Superetes.
3. Plantear estrategias comerciales que permitan agilizar la rotación de productos en los puntos de ventas.

6. REVISIÓN DE LA LITERATURA

En las empresas las devoluciones de productos se dividen de acuerdo a las causas de devolución, estas son; *la devolución de mercancía* en perfecto estado, esta consta en que los productos frescos, refrigerados y congelados, deben ser recogidos por el proveedor tan pronto se le anuncie la devolución para evitar el deterioro de la mercancía o autorizar su destrucción o donación. Estos productos no son transportados por paqueteras ni tienen retorno en los vehículos de los operadores para evitar la contaminación de los vehículos y de los demás productos. Otro tipo es la *devolución de averías*, este tipo de mercancía se relacionará en los puntos de venta por los empleados y la separarán por sublínea y proveedor en empaques sellados, certificando su contenido y visando con nombre, cédula y firma los documentos que amparan la devolución al proveedor. Luego viene la *devolución por fecha de vencimiento* que es la más común en Alpina, donde el producto debe ser recogido por el proveedor y cambiado por otro. Y por último la devolución por falta de almacenamiento del

proveedor que es un acuerdo establecido para determinar quién asume sobrecosto del retorno de la mercancía a su lugar de origen. (Mercadomovil, 2021)

Para las empresas es vital contar con una logística adecuada, gran parte por la cual las devoluciones se impulsan es gracias a que los procesos logísticos de la empresa son erróneos. La logística se ha convertido en un aspecto crucial para las empresas, ya que estas han encontrado en ella un componente determinante para la efectividad y rentabilidad en sus operaciones. Uno de los elementos más importantes que abarca a esta es la seguridad en los procesos, que comienza desde la cadena de abastecimiento hasta el retorno que hace el cliente final. Antes las empresas no percibían la importancia de evaluar el riesgo de los procesos que intervienen en las cadenas de suministro, sin embargo, se ha demostrado que es un elemento importante para la competitividad. Esta es una de las principales áreas de interés tanto para tomadores de decisión como para académicos y ha fomentado la importancia en los diferentes actores logísticos por el constante rediseño de soluciones que incrementen la competitividad. (Duran 2020)

Una logística efectiva es fundamental en las empresas que distribuyen alimentos es por eso que es importante hablar acerca de la importancia de la logística en las empresas que distribuyen alimentos. En la actualidad el transporte de alimentos ya no es un tema que pasa desapercibido, sino que la calidad de éste debe ser excepcional para que pase todos los rigurosos exámenes pertinentes y siga la legislación vigente. Gracias al transporte de alimentos se puede disfrutar de casi cualquier alimento que se produzca en cualquier sitio del mundo, y lo mejor de todo es que la gente es consciente de que el alimento que está tomando, pese a venir de muy lejos, cumple con los estándares de calidad. Para que este hecho ocurra y se confíe en la calidad suprema del transporte de alimentos, hay que adentrarse al año 1970, el 1 de septiembre donde en Ginebra se produjo el "Acuerdo sobre transportes internacionales de mercancías perecederas y sobre vehículos especiales utilizados en estos transportes (ATP)" que finalmente entró en vigor en el año 1976 y se va renovando de manera regular (BOE, 2013). Por lo tanto, a raíz de este acuerdo todas las empresas que se dedican al transporte de alimentos, o a lo largo de su cadena de suministros transportan alimentos, deben cumplir rigurosamente todos los requisitos que en él se exigen.

La seguridad en el transporte de alimentos es de suma importancia, independientemente del tipo de alimento, y hay cuatro factores importantes que lo afectan; El primero es la distancia desde la fuente de origen. El transporte seguro de alimentos puede requerir múltiples pasos en distancias muy largas y puede implicar varios modos de viaje en el camino desde el punto de origen hasta el punto de consumo. Mientras que algunos modos son relativamente a corto plazo, como en avión o camión, otros pueden tomar mucho más tiempo. Los trenes a menudo viajan a través del país y los alimentos pueden estar dentro de un contenedor de envío o en la bodega de carga del carguero durante semanas o incluso meses. Minimizar la distancia a la que viajarán los alimentos puede contribuir en gran medida a garantizar un transporte de alimentos seguro, pero esto no siempre es posible. Control de temperatura. El problema con las largas distancias puede ser mitigado por la regulación adecuada de las temperaturas. Si bien algunos alimentos se pueden transportar a temperaturas ambiente, este no suele ser el caso, especialmente en ambientes calurosos, como los desiertos. Más a menudo, para garantizar un transporte seguro de los alimentos, se deben congelar o, al menos, refrigerar. El transporte seguro de alimentos es un problema que puede afectar a miles de personas, pero manteniendo estos cuatro factores bajo control, afortunadamente, puede aumentar la seguridad en gran medida. (EAE Business School, 2019)

La cadena de logística del transporte de alimentos preparados consta de tres etapas en las cuales si se produce cualquier error puede acarrear consecuencias muy graves para la salud pública. Hoy en día ninguna empresa puede correr estos riesgos, así que las tres fases deben ser abordadas cuidadosamente. La primera fase es la de la elaboración, donde las empresas que se dedican al transporte de alimentos preparados planifican la producción o la adquisición a los fabricantes según el itinerario que se va a llevar durante la distribución. Se cargan en contenedores isotérmicos lo más llenos que se puede para que la pérdida de temperatura sea la mínima. Seguidamente se colocan en los vehículos que realiza el reparto. En segundo lugar, se encuentra la etapa de transporte: El transporte de alimentos preparados no es necesario que se lleve en vehículos ATP según el convenio ATP, y a que no se consideran alimentos perecederos. Pero, sí es obligatoria una colocación específica de los alimentos transportados para que no lleve a una posible contaminación o a la pérdida de hermeticidad del envase. Y en último lugar el punto de consumo, ésta es la fase más importante de todo el proceso. A la llegada del transporte de alimentos preparados se debe contrastar que los envases están en perfectas condiciones y si hubiera cualquier tipo de percance hay que contactar con la empresa distribuidora para que aplique un plan que elimine cualquier riesgo para la salud. Posteriormente se colocarán en cámaras o frigoríficos los alimentos fríos y en una mesa caliente los alimentos calientes hasta que lleguen al consumidor final. (EAE Business School, 2019)

Es importante revisar a fondo las causas que disparan las devoluciones, y a su vez la teoría que hable sobre cómo prevenir que este indicador aumente. Entre las posibles soluciones a esto, se encuentran las nuevas formas de estrategias comerciales, una de estas es la rotación de inventario. Este es sin duda uno de los factores más importantes que ayudan a evitar que las devoluciones crezcan, es por eso que hay que tener unas estrategias adecuadas en los puntos de venta. La primera estrategia de mercadeo que las empresas usan cada vez más es el de ofrecer productos y servicios como "gratuitos". Las tiendas minoristas han encontrado una forma de convencer a las personas de que obtienen algo gratis cuando en realidad se les persuade para gastar más dinero. Se ofrecen incentivos como el "envío gratis" para gastos por encima de cierta cantidad, o se otorga un producto de muestra gratuito junto con uno que es más caro. El efecto de precio cero también se conoce como "freemium", un concepto que a menudo se identifica como la herramienta de marketing más efectiva. La segunda estrategia se da cuando los consumidores están expuestos a un producto, ya sea a través de un anuncio o en una tienda, y deben tener en cuenta que todo lo relacionado con su ubicación es intencional. La colocación de productos se usa como un mecanismo para alentar a los consumidores a comprar artículos más caros. Los productos caros se destacan en todo tipo de estrategias de persuasión visual, como la iluminación, el subrayado en los sitios web, e incluso una colocación preferencial en los estantes. Y finalmente, la tercera estrategia se relaciona con los avances tecnológicos que ahora permiten a las empresas conocer virtualmente todos los hábitos de compra de los consumidores. Posteriormente, se utiliza esta información recogida a través de precios personalizados ofertando productos similares o complementarios a algún producto que se haya adquirido recientemente. (Dieguez, 2017)

7. METODOLOGÍA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Con el fin de llevar a cabo esta investigación es necesario hacer una investigación de tipo mixta donde lo cuantitativo y lo cualitativo se complementen. Para la cuantitativa se va a hacer una

indagación profunda en las bases de datos que tiene la empresa Alpina, donde se pueden analizar tendencias y ver datos del área comercial. Por medio de estas bases se puede ver los porcentajes de productos devueltos, la participación de cada producto y el peso que generan estos a las devoluciones. A su vez, se puede regionalizar y segmentar las devoluciones, se pueden identificar cuáles son las tiendas que más peso tienen en devoluciones y también ver que ciudades son las más afectadas por esto.

Para añadir, se recolectará información por medio de entrevistas a personas conocedoras del tema, entre estos se entrevistará al coordinador del centro de distribución de Bogotá que conoce en detalle todo el proceso de logística y distribución de la empresa. Al igual, a un administrador de un Superete, que nos cuente cómo ha sido su experiencia con la fuerza de ventas de Alpina y que de una visión general de cómo es el comportamiento de venta del portafolio de productos de Alpina. Además, se entrevistarán a personas del equipo de mercadeo, sobre todo aquellos que estén involucrados con las marcas que presentan más devoluciones en el canal. Transversalmente, se harán entrevistas con el equipo de Business Partner y de Finanzas para entender el impacto que tienen las devoluciones en el balance de resultados de la empresa. Las entrevistas se harán de una forma semiestructurada, se planearán preguntas ya estructuradas con base a los datos encontrados en la investigación previa en las bases de datos y luego a partir de esas respuestas se harán contrapreguntas en orden aleatorio para encontrar más información detallada sobre la temática. Se buscará que estas entrevistas sean de forma presencial y así lograr tener mejor interacción con el entrevistado. A cada entrevistado se le harán diferentes preguntas de acuerdo con su función en la empresa y sobre cómo su posición interviene y está relacionada con las devoluciones. Para añadir, se les preguntará sobre posibles soluciones a estas problemáticas desde su perspectiva. A partir de la información recolectada se podrá dar un diagnóstico de lo que está sucediendo y así tener las herramientas y la información concreta para poder ejecutar un plan de acción.

En relación con lo cualitativo, por medio de las visitas a planta, al centro de distribución y a los puntos de venta, se observará cómo es el comportamiento de los diferentes productos y se podrá dar un diagnóstico de lo que está pasando con las devoluciones. A partir de los datos que se van a recoger cuantitativamente, se podrá organizar la salida de campo, ya que primero a partir de las bases de datos se clasificarán los productos que tienen devoluciones más altas. Luego de reconocer estos productos se hará énfasis en esos productos en las visitas presenciales. Por lo tanto, en fábrica se visitará los procesos de elaboración de los productos con índices de devoluciones más altos, como también se les prestará bastante atención al comportamiento de estos en el momento que son manipulados en el centro de distribución, en el camión rumbo a su destino y finalmente en los puntos de ventas. Para enriquecer y nutrir el conocimiento acerca de la teoría se indagará en diferentes papers académicos que se encuentran en las bases de datos de la universidad.

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Medellín	\$ 2,671,006,418.00	6.1%
Pereira	\$ 227,713,779.00	2.1%
Total general	\$ 7,436,446,586.00	3.8%

(Qlick Sense, 2021)

Por medio de una exhaustiva investigación en las bases de datos que suministra la empresa se logró regionalizar e identificar que marcas son las que más pesan en términos de devoluciones para las 7 regiones donde Alpina tiene oficinas de ventas. Esto con el fin de generar estrategias y alarmas en las diferentes regiones, prestándole atención a las marcas que más pesan en devoluciones y así proponer estrategias enfocadas a estas.

Como común denominador para todas las regiones la Bebida de Maraño, la Bebida de Origen vegetal Finesse y el jugo Litteral presentan el porcentaje más alto de devoluciones de todas las regiones. Estas 3 marcas en términos de porcentajes tienen los más altos entre las más de 50 marcas que tiene la empresa. Para esto más adelante se establecerá un análisis de lo que está pasando directamente con estas marcas.

Gráfica 10: Top 5 de Marcas con Mayor Porcentajes de Devoluciones por Región año 2021

Bogotá	
Marca	% Devoluciones
Litteral	23.17%
Origen Vegetal Finesse	21.14%
Bebida Maraño Alpina	19.32%
Queso Campesino	13.72%
Quesos Maduros	12.94%
Cali	
Marca	% Devoluciones
Litteral	55.81%
Bebida Maraño Alpina	37.29%
Soka	24.24%
Origen Vegetal Finesse	22.48%
Crema De Leche	16.26%
Medellín	
Marca	% Devoluciones
Litteral	33.64%
Bebida Maraño Alpina	30.28%
Origen Vegetal Finesse	26.08%
Queso Campesino	25.63%
Don Maiz	20.92%
Galapa	
Marca	% Devoluciones

Litteral	93.92%
Queso Holandes	59.78%
Quesos Maduros	44.55%
Soka	27.94%
Postres Finesse	24.11%
Pereira	
Marca	% Devoluciones
Origen Vegetal Finesse	17.73%
Bebida Marañon Alpina	14.14%
Don Maiz	11.61%
Quesos Maduros	11.40%
Baby Gu	8.86%
Ibagué	
Marca	% Devoluciones
Origen Vegetal Finesse	26.38%
Bebida Marañon Alpina	19.09%
Litteral	14.93%
Postres Finesse	12.35%
Baby Gu	11.75%

(Qlick Sense, 2021)

En la otra parte de la indagación se miraron las devoluciones por marcas en las diferentes regiones teniendo en cuenta el valor en pesos de las devoluciones. Es importante resaltar que la leche en la mayor parte de regiones es la que tiene mayor volumen en pesos, esto gracias a que es el producto que más vende Alpina abarcando un 25% de la venta total de la compañía, en la única región que la leche presenta problemas es en Medellín. Para Bogotá el Queso Finesse y el Yogurt Alpina llaman bastante la atención, en solo devoluciones entre los dos suman casi 300 millones de pesos. Hay que hacer énfasis en estas dos marcas y mirar que estrategias ayudarían a disminuir las devoluciones. Para Galapa (Costa Atlántica) el Yox Defensis y el Yogurt Alpina pesan entre los dos más de 100 millones, siendo esto una suma alta para ser Galapa dado que sus ventas no pesan tanto en la totalidad de las ventas del canal. Para Bucaramanga el Yox y el Yogo Yogo presentan devoluciones altas sumando más de 100 millones de pesos. Para Ibagué el Yox y el Yogurt Alpina suman casi 80 millones de pesos en devoluciones, siendo estos los más llamativos de la región. Para Cali la única que llama la atención es crema de leche generando devoluciones por más de 40 millones de pesos con un porcentaje de 16% de devoluciones. Para Pereira los quesos maduros representan un 11.4% en sus devoluciones representando unos casi 40 millones de pesos. Finalmente, la región más crítica es Medellín, aquí la Leche Alpina Bolsa, el Queso Finesse, el Yox y el Queso Sabana son las marcas más críticas de la región sumando estas 4 marcas casi 800 millones de pesos en devoluciones. Como consolidado se quiere hacer énfasis en el Queso Finesse y el Yox ya que son las marcas que más aparecen como críticas por volumen en peso en las diferentes regiones y también se quiere entender que está pasando en Medellín en términos de leche ya que ocupa una suma bastante grande de pesos en devoluciones a nivel nacional.

Gráfica 11: Devoluciones por Marca en las diferentes regiones año 2021

Bogotá		
Marca	valor de devoluciones en pesos	% Devoluciones
Leche Alpina Bolsa	\$ 289,965,292.00	2.4%
Yogurt Alpina	\$ 167,927,949.00	3.8%
Yogo Yogo	\$ 154,886,731.00	2.1%
Yox	\$ 145,814,710.00	3.0%
Queso Finesse	\$ 129,929,836.00	4.8%
Galapa		
Marca	valor de devoluciones en pesos	% Devoluciones
Yogo Yogo	\$ 91,118,253.00	6.8%
Yox	\$ 55,376,314.00	12.7%
Leche Alpina Bolsa	\$ 54,420,482.00	3.5%
Yogurt Alpina	\$ 46,630,213.00	11.3%
Queso Finesse	\$ 32,029,148.00	5.5%
Bucaramanga		
Marca	valor de devoluciones en pesos	% Devoluciones
Leche Alpina Bolsa	\$ 71,381,109.00	2.3%
Yox	\$ 57,346,887.00	6.4%
Yogo Yogo	\$ 52,214,014.00	5.0%
Yogurt Alpina	\$ 46,401,979.00	5.5%
Queso Finesse	\$ 44,654,392.00	4.7%
Ibagué		
Marca	valor de devoluciones en pesos	% Devoluciones
Leche Alpina Bolsa	\$ 81,606,469.00	3.1%
Yogurt Alpina	\$ 37,453,081.00	6.1%
Yogo Yogo	\$ 36,188,919.00	2.2%
Yox	\$ 32,513,517.00	4.3%
Avena Alpina	\$ 30,930,219.00	4.7%
Cali		
Marca	valor de devoluciones en pesos	% Devoluciones
Leche Alpina Bolsa	\$ 100,736,603.00	1.5%
Yogo Yogo	\$ 48,565,850.00	2.4%
Crema De Leche	\$ 45,047,235.00	16.3%
Yogurt Alpina	\$ 28,545,413.00	2.8%
Yox	\$ 28,386,345.00	3.5%
Pereira		
Marca	valor de devoluciones en pesos	% Devoluciones
Leche Alpina Bolsa	\$ 40,069,144.00	2.1%

Quesos Maduros	\$	18,491,579.00	11.4%
Alpinito	\$	15,871,528.00	3.9%
Yogurt Alpina	\$	12,258,495.00	3.1%
Queso Finesse	\$	12,134,442.00	1.5%
Medellín			
Marca		valor de devoluciones en pesos	% Devoluciones
Leche Alpina Bolsa	\$	305,180,678.00	8.0%
Queso Finesse	\$	294,276,174.00	7.4%
Yox	\$	174,949,111.00	6.9%
Queso Sabana	\$	126,925,297.00	11.0%
Yogo Yogo	\$	125,459,542.00	4.6%

(Qlick Sense, 2021)

En la investigación se incluyeron datos de las cadenas que tenían los índices más altos de devoluciones, donde las cadenas pertenecientes a las regiones de Galapa y Antioquia son las que más peso tienen. En la *gráfica 11* se muestra que la cadena que cuenta con las devoluciones más altas en todo el canal Superetes es el *Euro*, con un 11.6% y en valor en pesos de 1,200 millones de pesos en lo que va del 2021, dicha tienda además de ser la que más vende en Antioquia es la segunda que vende más a nivel nacional en el canal Superetes. Para añadir, las cadenas *La Vaquita* con 300 millones de pesos anuales en devoluciones y *Merkepaysa* con 150 millones de pesos en devoluciones hacen de Antioquia una región impactada por esta problemática. Igualmente, en Galapa se encuentra la cadena de *Megatiendas* con 370 millones de pesos y *Rapimercar* con 110 millones de pesos demostrando que la región de Galapa también se encuentra afectada por las devoluciones.

Gráfica 11: Top 10 Cadenas con Devoluciones más altas en valor en pesos y en porcentajes

Top 10 Cadenas con Devoluciones más altas en el Canal Superetes			
Cadena	Oficina de Ventas	Suma de Devoluciones	% Devoluciones
Euro	Medellín	\$ 1,220,544,077.00	11.6%
Megatiendas	Galapa	\$ 372,621,497.00	5.7%
La Vaquita	Medellín	\$ 307,638,022.00	4.6%
Mas Por Menos	Bucaramanga	\$ 261,830,781.00	4.2%
Zapatoca	Bogotá	\$ 240,434,853.00	2.0%
Mercacentro	Ibagué	\$ 164,163,039.00	2.4%
Surtiplaza	Ibagué	\$ 156,789,903.00	6.8%
Merkepaysa	Medellín	\$ 149,545,976.00	7.9%
Comfandi	Cali	\$ 114,488,968.00	3.7%
Rapimercar	Galapa	\$ 111,254,018.00	8.8%

(Qlick Sense, 2021)

En el canal comercial Superetes existen dos subcanales, el primero está compuesto por minimercados y el segundo está compuesto por supermercados independientes. Los minimercados se caracterizan por ser mercados de menos de 100 metros cuadrados con autoservicio, esto quiere decir que ya cuentan con caja registradora y tienen una pasarela automática de pagos, mientras que los supermercados independientes son supermercados regionales que oscilan entre los 100 a los 400 metros. La fuerza de ventas de Alpina atiende diferente estos dos tipos de subcanales debido a las características diferentes que tienen, como el tamaño, el número de productos que venden de Alpina etc. Por eso es importante entender si las devoluciones provienen de un subcanal más que el otro. En la tabla de abajo podemos ver que las devoluciones de los dos canales son parecidas por lo tanto no se puede llegar a la conclusión de que un subcanal es el que incide más en las devoluciones.

Gráfica 12 Devoluciones por Subcanal año 2021

Devoluciones por Subcanal	
Subcanal	% Devoluciones
SUP Minimercados	3.58%
SUP Supermdo Indepen	3.93%

(Qlick Sense, 2021)

Posteriormente a estos resultados se realizaron las 4 entrevistas programadas, con el Coordinador del Centro de Distribución, con el equipo de Business Partner Comercial, con el líder comercial en Antioquia y con un Administrador de un Superete.

Para el *objetivo específico 1* se visitó el centro de distribución de Bogotá, aquí se pudo presenciar cómo funciona la logística del producto de Alpina hasta que sale a la calle. Al igual, se le realizó una entrevista a el coordinador del centro de distribución de Alpina, dicha entrevista pretendía conocer como veían las devoluciones desde el área logística y conocer de primera mano la incidencia de esta área en el aumento de las devoluciones. Por medio de esta entrevista se pudo conocer como es el proceso logístico desde que el producto llega al centro de distribución hasta que es despachado en los 1700 puntos de venta del canal Superetes. Las preguntas realizadas a él se orientaron en determinar si en realidad esta área estaba teniendo incidencia en el alza de las devoluciones, a su vez se pretendía saber si la logística de los canales comerciales es diferente entre ellas. A la pregunta de si la logística es diferente entre los canales comerciales el coordinador manifestó que la logística es prácticamente similar en todos y que por lo tanto el área logística estaba realizando una tarea adecuada en la distribución del producto. En relación a las marcas se le preguntó qué productos de Alpina tienen una vida útil corta y hay que prestarles mayor atención, a esta pregunta contestó que los productos para bebés y para niños como la marca *Baby Gu* y los yogures son los productos con menor vida útil, gracias a esta respuesta se evidencia que el yogurt *Yox* es uno de los productos más críticos precisamente por su corta vida útil. El *Yogurt Alpina* también presenta porcentajes altos en regiones como Bogotá e Ibagué esto sin duda es gracias a la corta vida útil que tiene este producto. En última instancia se le preguntó al Coordinador que haría él para disminuir las devoluciones de producto, a esta pregunta respondió que capacitaría a la fuerza de ventas comercial del canal

Superetes con el objetivo de que entienda y conozca a sus clientes, gracias a este entendimiento el asesor podrá hacer los pedidos adecuados para los puntos de venta que maneja.

Para la entrevista con el Líder Comercial en la región de Antioquia, se realizó una reunión presencial junto a él. Precisamente, se estaba buscando tener acercamientos con alguien de esta región ya que esta principalmente se veía afectada por las devoluciones. El líder es el encargado de manejar a los supermercados independientes, específicamente a las tiendas de *El Euro*, cadena que es la que mayores devoluciones tiene en todo el territorio nacional. Por medio de las entrevistas se conocieron los factores por lo cual productos como la Leche en Bolsa, el Queso Sabana, el Queso Finesse tienen índices de devolución tan altos, factores como la falta de comunicación entre las áreas, la mala ejecución de productos en los puntos de venta y la desalineación de precios entre los mismos canales de Alpina hacen que estos productos presenten índices elevados de devoluciones impactando el porcentaje total de la región.

En la entrevista con el equipo de Business Partner Comercial, área de la empresa encargada de alinear los intereses del área financiera con la comercial, se pudo evidenciar que las devoluciones de verdad son una problemática para la rentabilidad de la empresa, por un lado ella recalca que las ventas se ven disminuidas porque si un comercial vende 100 millones de pesos y tiene devoluciones de 5 millones de pesos en realidad está vendiendo 95 millones, igualmente el hecho de destruir alimentos implican gastos innecesarios para la compañía, ya que el producto tiene que ser devuelto a la planta y allí tiene que ser destruido. Gracias a esta entrevista se pudo comprender ampliamente y entender la opinión desde el punto de vista de una persona financiera, que tiene que velar porque Alpina tiene que ser más rentable. Para la miembro del equipo de Business Partner entrevistada las devoluciones se pueden controlar concientizando a toda la fuerza de ventas de Alpina desde un asesor comercial hasta el Gerente del Canal Superetes a que en trabajo conjunto puedan realizar estrategias que mitiguen las devoluciones.

Luego de analizar estos datos y de finalizar las entrevistas se entiende que el problema de devoluciones en el canal Superetes va de la mano con la rotación del producto en los puntos de venta. Superetes es el canal que tiene más altas las devoluciones en comparación con los otros canales comerciales de Alpina y hay que tener en cuenta que la logística de la empresa es similar en todos los canales, y el comportamiento que tiene el producto hasta llegar al punto de venta es parecido para todos. Diciendo esto, las devoluciones y el porcentaje restante que hace que Superetes sea el canal con devoluciones más altas va ligado a la ejecución que se está haciendo en los más de 1,700 puntos de ventas en el canal. Como resultado, una estrategia óptima que ayude a disminuir este índice en el canal debe ir enfocada a la mejora de los procesos comerciales que se están efectuando actualmente en los distintos clientes del canal. Para profundizar, en el diálogo que se sostuvo con el Coordinador del Centro de Distribución de Bogotá, él recalca que el 70% de las devoluciones del canal Superetes se dan por malas ejecuciones comerciales y el 30% se da por malas ejecuciones logísticas, dándose a entender que el déficit y el verdadero foco del problema viene gracias al trabajo de la fuerza de ventas de Alpina.

En consecuencia, se creará una estrategia de ventas para todo el canal Superetes que intensifique la rotación de inventarios incrementando las ventas y como resultado baje el ratio de devoluciones en el canal.

Complementando esto, se formularán estrategias comerciales que ayuden a monitorear las regiones que hoy en día cuentan con las devoluciones más altas como lo son Galapa y Antioquia, y a su vez se efectuarán estrategias para ayudar a aquellas marcas que están teniendo problemas con devoluciones como lo son *Bebidas de Origen Vegetal*, *Bebida de Marañón*, *Litteral* y *Yox*.

Con el fin de cumplir el *objetivo específico 3* se plantea una estrategia conjunta para el canal. Para la formulación de la estrategia del canal Superetes se tuvieron en cuenta todas las entrevistas realizadas, la indagación en las bases de datos de Alpina y la indagación en bases de datos externas. Dicha estrategia se divide en seis pilares; el primero, la *especialización del modelo de agente*, el segundo, *estrategias específicas regionales*, el tercero, el *desarrollo del subcanal de minimercados*. El cuarto es el *desarrollo de nuevas categorías*, de quinto la *conexión con el shopper* y por último el *desarrollo de plataformas digitales y domicilios*.

1. La *especialización del modelo de agente* hace referencia a la forma como el canal Superetes de Alpina va a atender a sus aliados, en este caso a los minimercados o supermercados independientes. En primer lugar, la segmentación de los puntos de venta del canal tiene que realizarse más a fondo, para esto se debe categorizar a los supermercados de acuerdo con ciertas características como lo son, sus ventas promedio mensuales, cantidad de productos que venden de Alpina, ubicación del punto, potencial de crecimiento del establecimiento, esto hace referencia a si este tiene oportunidades de crecimiento. A partir de esto, se debe plantear un modelo de atención de llegada de acuerdo con las características que presentan estos establecimientos. Actualmente la mayoría de los supermercados son atendidos por una figura llamada *mercavendedor*, esta figura consta de una persona encargada de realizar el pedido y de ofrecer los diferentes productos a los dueños de los locales y a su vez se encarga de hacer la colocación de la nevera, esto quiere decir que es el responsable de ubicar el producto de Alpina en las neveras de los sitios. El administrador de la tienda que fue entrevistado cuenta que en varias ocasiones este *mercavendedor* hace su trabajo mal puesto que intenta hacerlo rápido ya que tiene que atender a otras 15 tiendas más en el día. El hecho de atender mal estas tiendas implica la afectación de las ventas de la empresa puesto que el *mercavendedor* al hacer mal su trabajo coloca erróneamente el producto haciendo que este no se vea llamativo para su venta, también el hecho de hacer las cosas afanadamente hace que la negociación con el dueño de la tienda no sea la adecuada y en muchas ocasiones al *mercavendedor* por el afán se le olvida ofrecerle nuevos productos o descuentos. Para resolver esto se propone un modelo en el cual se separe el rol del *mercavendedor*, y haya una persona exclusivamente encargada de la negociación de productos y de venderlos y por otro lado que haya solo una persona encargada de la colocación de los productos. Gracias a esto se mejoraría la atención de los puntos de ventas, haciendo que la venta aumente. Para continuar con la segmentación, teniendo claro cuánto vende una tienda al mes se puede configurar un modelo de frecuencia específico, igualmente el administrador entrevistado de un Superete dijo que su tienda vendía en promedio 2 millones de pesos al mes en productos de Alpina y que solo lo atendían una vez a la semana y que eso lo estaba afectando ya que le tocaba esperarse una semana si se le llegaba agotar un producto. Para esto, se creó un modelo más amplio de frecuencias de acuerdo con las ventas que tengan los establecimientos. En la gráfica 13 se puede ver el modelo de atención donde las frecuencias van aumentando de acuerdo con las ventas promedio de los puntos de ventas. Otro aspecto clave de la segmentación del punto de venta es su localización, para la fuerza de ventas es un reto entender que productos se deben vender en sus puntos de ventas de acuerdo con su ubicación. En este caso Alpina tiene productos de todos los precios y para todos los clientes, haciendo la segmentación se puede hacer una propuesta de portafolio de productos de acuerdo con el estrato

socioeconómico donde el punto de venta se encuentre ubicado, donde los estratos 1, 2 y 3 tengan un portafolio exclusivo y los 4, 5 y 6 también tenga su portafolio exclusivo, como resultado se garantizaría que los productos tengan una rotación más alta y así las devoluciones no sean tan grandes.

Gráfica 13 Modelo de frecuencia visitas a tiendas Canal Superetes

Frecuencias Modelo de Atención	
Ventas Punto de venta mensuales	Frecuencia
Menores a \$500,000	1 vez a la semana
Entre \$500,000- \$1,000,000	2 veces a la semana
\$1,000,000-\$3,000,000	3 veces a la semana
Mayor a \$3,000,000	4 veces a la semana

2. El segundo pilar fundamental para la estrategia conjunta son *las estrategias específicas regionales*, cada región es un mundo aparte es por eso que cada una de estas debe construir sus tipos de estrategias. Sin embargo, hay puntos que no se están aprovechando y que pueden impactar en todas las regiones, uno de estos son los multiempaques, en el canal Superetes pocas tiendas cuentan multiempaques, en este caso para los supermercados independientes es vital contar con diferentes tipos de multiempaques ya que estos supermercados hoy en día se están utilizando para hacer compras de grandes volúmenes donde el cliente busca abastecerse quincenalmente o mensualmente dado a su gran tamaño y su oferta amplia de productos. Es por eso por lo que hay que diversificar la cantidad de multiempaques en las diferentes regiones del país con el fin de aumentar la competitividad de los productos de Alpina en los diferentes puntos de venta. Es importante resaltar que los multiempaques son productos guardados en bolsas que por lo general vienen de a tres o seis productos en ellas, lo que más atractivo hace a estos es que el precio por unidad baja haciendo así que los clientes se animen a comprarlos. Es vital que cada región pueda hacer sus propuestas de multiempaques ya que en todas las regiones las necesidades de multiempaques van a ser totalmente diferentes. Otro aspecto que puede ayudar a establecer estrategias conjuntas regionales son las extensiones en los espacios de neveras, posicionarse en las neveras y adueñarse de los espacios de estas sin duda alguna ayuda a aumentar la participación de Alpina en el mercado, ya que al adueñarse de espacios nuevos se le está quitando espacios a los competidores, para llevar a cabo esta estrategia, se debe haber una negociación con los puntos de venta. Para añadir, la configuración de más PACS (Planes Anuales Comerciales) tendría un impacto considerable en las estrategias regionales, estos planes solo se tienen con pocas tiendas, más o menos un 1% de los clientes de canal cuenta con estos planes, que incluyen promesas de crecimiento, promociones, nuevos espacios y muchas otras ventajas únicas que solo la tienen los puntos que más venden en el canal, teniendo en cuenta los resultados positivos que estos PACS han dejado sería importante firmar más acuerdos con cadenas que hoy en día estén presentando grandes crecimientos en ventas.

3. El tercero consta en *desarrollar a los minimercados*, un subcanal que hoy en día tiene un potencial enorme y que no se le está prestando la atención suficiente, ya que en el canal se les presta más

atención a los supermercados independientes. Para estos minimercados hay varias estrategias que ayudarían a impulsar sus ventas. En primer lugar y siendo la más importante es generar un plan de ataque a los supermercados denominados "Hard Discount" como lo son *Justo y Bueno*, *D1* y *Ara*. Los Hard Discount han venido siendo una amenaza grande en el canal para todos los aliados de Alpina, es por eso por lo que aquellos minimercados que se encuentren cerca de una zona donde haya supermercados de tipo Hard Discount se le deben brindar herramientas que le ayuden a competir contra estos establecimientos, se les deben brindar precios competitivos, darles ayudas con créditos u otros beneficios que puedan ayudarle a crecer frente a ese tipo de competidores. Otro plan para desarrollar a los minimercados es brindarles créditos, solo el 2% de los clientes que tiene Alpina en el canal Superetes cuenta con crédito, aumentando la capacidad de créditos en el canal impulsaría las ventas del canal sobre todo en los minimercados que usualmente no cuentan con este tipo de beneficios. Últimamente en el canal Superetes han empezado a incrementar su cobertura de créditos, ocasionando que las ventas de las tiendas donde se apliquen créditos aumenten en un 200%. (Alpina, 2021) Hoy en día Alpina cuenta con una alianza con la *ANDI* (Asociación Nacional de Industriales), en la cual la *ANDI* le brinda asesorías a los asesores comerciales y mercaderistas en temas de atención en los puntos de ventas, atención al cliente, negociación u otras, según lo hablado con el *Líder Regional en Antioquia*, estas capacitaciones han tenido una buena recepción por parte de los asesores comerciales en la región, estas capacitaciones solo se han realizado en Bogotá y Medellín, la idea es que en esta estrategia se pueda capacitar a todos los asesores del canal Superetes con el fin de que aumenten su conocimiento en el tema y puedan ponerlo en práctica para aumentar la venta del canal. Con las capacitaciones al igual se busca que los líderes y mercaderistas se familiaricen con sus clientes, y a que en la entrevista con el coordinador del centro de distribución de Bogotá él cuenta que una de las razones por la cual hay devoluciones tan altas en el canal es porque el comercial no pide los productos que son a logística, gracias a que no conoce bien a sus clientes y no sabe qué productos son los que más tienen acogida en estos puntos de venta, dichas capacitaciones formarán al mercaderista y le darán conocimiento y herramientas para que él logre entender cómo atender a todos sus clientes.

4. El cuarto pilar es el *desarrollo de nuevas categorías*, entre estas propuestas aparece una que hoy en día ha sido un éxito que es la instalación de máquinas rayadoras de quesos. El *Euro Frontera* que es el supermercado que más vende en la región de Antioquia empezó a utilizar rayadoras de quesos, con esto se incrementaron las ventas de quesos maduros considerablemente, es por esto por lo que se debería empezar a instalar máquinas rayadoras de quesos en diferentes puntos a lo largo de todas las regiones. Continuando con este tipo de propuestas, hay que tener en cuenta que la categoría de mundos saludables ha venido creciendo a lo largo de los últimos años y Alpina no se ha quedado atrás pues ha sacado últimamente la Bebida de Origen Vegetal, la Bebida de Marañón, yogures griegos u otros productos que entrarían en esa categoría, con esto dicho, el canal Superetes le debe apuntar a aparecer en las secciones saludables de los supermercados y a participar en los nuevos mercados saludables que han venido saliendo en el mercado en los últimos tiempos, es importante alinearse a las últimas tendencias de consumo, y para nadie es un secreto que los alimentos de origen saludable están ganando alta participación en el mercado. Otra acción que ayudaría al desarrollo de nuevas categorías es apuntarle a la participación en nuevos puntos de venta que actualmente pertenecen a los Superetes que son las charcuterías y los fruvers, actualmente estos dos tipos de negocio han venido expandiéndose y han aumentado su core de negocio incluyendo derivados lácteos en su portafolio, para el canal Superetes es importante poder estar presente en la mayoría de fruvers y charcuterías del país.

5. El quinto pilar habla *sobre la conexión con el shopper o comprador final*, este pilar es bastante importante ya que para Alpina el cliente es lo más importante de todo y con estas estrategias se busca involucrar más al shopper con los productos de la empresa. Para esto hoy en día el canal Superetes cuenta solamente con 40 desarrolladores en todo el país, los desarrolladores son los encargados de pararse en los puntos de venta a ofrecer los productos de Alpina a los clientes que van transitando adentro del supermercado. A lo largo del tiempo se ha demostrado que los puntos de ventas que cuentan con desarrolladores han incrementado sus ventas considerablemente gracias a ellos. De igual forma pasa con los impulsores, que son los encargados de regalar muestras de producto para consumir en los mismos puntos de venta, por medio de su trabajo hacen que las ventas de los puntos de ventas aumenten. Como consecuencia, se plantea aumentar los desarrolladores e impulsores en todas las regiones, sobre todo en los supermercados independientes que son los supermercados con portafolios más amplios de productos y que cuentan con mayor espacio para realizar este tipo de actividades. Otra forma de conectar con el shopper que ayudaría a incrementar las ventas sería regalar elementos por compras, en este caso hacer un amarre de productos, un ejemplo de esto sería amarrar un dulce de coco en una Leche Entera de 1.1L, esto captaría y atraería al cliente. Finalmente, otro punto que ayudaría a conectar con ellos sería generar planes de visibilidad en los muebles o neveras donde esté el producto, todo este material impulsaría la venta del producto captando la atención de los clientes. Para esto se plantearía realizar y aumentar los planes de trademaking en la mayoría de los supermercados pertenecientes al canal.

6. El sexto pilar es *el desarrollo de plataformas digitales y domicilios*. Los supermercados en el canal Superetes no han evolucionado lo suficiente pues están en el punto de medio de lo que es una tienda de barrio y un supermercado de gran escala como *Exito*, actualmente en su gran mayoría no se encuentran en las plataformas digitales ni cuenta con una página web donde puedan ofrecer sus productos. Es por eso por lo que este pilar establece que hay que apoyar a todos estos supermercados en esta transición tecnológica, hay que darles herramientas que les ayuden a introducirse en el mundo digital, estas herramientas pueden ser capacitaciones tecnológicas o bonos exclusivos para la creación de páginas web. A su vez es importante hacerles acompañamiento a aquellos supermercados que actualmente se encuentran dando ese paso, a raíz de esto se harán activaciones de visibilidad y de posicionamiento de los productos Alpina que se encuentren en las plataformas digitales de estos supermercados independientes. Como también se hará acompañamiento en el desarrollo de plataformas de terceros como *Rappi* y *Canastto* que actualmente se encuentran en el proceso de involucrar en sus plataformas a los Supermercados Independientes. Por último, otro aspecto importante son los domicilios directos de los supermercados, hoy en día los domicilios de los Superetes representan un 44% de total de la venta. (Nielsen, 2021) Por lo tanto, Alpina y el canal Superetes deben apoyar a los supermercados que hoy en día no cuentan con domicilios. Esta ayuda sería por medio de la financiación de motos, carros, camiones, bonos mensuales para gasolina que se les brindaran a dichas tiendas.

Para profundizar más en el *objetivo específico 2* se planteará una estrategia específicamente para la región de Antioquia que ha sido una de las regiones más golpeadas por las devoluciones en el último año, tras la entrevista con el líder comercial del canal Superetes en Antioquia, se logró identificar que en este caso el problema de las devoluciones en Antioquia se da gracias a la falta de comunicación entre el área comercial y logística de la región. Por un lado, el problema radicaba en que la logística les enviaba los productos a los comerciales con corta fecha, esto quiero decir que el producto llegaba

a los puntos de venta con poca vida útil, haciendo que los clientes no compraran el producto, generando así, que el producto tenga que ser devuelto a Alpina, disparando el índice de devoluciones. Todo esto se da gracias a que los comerciales no hablaban diariamente con los logísticos, cada área estaba haciendo sus tareas, el comercial estaba dedicado a vender y el logístico dedicado a distribuir y no tenían una comunicación frecuente que les ayudara a poder evacuar los productos en los tiempos adecuados. Como solución a esto, se debe hacer una reunión diaria entre el área comercial y logística con el único fin de que el área comercial esté enterada de que productos están con corta fecha, y así poder establecer un plan comercial donde se le ponga prioridad a los productos por orden de fecha de vencimiento. Para avanzar, al entrevistado también se le preguntó por los Quesos Finesse y Queso Sabana que son dos marcas críticas en la región, él contestó que todo fue ocasionado gracia a una negociación que hicieron con *El Euro*, dicha negociación fue de grandes volúmenes específicamente con estos dos quesos donde los quesos fueron vendidos por bloques. *El Euro* hizo un pedido enorme de estos quesos puesto que el equipo comercial de Antioquia les había dicho que se habían comprado dos máquinas rayadoras con el fin de rayar estos quesos, dichas maquinas rayadoras tuvieron 3 meses de retrasos haciendo que los quesos negociados se vencieran y nadie los comparara. Esto es un claro ejemplo de que pequeños detalles hacen que las compañías pierdan millones de pesos, en solo estos dos quesos en la región de Antioquia en lo que va del 2021 se perdieron 400 millones de pesos. Para que situaciones como estas no se repitan es importante que las personas comerciales no hagan llenados de productos por llenar, así como decía la miembro del equipo de Business Partner en la entrevista, en muchas ocasiones los comerciales al final del mes llenan las tiendas de productos con el fin de cumplir el objetivo en ventas mensuales pero no son conscientes de que a veces esos llenados se traducen en altos índices de devoluciones, esto es un claro ejemplo de porque un comercial debe conocer a sus clientes, debe entender que es lo que más se vende, que es lo que menos se vende, que tipos de compradores van al punto de venta etc.

En relación con la leche en Antioquia que es la región más afectada en devoluciones por este producto, cuenta el *Líder Comercial de Antioquia* que fue entrevistado que hay varios factores que hacen que la leche tenga estos porcentajes tan altos. Como introducción, empieza contando que el problema surge también en *El Euro* que es la cadena que más compra leche en la región. Entre las principales consecuencias por las cuales la leche en *El Euro* se devuelve tanto es gracias a la disolución de *Merkepaiza* la segunda cadena más importante en ventas de la región, esta cadena entra en bancarota haciendo que la fuerza de ventas de Alpina apalanque la pérdida de dinero que generó la quiebra de *Merkepaiza* en el *Euro*, haciendo que los inventarios de esta aumentaran considerablemente generando devoluciones altas, específicamente en el producto que más se vende en la cadena, la leche. En segundo lugar, cuenta que la brecha de precios de leches en los canales comerciales de Alpina es alta, la leche en el canal TAT (Tienda a tienda) se consigue a precios más económicos y para añadir, los precios de las leches de la competencia son más económicos que los de Alpina. Para solucionar el tema de la leche, en primer lugar, es evidente que se tienen que hacer estrategias novedosas para competir en el mercado de leches ya que este es un producto commodity y la competencia en este tipo de productos es alta, diciendo esto, en la región se deben hacer amarres de productos en las pacas de leches, un ejemplo para esto, es amarrarle un Brownie Finesse o un Arequipe Alpina a cada paca de leches, detalles como estos cautivan al comprador final a optar por comprar este tipo de productos que tienen estos amarres, igualmente, las promociones juegan un papel fundamental en la venta de la leche, al consumidor le atraen las promociones como las pague 5 lleve 6 o pague 10 lleve 12, estas promociones funcionan a la perfección con las leches. Por otro lado, para competirle a la competencia se puede entrar a jugar con el tamaño de la leche, la leche más

común es la leche de 1.1 litros, que es la que más se consume y en donde Alpina tiene diferencias de precios amplias con la competencia, una estrategia sería reemplazar esa leche de 1.1L por una de 900 ML, con esto, el precio de la leche bajaría, beneficiando a Alpina puesto que por lo general el consumidor final no le presta tanta atención al tamaño del envase sino más al precio. Otra estrategia es alinear los precios de los canales Tradicional y Superetes y a que estos tienen varias características en común y en la mayoría de las ocasiones el cliente que visita estos dos tipos de canales son los mismos.

Continuando con la estrategia, se va a entrar a revisar que está pasando con las marcas que tienen devoluciones más altas en términos de porcentaje en todo el país, como lo son Jugos Litteral, Bebida de Origen Vegetal y Bebida de Marañón. Como resultado de la investigación, tenemos que las 3 marcas llevan facturado para el 2021, 141 millones de pesos siendo el 0,07% de lo que factura el canal Superetes en lo que va del 2021, sumándole a esto, la marca Litteral ha tenido devoluciones por valor de 6 millones de pesos y unas ventas de 15 millones de pesos en el 2021, casos similares ocurren con las marcas Origen Vegetal Finesse y Bebida Marañón, con esto surge la pregunta de ¿Si vale la pena tener estas marcas en un canal como Superetes?, es importante entender a qué consumidor le apuntan este tipo de marcas, por ejemplo, el jugo Litteral que tiene un valor de \$7,900 pesos le apunta a un segmento de mercado que opta por consumir alimentos saludables y que lleva una vida sana. Empezando por el precio, a la marca se le va a hacer difícil entrar a competir en el canal Superetes donde los otros jugos que se encuentran en el canal tienen un precio promedio de \$3,000 pesos, sumándole a eso las personas y el consumidor que asiste a comprar a estos establecimientos no cuentan generalmente con el poder adquisitivo para comprarse un jugo de casi 8 mil pesos, lo mismo pasa con las otras dos marcas, cuentan con precios elevados y son productos que son para nichos específicos que por lo general no hacen sus compras en supermercados del canal Superetes. Con esto dicho, marcas como Jugo Litteral, Bebida Marañón y Origen Vegetal no deberían ser vendidas en el grueso de los clientes del canal Superetes, sino exclusivamente en los puntos de ventas del canal donde haya espacios de opciones saludables.

Gráfica 14, Ventas y Devoluciones Marcas más afectadas por Devoluciones

Marca	Devoluciones en pesos año 2021	Facturación Bruta / Ene - 2021	% Devoluciones
Origen Vegetal Finesse	\$ 18,148,956.00	\$ 67,557,512.00	26.9%
Bebida Marañón Alpina	\$ 15,142,518.00	\$ 57,784,290.00	26.2%
Litteral	\$ 6,011,254.00	\$ 15,215,808.00	39.5%
Totales	\$ 39,302,728.00	\$ 140,557,610.00	28.0%

(Qlick Sense Hub, 2021)

Para finalizar, es pertinente revisar las marcas que a nivel nacional, afectan más a las devoluciones de producto en pesos, en la *gráfica 15* podemos ver 6 marcas que están entre las 15 que venden más en el canal, dichas marcas en total en lo que va del año han presentado en acumulado 2900 millones de pesos en devoluciones, todas presentando por encima de 4.7%, es importante revisar

estas marcas, ya que pueda que no afecten el indicador de devoluciones pero si son las detonantes de la pérdida de dinero en la compañía. Es importante resaltar que 4 de esos productos son derivados lácteos que son Yox, Yogurt Alpina, Yogurt Griego y Kumis Alpina, dichos productos como decía Jorge Cubillos Coordinador del Centro de Distribución son los que menor vida útil tienen entre las marcas de Alpina, en consecuencia, la fuerza de ventas del canal y el área logística deben priorizar la colocación y la activación de estas marcas en todos los puntos de venta a nivel nacional.

Gráfica 15, Devoluciones en pesos de las marcas que más venden

Marca	Devoluciones en Pesos	Facturación	% Devoluciones
Queso Finesse	589,365,513	12,070,058,718	4.9%
Yox	548,513,983	11,460,678,950	4.8%
Yogurt Alpina	473,095,648	9,906,501,418	4.8%
Yogurt Griego	291,370,085	5,985,353,783	4.9%
Kumis Alpina	267,259,101	5,070,318,430	5.3%
Queso Mozzarella	234,024,142	5,028,133,009	4.7%
Crema De Leche	215,566,367	1,983,509,015	10.9%
Total	2,892,130,840	66,604,365,041	

(Qlick Sense Hub, 2021)

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Las devoluciones de productos en las empresas de consumo masivo se dan gracias al desempeño de las áreas comerciales y logísticas, para poder resolver esta problemática es importante entender cuál es el funcionamiento de estas dos áreas y su relación con las devoluciones de producto.
- Una comunicación efectiva entre el área logística y la comercial es vital en Alpina para evitar que los productos se devuelvan por el motivo de vencimiento, por medio de la entrevista al líder de Superetes en Medellín nos dimos cuenta de que una mala comunicación entre estas partes puede ser un detonante importante de pérdida de miles de millones de pesos en la empresa.
- Las estrategias comerciales regionales son distintas en todas las regiones ya que no todas las regiones son iguales, el comportamiento de los clientes es diferente, los puntos de venta se manejan diferente, todas las regiones son mundos aparte, entendiendo bien las necesidades de las diferentes regiones se puede empezar a generar un plan de acción que ayude a evitar el alza del índice de devoluciones.

- En su gran mayoría las devoluciones de producto en el canal Superetes de Alpina se deben al trabajo de la fuerza de ventas en el canal y no tanto al desempeño del área logística de la compañía, estos se pudieron comprobar gracias a la entrevista que se tuvo con Jorge Cubillos el coordinador del centro de distribución de Bogotá.
- La segmentación de los puntos de venta es vital para evitar la devolución de producto, ya que al entender y saber que vender en estos puntos de venta, la rotación de producto aumenta y como consecuencia de esto la devolución de producto disminuye. Esta segmentación también ayuda a que el comercial comprenda que pedir en los puntos de venta, por lo general un factor importante por el cual las devoluciones son tan altas es porque el comercial hace los pedidos inadecuados en el punto de venta, generando que no haya rotación de estos mismos productos.
- El comercial por esencia tiene como objetivo principal cumplir con las metas que la compañía le proyecta, esto hace que este se preocupe por hacer llenados de productos con el fin de lograr cumplir dichas metas, es importante concientizar a los comerciales de que esos llenados de productos en los puntos de venta en la mayoría de las ocasiones afectan las devoluciones.
- Alpina debe prestarles atención a sus más de 50 marcas, es clave entender que marcas pesan más que otras en términos de venta, pero también es importante prestarle atención a marcas como *Origen Vegetal* y *Jugos Litteral* ya que Alpina destino un recurso importante para impulsar estas marcas y el retorno a la inversión de estas marcas no se ha visto reflejado.
- Unas estrategias comerciales efectivas en los puntos de venta generan que el producto rote por lo tanto las devoluciones por vencimiento se van a ver disminuidas en gran cantidad, ayudando así a que la rentabilidad de las empresas no se vea afectada.
- Las promociones en las estrategias de venta en las empresas de consumo masivo son fundamentales para tener una ventaja competitiva frente a los demás competidores.
- El canal Superetes tiene una oportunidad grande de expansión en el mercado colombiano, aprovechando el crecimiento de este canal se puede hacer una buena gestión en las devoluciones de producto de este mismo.
- Alpina y el canal Superetes deben hacer énfasis en las devoluciones de *El Euro* ya que esta cadena es la que más genera pérdidas en todo el canal, se debe mirar bien como se está comportando la fuerza de ventas que está atendiendo a esta cadena, además la gerencia del canal debe organizar reuniones constantes con el fin de verificar como se está manipulando el producto de Alpina adentro de la cadena.
- El canal Superetes debe asignarle un presupuesto grande a la región de Antioquia y de Galapa con el objetivo de que estas regiones puedan usarlo en promociones, concursos, activaciones en puntos de venta etc. Esto con el fin de activar la venta en las regiones y así los índices de devoluciones disminuyan en ambas regiones.

- Es importante entender bien al consumidor final que compra en el canal Superetes, con esto es importante precisar cuáles de las 50 marcas que tiene Alpina podrían tener una buena acogida en el canal, las marcas Litteral, Bebida de Origen Marañón y Bebida de Origen Vegetal son marcas enfocadas en nichos específicos que usualmente no suelen comprar en los supermercados pertenecientes al canal Superetes.
- Se sugiere a Alpina y al canal Superetes sobre todo, prestarle máxima atención a las regiones de Galapa y Costa, destinándoles recursos económicos importantes para que estas dos regiones puedan usarlos para el establecimiento de estrategias comerciales que ayuden a la rotación de inventario.
- Se sugiere a Alpina y al canal Superetes realizar constantemente capacitaciones a su fuerza de ventas, dichas capacitaciones deben ser orientadas a la segmentación y el entendimiento de los clientes.
- Se sugiere a Alpina y al canal Superetes darle prioridad a la rotación de productos de derivados lácteos puesto que estos tienen la menor vida útil de todo el portafolio de productos, para esto es necesario hacer regiones constantes entre el área comercial y logística con el fin de que el área logística cuente que productos están próximos a vencerse.
- Se sugiere a Alpina y al canal Superetes enfocarse en realizar estrategias comerciales para la cadena *El Euro* en Medellín, y a su vez monitorear cómo se comporta el producto de Alpina dentro de estos establecimientos ya que dicha cadena es la máxima responsable de subir el índice de devoluciones en el canal Superetes.
- Se sugiere a Alpina y al canal Superetes implementar una estrategia ambiciosa para todo el canal Superetes dado a que es un canal que actualmente tiene proyecciones de crecimiento, es el más rentable de Alpina y sus ventas anuales se incrementaron en un 20% en los últimos 4 años, gracias a esto el índice de devoluciones a su vez se va a ver disminuido.

11. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Al ser una empresa de más de 5000 empleados era difícil poder entrevistar a todas las personas involucradas en la problemática de las devoluciones, esto hubiera servido para tener información más completa desde diferentes perspectivas y así se hubiera podido construir una estrategia mucho más robusta que involucrara las distintas opiniones de todas las áreas de la empresa. Igualmente, si se hubiera podido asistir a los más de 5 centros de distribuciones que tiene Alpina para tener una perspectiva más amplia de lo que está sucediendo en la logística de las diferentes regiones se hubiera podido determinar que regiones en específico presentan fallas en su logística. Igualmente, por motivos de presupuesto no se pudo visitar los distintos puntos de ventas ubicados a lo largo de toda Colombia, por medio de estas visitas se hubiera entendido claramente cuáles eran las necesidades y

las falencias que tenían las estrategias implementadas por las fuerzas de ventas de las diferentes regiones de Colombia.

Otra limitación importante es que no es seguro que las estrategias propuestas en este trabajo vayan a ser efectuadas en la empresa puesto que los que deciden estas decisiones son las personas con posiciones altas en la empresa, por lo tanto, no se va a tener certeza si dichas estrategias vayan a ser del todo efectivas.

Para las futuras líneas de investigación, si el plan que se plantea en este trabajo se efectúa, se podrá comprobar la eficiencia de este, con los resultados obtenidos se puede profundizar en una estrategia más específica que complemente y profundice la propuesta que se estableció en este trabajo con el fin de ir perfeccionándola. Adicionalmente, en forma general este modelo planteado se puede realizar y usar en otras empresas pertenecientes al sector del consumo masivo.

12. REFERENCIAS

- Waqas M., Honggang X., Khan S.A.R., Ahmad N., Ullah Z., Iqbal M., (2020). *Impact of Reverse Logistics Barriers on Sustainable Firm Performance via Reverse Logistics Practices*. LogForum, 17 (2), 213-230, DOI: <http://doi.org/10.17270/I.LOG.2021.583>
- K. Nageswara Reddy, Akhilesh Kuma a* and Erica E. F. Ballantyne International Journal of Production Research, 2019 Vol. 57, No. 19, 6090–6114, <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1526422>
- Noe Amato, C., (2015). *Relación entre logística inversa y desempeño*. Universidad Nacional de Cordoba, pp. 85-96. Doi-10.25100/cdea.v31i53.19
- Fontalvo, T., De la Hoz, E., Mendoza, A. (2019) *Los procesos logísticos y la administración de la cadena de suministro*, Universidad Libre Sede Cartagena DOI: 10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5880
- Nguyen, N., Thanh-Tuyen, T. (2017). *Raising opportunities in strategic alliance by evaluating efficiency of logistics companies in Vietnam: a case of Cat Lai Port*. Neural Computing and Applications, 7963-7974. [https://doi.org/10.1007/s00521-018-3639-2\(0123456789\(\).-volV\)\(0123456789\(\).-volV\)](https://doi.org/10.1007/s00521-018-3639-2(0123456789().-volV)(0123456789().-volV))

- Zhang, Y., Rong, F., Wang, Z. (2020) *Research on cold chain logistic service pricing —based on tripartite Stackelberg game*. Neural Computing & Applications. Pp. 213-222. DOI: [https://doi.org/10.1007/s00521-018-3803-8\(0123456789\(\),-volV\)\(0123456789\(\),-volV\)](https://doi.org/10.1007/s00521-018-3803-8(0123456789(),-volV)(0123456789(),-volV))
- Contreras, E., Torcedilla, R., Silva, J. (2013). *Revisión de Estudios de caso de Carácter Cualitativo y Exploratorio en Logística Inversa*. Revista EIA. p153-164 .DOI :<http://dx.doi.org/10.14508/reia.2013.10.20.153-165>
- Salas, K., Meza, J., Meza, J., Obredor, T., Mercado, N. (2018). *Evaluación de la Cadena de Suministro para Mejorar la Competitividad y Productividad en el Sector Metalmeccánico en Barranquilla, Colombia*. Información Tecnológica, Vol. 30(2), 25-32. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200025>
- Beneli, F., Ferreira, D. (2019), *Modelo de negócio e estratégia de inovação de uma empresa brasileira de alimentos*. Estudios Gerenciales, vol. 36, 337-350 :DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3634>
- Palacio, S., Velasquez, L., Marín, B. (2017) *Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín*. Estudios Gerenciales, pp. 271-280. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.006>
- Chavez, G., Valenzo, M., Lara, B., (2019). *Estudio bibliométrico comparativo entre la logística inversa y la logística verde*, pp. 153-169 DOI: <https://doi.org/10.33110/cimexus140210>
- NA. (2021). HISTORIA DE VIDA ALPINA. Septiembre 9, 2021, de Alpina Sitio web: <https://www.alpina.com/corporativo/somos-alpina/quienes-somos/historia>
- Delgado, M., Millan, A., Borrero, S. (2015). *Canal de distribución Superetes – Una propuesta para el desarrollo del canal Superetes para Industrias Extra en la Sabana de Bogotá, Colombia*. CESA.
- López, J.I., Minguela, B., Rodríguez, A. y Sandulli, F. D. (2006): “Innovaciones incrementales e innovaciones radicales: un estudio de las características intrínsecas de los equipos para el desarrollo de nuevos productos”, Cuadernos de Estudios Empresariales, Vol. 16, p. 33-53.
- M.E. (2002): *Ventaja Competitiva*, Cecsca. México. Traducción de Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage*, The Free Press, New York. Reverse Logistic Executive Council (2005). Disponible online en: <http://www.rlec.org/glossary.html>

- NA() *Definición de devolución - Qué es, Significado y Concepto*. Mercado móvil. Sitio web: <https://mercadomovil.com.mx/definicion-de-devolucion-que-es-significado-y-concepto.html>

- Morales, N. (2021). Colanta, Alpina y Nestlé, las empresas de lácteos y derivados más vendedoras de 2020. Junio 25, 2021, de La Republica Sitio web: <https://www.larepublica.co/empresas/colanta-alpina-y-nestle-las-empresas-de-lacteos-y-derivados-mas-vendedoras-de-2020-3191078>

- Florez, Luz., Toro, E., Granada, M. (2012), *Diseño de Redes de Logística Inversa: una revisión del estado del arte y aplicación práctica*. Ciencia e Ingeniería Neogranadina, 155-177.

Duran, E., Lechuga, I., Guisao, Y., Leyva, O. (2020) Gestión de la seguridad de las empresas prestadoras de servicio logística, INTERNATIONAL Organization for Standardization p12-37. 26.

- NA (2019). *El transporte de alimentos. Tema clave en la logística de una empresa*. EAE Business School, Sitio web: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/el-transporte-de-alimentos-tema-clave-en-la-logistica-de-una-empresa/>

- Reverse Logistic Executive Council (2005). Disponible online en: <http://www.rlec.org/glossary.html> REVLOG, the European Working group on Reverse Logistics (1998). Disponible online en: <http://www.fbk.eur.nl/OZ/REVLOG/> Rodríguez, A., Sandulli, F.D., Minguela, B

- Garcia Morales, V., Arias Aranda, D., Mihi Ramirez, A. (2010). *La gestión de la logística inversa en las empresas españolas: Hacia las prácticas de excelencia*. Universia Business Review.

- Fundación Entorno (2008). Fondo documental disponible online en: <http://www.fundacionentorno.org/documentos/index.asp>

- NA (2020). *9 Consejos Para Mejorar La Logística Inversa*: <https://www.adl-logistica.org/9-consejos-para-mejorar-la-logistica-inversa-by-datadec/>

- Serje, K. (2016). *Alpina y Ramo luchan contra pérdida de comida*. La Republica. <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/alpina-y-ramo-luchan-contraperdida-de-comida-2442031>

- Dieguez, Armando (2017) *3 estrategias de marketing que promueven el consumo masivo*. Munodiario. <https://www.mundiario.com/articulo/economia/3-estrategias-marketing-promueven-consumo-masivo/20171109161512105499.html>
- Perez, A. (2017). *¿Cuándo debo aplicar el modelo de logística inversa?* ,OBS Business School <https://www.obsbusiness.school/blog/cuando-debo-aplicar-el-modelo-de-logistica-inversa>

Anexos

Entrevista Líder Comercial Antioquia

Entrevistador:

-Hola estamos acá con el líder regional de Superetes en Medellín, vamos a hacer unas preguntas, entonces primero preséntate y nos cuentas un poco cuáles tu función principal en la compañía.

Líder Comercial Canal Superetes Medellín

-Bueno, buenos días, como tu muy bien lo dices yo soy Braudyn Cardoso llevo 5 años y medio en la compañía primero inicié como practicante después fui auxiliar de merchandising y hace aproximadamente tengo el honor de ser líder del canal Superetes que compone los supermercados independientes y los minimercados en general en la región somos 3 líderes, yo manejo los supermercados independientes que son nueve aliados aproximadamente, pues específicamente son 9 que son El Euro, La Supervaquita, La Vaquita Express, Mercados Madrid, Mercados Guayabal, El Bunk, Merveles, El Departamento de Veeduría y se me está escapando uno. Entonces específicamente esos los puntos o aliados que yo manejo y a Camila y Jhonny manejan los minimercados, Camila siendo la parte del norte y Jhonny la parte sur

Entrevistador:

-Ok perfecto, y sabiendo tus funciones en la empresa, queremos entrar a hablar un poco sobre la problemática, entonces queremos saber ¿qué está pasando con la leche en la región de Antioquia?

Líder Comercial Canal Superetes Medellín

“-Tu ahorita me indicabas que el indicador de devoluciones para la leche era del 8% pues nosotros veníamos manejando la región de una forma y era comprimiendo inventarios, teníamos mucho inventario incluso habían referencias que teníamos por encima de los 40 días de inventario, entonces esa era una de las razones por las cuales se incrementaron las devoluciones en leche incluso veníamos manejando antes un inventario menor para las leches especializadas que son la deslactosada la

descremada, la semidescremada tanto en bolsa como en caja pues que hoy estaos buscando otra manera de manejar esas referencias pero lo primero que estamos haciendo es bajar el inventario, es descomprimir esos inventarios en los puntos de venta. ”

Entrevistador:

-Ok perfecto, entonces desde ya para seguir hablando de esto, desde el punto de vista de un comercial que estrategias además de eso de descomprimir inventarios, pero ya estrategias más específicas que ayuden a disminuir el índice sobre todo la leche, queso sabana y bebidas de origen vegetal

Líder Comercial Canal Superetes Medellín

-“Nosotros venimos implementando numerosas estrategias en la región claramente todas estas nos estaban dando muy buenos resultados, sin embargo pues lo principal es descomprimir el inventario pues si tú tienes 40 días de inventario en un punto de venta y la leche viene con dos meses de inventario pues claramente ahí estamos perdiendo vida útil del producto que está guardado en una bodega entonces lo primero que empezamos a aplicar fue descomprimir los inventarios para poder realmente ver el resultado del tema de las devoluciones, una de las estrategias que empezamos a implementar es visibilidad, entonces pues nosotros en los puntos de venta en vez de tener la leche guardada en la bodega, la sacamos, incluso hay puntos de venta donde tenemos pasillos completos con exhibiciones de leche, esta es una estrategia, otra es dar el descuento porque para el final para el cliente es muy importante per pues como veníamos manejando el descuento siempre igual, se empezó a convertir en paisaje entonces ahora lo que nosotros hacemos es tratar de optimizar ese recurso que tenemos y transmitir ese descuento de diferentes maneras, una manera es con las desarrolladoras que pues es proyecto que venimos teniendo en el canal, para el caso del cana hay 12 desarrolladoras y claramente ellas nos ayudan a comunicar efectivamente toda las actividades que nosotros hacemos en nuestros puntos de ventas, cuáles son esas actividades, un descuento cruzado, entonces por compras en dos six pack de leche de la marca Alpina el cliente va a llevar un descuento en una canasta de huevos o va a llevar un descuento en la carne o se va a llevar un kilo de arroz que son productos que hacen parte también al igual que la leche de la canasta familiar y pues que resultan ser muy llamativos para el consumidor, entonces pues eso es una forma que estamos haciendo, estamos implementando otras actividades que somos pioneros en ellas y les damos nombre, una de estas actividades es Alpina te da vida que consiste en plantar unas matas suculentas en vasos reciclados de nuestra marca y llevar a los puntos de venta que para los consumidores les resulta muy atractivo, sobre todo estratos donde la persona que va al punto de venta es una persona de cierta edad que le gusta mucho las plantas entonces por una planta de esas o mejor dicho damos una planta de esas por compras de dos six pack de leche o dos multiempaques de otras referencias, entonces eso estamos haciendo y que realmente nos está funcionando y que al final lo que mejor nos da es acercarnos a los consumidores y pues dar más visibilidad en el punto de venta y tener más cercanía con el consumidor, entonces tú ves que en cada punto de venta que tú vas la estrategia va a ser muy diferente, pero en general es visibilidad, descuento s de una forma diferente y desarrollar tomas de almacén con actividades que nos den visibilidad y cercanía al mismo tiempo, adicional a eso nosotros estamos tratando de hacer cosas diferentes, por ejemplo en los aniversarios que vamos a tener este mes o los que van para las Vaquitas nosotros programamos una toma de almacén, en cada punto de venta, incluso los paretos tienen hasta dos tomas de almacén y lo que queríamos hacer con

el punto o lo que nosotros les propusimos a ellos es hacer otras actividades que nunca antes habíamos hecho y que claramente la pandemia no nos permitía hacer pero que hoy vamos a empezar a implementar es por ejemplo celebrar con una torta, tener a la desarrolladora en el punto venta hacer una toma de almacén, tener un descuento cruzado y al mismo tiempo dar a los consumidores que van llegando a esos puntos de venta un pedazo de torta para que celebren el cumpleaños de La Vaquita eso al final los hace a ellos mucho más cercanos y para nosotros es mucho más importante porque también nos trae unas contraprestaciones importante entonces vamos a hacer eso, y ellos en este momento están desarrollando unas invitaciones especiales en el E-commerce por medio de mensajes de texto y por medio de redes sociales. Adicional a esto, se ha pensado en la posibilidad de reemplazarle leche 1.1L por la 900 ml con el fin de competir contra las marcas en términos de precios, el consumidor no es mucho de fijarse en el volumen sino en el precio “

Entrevistador:

-Ayer precisamente estaba reunido en el CEDI de Bogotá, me reuní con el coordinador del CEDI y él me estaba contando unas cosas y quería saber, bueno, sabemos y es claro que las devoluciones pueden ser gracias a como se está manejando la logística o por las estrategias que están planteando el equipo comercial y Jorge me dijo vea para nosotros un aproximado del porcentaje por lo cual las devoluciones se disparan en términos de logística es un 30% y en 70% en las estrategias comerciales, osea que el comercial se está quedando atrás y no está realizando las estrategias efectivas para poder disminuir este índice, para usted cómo se maneja eso en la región

Líder Comercial Canal Superetes Medellín

-En Medellín, efectivamente debido al alto nivel de devoluciones que nosotros manejamos lo primero que hicimos para poder controlarlo fue tener una reunión con Carlos Tabimba que es el que lidera todo ese equipo de logística y distribución en esa reunión claramente esta un acta si quieres te la comparto donde hay unas responsabilidades desde el área comercial y otros compromisos desde el área de logística, entonces claramente aunque parte del indicador de devoluciones corresponde a logísticas, y pues también hay que entrar a capitalizar si realmente nosotros queremos controlar realmente las devoluciones por ejemplo a que compromisos llegamos, nosotros le pedimos a ellos todos los días unas referencias específicas, un máximo de 10 referencias con el ans que está saliendo desde compañía, entonces me dicen con qué fecha de vencimiento está saliendo el Yox con qué fecha de vencimiento está saliendo el queso finesse, que son productos que podría afectar nuestro indicador de devoluciones, entonces ellos nos comparten ese ans todos los días y ya nosotros los pasamos al equipo entonces eso es lo primero que estamos haciendo, entonces nosotros estamos identificando con qué fecha de vencimiento nos están entregando los productos para poder hacer una negociación de volumen por ejemplo y pues tomar decisiones nosotros desde el área comercial, lo otro es que ellos nos están haciendo más acompañamiento a las reuniones con nuestro equipo, porque realmente lo que nos está pasando en la calle es el equipo, la fuerza de ventas, entonces cuando ellos nos acompañan a nosotros y cuando nosotros acompañamos a ellos, nos sensibilizamos como trabajo en equipo que es lo que realmente necesitamos en este caso y pues podemos tomar decisiones incluso los estamos apoyando a ellos en la hora de entregar el pedido y que es lo que hace el equipo cuando llega un producto que esta negociado a un volumen importante al punto de venta, ellos me levantan la mano y pues si tiene una fecha de vencimiento muy corta pues tomamos

decisiones si el producto si tiene que entrar en el punto de venta o si se tiene que devolver y pues eso también nos ayuda a saber que estrategias vamos a implementar para evacuar lo más rápido posible, entonces esa fue una , otra cosa que hicimos junto al equipo de logística fue visitar los puntos de venta paretos en devoluciones , Ildwar fue la persona desde logística que nos acompañó y pues identificamos muchas oportunidades en los puntos de venta desde el almacenamiento, y la forma en que ellos funcionan, desde la forma en la que guardan los pedidos incluso los metimos a las cavas y revisamos canasta por canasta e identificar oportunidades desde varias aristas de las que te venia comentando y eso pues nos ayuda hoy a controlar ese indicador , e identificar muy bien cuando la devolución es por un concepto de calidad o cuando es devolución por mal estado o por vencimiento entonces eso nos ha ayudado mucho.”

Entrevistador:

-Aquí me imagino que debe primar la devolución por vencimiento como en todas las regiones.

Líder Comercial Canal Superetes Medellín

-“Claramente, pero eso nos ayudó mucho porque pues hoy nosotros hemos controlado ese indicador de devoluciones aproximadamente un 50% vs lo que hemos devuelto en todo el año, entonces si tú te vas y coges los primeros 26 días en devoluciones de todo el año desde enero hasta septiembre y revisas los primeros 22 días del mes de octubre nosotros hemos bajado ese indicador significativamente, entonces eso si nos está funcionando. ”

Entrevistador:

-Ya para finalizar, yo me descargué como una información anual de los productos que mayor devoluciones tienen en términos de valor de devoluciones y en valor de devoluciones pero los que más me hicieron ruido y los que más me llamaron la atención son el Queso Finesse, Yox y el Queso Sabana , claramente primero fue la leche pero eso ya lo habíamos discutido pero quiero saber que está pasando con esos tres productos , te los vuelvo a repetir, Queso Finesse, Yox y Queso Sabana.

Líder Comercial Canal Superetes Medellín

-“Claramente nosotros, ¿tú la sacaste a total año verdad?”

Entrevistador:

-Si, total año, tengo queso finesse con un 7.4%

Líder Comercial Canal Superetes Medellín

-“Y tu revisaste específicamente las referencias, nosotros en diciembre hicimos una negociación importantísima con el euro y los primeros meses del año porque era el Queso Finesse de tres bloques de 3 kilos , eso fue con la charcutería , y la negociación fue brutal, y eso los primero meses del año pues se empezó a generar devoluciones con ese producto porque no alcanzó a rotar nosotros venimos trabajando que apenas de hecho estamos implementando un plan que es poner más maquinas rayadoras, la propuesta que se e había hecho al cliente en su momento es que las maquinas rayadoras iban a llegar de inmediato y por eso el cliente hizo la negociación con nosotros, desafortunadamente

en diciembre enero y febrero no pudimos colocar las maquinas en los puntos de venta apenas fue hasta mitad de año que colocamos la primera en el Euro de Frontera y la capacidad de nuestros mercaderistas no era la suficiente para rayar esos queso entonces claramente la expectativa que teníamos era poder rayarlos para poder vender los rayados al consumidor pero no pudimos cumplir con ese objetivo que teníamos y eso generó que el producto se nos venciera porque claramente un bloque de 3 kilos difícilmente se va a vender y ser procesado, entonces eso es lo que hace o eso es lo que aumenta las devoluciones en esas referencias específicamente y con Yox hemos venido trabajando bastante porque el producto llega con muy poca corta fecha a los puntos de venta entonces lo que estamos haciendo con Yox es bajar el stock de producto, porque a veces el canal nuestro funciona con abastecimiento entonces es muy de abastecimiento entonces la gente va a abastecerse a los puntos de venta y la gente por lo general compra un paquete de Yox x12 incluso nosotros manejábamos un paquete que mandamos a armar específicamente para El Euro que era un paquete x16 que era un armado de dos paquetes x8, así funcionaba, pero lo que nos paso es que el producto llegaba con muy poca corta fecha de 15 días o incluso a veces hasta con menos y un consumidor no va a comprar un producto que tiene 15 días o que tiene 16 unidades entonces hemos trabajado muchísimo”

Entrevistador:

- ¿Y Queso Sabana lo mismo que Finesse?

Líder Comercial Canal Superetes Medellín

- “Exacto, porque es más que todo en bloques incluso pues teníamos también una devolución alta en tajados, pero es más que todo por los inventarios que teníamos en los puntos venta.”

Entrevistador:

-Listo Braudyn muchísimas gracias por este espacio.

Entrevista Equipo Business Partner Comercial

Entrevistador:

-Bueno hola, estamos con Maria Alejandra Vanegas del equipo de Business Partner Comercial, Male te vamos a hacer unas preguntas, primero presentante di tu función principal y continuamos con las demás preguntas.

Miembra del equipo de Business Partner Comercial

- “Hola mi nombre es María Alejandra Vanegas, como Carlos lo dijo si soy del equipo de Business Partner Principal y estamos a cargo básicamente de alinear los intereses comerciales con los financieros, de que al final todos en la compañía veamos por el mismo interés de rentabilizar cada vez más lo que hacemos.”

Entrevistador:

-Perfecto, Male, bueno, una pregunta cómo más puntual y es que ¿Cuál crees que es el factor principal que hacen que las devoluciones sean tan altas en el canal Superetes?

Miembra del equipo de Business Partner Comercial

-“Yo creo que es un canal que está en crecimiento que tiene un componente de informalidad bastante fuerte que con el tiempo hemos venido arreglando y hemos venido formalizando e intentando concientizar a los equipos, también entender un poco que es la devolución y por donde nos pega en diferentes vías que no es solo volver y destruir producto sino que al final nos pega en diferentes parte del P&G y que impactan nuestra rentabilidad que es pues lo que al final como compañía si deberíamos estar buscando mes es a mes con cada una de nuestras ventas.”

Entrevistador:

-Perfecto, continuemos, entonces quiero saber más ¿cómo desde tu área ayudan a evitar que esas devoluciones bajen que funcionen cumplen o que estrategias realizan para que ese índice disminuya?

Miembra del equipo de Business Partner Comercial

-Tenemos varias estrategias, ahorita tenemos una bastante importante con la palanca de transformación, pero básicamente lo que buscamos, lo que mencionaba anteriormente y es concientizar a cada uno de los equipos de que realmente todos desde cada uno de nuestros roles, desde cada uno de nuestros equipos nos pongamos la camiseta de poder disminuir esas devoluciones que no sea solamente voy y vendo sino de manera consiente como coloco mis productos también en el punto de venta de manera consiente, como hago que cada una de las visitas que yo tengo en el punto de venta, sea lo más estratégica posible, y revise también pues esas fechas cortas que estoy teniendo y lo que al final lo que se resume un poco es que todos estemos montados en lo mismo, montados en disminuir esa devolución, como un todo, que no solo nos pongamos la camiseta del canal como tal sino de la compañía que al final son 5,000 millones de pesos que se destruyen y literalmente se votan a la basura todos los meses.”

Entrevistador:

-Listo ya vamos a entrar por las regiones, ¿Por qué regiones como Costa y Antioquia presentan las devoluciones más altas?

Miembra del equipo de Business Partner Comercial

-Yo creo que al final se deben a un histórico como tal, se debe a la informalidad que estas regiones han venido presentando como tal y el hecho de que el equipo comercial en ambas regiones haya venido cambiando fuertemente y se pierde la trazabilidad en estos procesos, es decir si alguien en un principio sabía cómo funcionaban las devoluciones como se podría hacer para disminuir las y se va de la compañía y rota como tal el personal muy frecuentemente, este proceso también se pierde y se tiene un riesgo súper alto de que estas devoluciones aumente una vez más.”

Entrevistador:

-Perfecto, y ya esta pregunta tal vez la explicaste un poco, pero profundízanos más, ¿Por qué las devoluciones afectan la rentabilidad de la empresa?

Miembra del equipo de Business Partner Comercial

-“Hay varios aspectos por donde nos pega la rentabilidad y es los aspectos en donde siempre intentamos concientizar al comercial, uno, la primera es que le entra a disminuir de su venta efectiva, al final ellos liquidan sus inventivos todos sobre venta efectiva, no vale vender 100 millones si yo al final estoy devolviendo 5 porque ya no estoy vendiendo 100 sino estoy vendiendo 95 millones, entonces esa es la primera forma, que al final es una venta efectiva menos que tengo, la segunda es nuestra logística inversa si, que yo tengo que llevar un producto al punto de venta y cuando el producto se me devuelve voy a tener que coger este producto y devolverlo a la planta para destruirlo y la tercera también va con los costos de producirlo, al final estoy produciendo, estoy haciendo toda mi logística, estoy haciendo absolutamente todo para poner el producto en el punto de venta y lo estoy devolviendo por x o y razón, también tengo que incurrir en los costos de destruir el producto como tal de botarlo en las plantas y todo esto al final impacta mi rentabilidad que son costos de que si yo vendo el producto y no se me devuelve no debería estar incurriendo en estos costos.”

Entrevistador:

-Listo, la última ya para finalizar, ¿Desde tu perspectiva que medidas consideras tú que pueden ayudar a disminuir en nivel general las devoluciones del canal Superetes ¿más que todo enfocarlo a estrategias comerciales que puedan ayudar a que estas disminuyan.

Miembra del equipo de Business Partner Comercial

- “Yo creo que es un conjunto de muchas cosas, una de ellas es planear realmente, pues hacer una muy buena planeación de no tener que meter productos que yo sé que no se van a vender, una también muy importante es no hacer llenados a final de mes, yo sé que al final del mes nos quedamos como con la espinita de que voy a cumplir mi venta, voy a cumplir mi venta y llenamos y llenamos el canal, y llenamos cada uno de los clientes y las regiones pero no nos damos cuenta que esta no es la decisión más inteligente y que al final dos o tres meses después se nos puede estar devolviendo este producto y que al final eso puede ser peor de grave que si solamente no cumpliéramos en el mes en el que hicimos el llenado, también creo que es un muy buen punto que los asesores como tal estén concientizados de lo que significa la devolución, de que no sea como devolví producto y como Alpina es una empresa grande, ellos asumen sino es poquito de concientizarlos y lo que yo decía anteriormente ponernos la camiseta de que realmente que es la devolución y estar muy pendientes de esas fechas cortas, de estar revisando cada uno de los inventarios, estar revisando cada uno de las partes, pues de mi cliente en donde puedo tener riesgos de devolución y alzar la mano, que a veces es mejor dar un descuento, dar un recurso antes de que se me venza el producto y no esperar a que realmente ya se venza y me toque disminuirlo pero pues al final creo que es un trabajo de absolutamente todos, un trabajo conjunto y que todo el mundo se ponga la camiseta de disminuir la devolución.”

Coordinador del Centro de Distribución de Alpina en Bogotá

Entrevistador:

-Hola, ¿cómo estás, primero? quiero hacerte unas preguntas relacionadas al trabajo de mi tesis. Primero preséntate y dinos la función que cumples en la compañía

Coordinador CEDI Bogotá

-“Claro que sí, mi nombre es Jorge Cubillos, actualmente me desempeño como coordinador del centro de distribución de Bogotá, en este momento tengo a cargo toda la operación de puertas hacia adentro, arrancando desde la recepción de vehículos de diferentes plantas, todo el temas del picking, el centro de distribución, el almacenamiento, y la logística inversa que esta, que se genera después de revisar las entregas a cada uno de nuestros clientes. ”

Entrevistador:

-Perfecto, ya para entrar en materia, queremos averiguar qué productos para usted son más críticos y hay que prestarles más atención y que tenga poca vida útil.

Coordinador CEDI Bogotá

-Si hablamos de la vida útil, parte de los productos que más se afectan son los productos para bebé o para niños, los babys como no tienen ni preservantes ni aditivos que de pronto puedan prolongar su vida útil tienen un manejo especial en fábrica y es particular desde la planeación a las cantidades que se van a colocar en el mercado, deben ser muy muy justas a lo que se fabrica y también dentro de los centros de distribución, los centros de rotación que tienen estos productos tienen que ser muy medidos para que esta vida útil no se pierda en el almacenamiento sino que salga con los mejores días a la calle, un producto para bebés, un yogurt baby no llega ahí con más de 23 días a su fecha de vencimiento y hay políticas de devolución más que devolución de calidad con los clientes, que dicen que retiran hasta con 14 entonces si uno hace esa sumas o restas nos da que el producto no estaría más de 7 días exhibido, entonces es allí donde la planeación entra.

Entrevistador:

- Okay, tenemos los productos de bebés y ya para no entrar en profundidad que otras marcas por ejemplo,

Coordinador CEDI Bogotá

-Sobre todo yogurt, digamos todo lo que es yogurt, en vaso es bastante complicado porque de corte de vida con sus conservantes y los derivados lácteos, ya los quesos que son un derivado lácteo no tanto porque la fecha es un poco más larga. Especialmente yogurt

Entrevistador:

-Perfecto, sigamos, te voy a contextualizar un poco, para el 2021 Superetes es el canal con las devoluciones más altas, más que tradicional, que institucional, más que Moderno, quería saber tú a que crees que se debe eso, temas logísticas o más comerciales.

Coordinador CEDI Bogotá

-Digamos que ambas pueden estar ambas, porque desde lo logístico inicialmente se puede dar porque si yo mando productos con muy justa la fecha de vencimiento pues no le voy a dar el tiempo para estar en las bodegas, en temas de rotación obviamente el consumo del cliente, el cliente llega a un punto y ve un producto con 7 días en un empaque de 12 por ejemplo, entonces dice no me alcanzan los días para tomármelo, entonces seguramente no lo va a llevar, eso repercute en la devolución, nosotros como logística nuestro compromiso es poder llevar y cumplir con los días de colocación en el mercado, nosotros mínimo tenemos que llegar al mercado con 20 días antes de su fecha de vencimiento, como mínimo, para poder darle ese lapso de tiempo para que los de equipo comercial con sus estrategias puedan evacuarla el producto. Comercialmente que responsabilidad existe es, el no planear un buen pedido, es digamos que no todos los clientes tienen infraestructura para almacenar, o no tienen algún como cavas o cosas así, entonces el asesor comercial tiene que ser muy preciso en la rotación y algo que yo siento que es clave es que conozca su punto de venta y que se puede como colocar allí, para que todo sea una rotación muy asertiva. Creo que las oportunidades están en ambas áreas

Entrevistador:

- Okay, Jorge una pregunta, a ver te la pongo así, en términos de porcentajes, que porcentajes se le atribuyen a las estrategias comerciales y cuales a logística

Coordinador CEDI Bogotá

“A título personal, yo creería que estaríamos en un 70, 30, comercialmente le veo más oportunidades también dentro de la capacitación del personal, siento que hay veces, el comercial la persona que está cara el cliente desconoce cómo se produce el producto y la cadena de logística hasta allá, para que él pueda tener más fundamentos.”

Entrevistador:

-¿Esto hablando en el canal Superretes?

Coordinador CEDI Bogotá

- “Si si, obviamente ya teniendo la sensibilidad ya que dices que es el de devoluciones más altos, si”

Entrevistador:

-Okay perfecto, con esa explicación me respondiste varias preguntas pero, como calificarías esa comunicación entre el logístico y el comercial

Coordinador CEDI Bogotá

-“Nosotros hemos ido fortaleciendo esa comunicación con el equipo comercial, de reportar absolutamente todo porque es un universo es gigante y el nivel de detalle es inmenso, entonces siempre comercial es estoy en tal punto de venta, me van a devolver tanta mercancía, esto está autorizado, lo tienes contemplado, ella habla con su asesor comercial, y se genera esa comunicación, antes que pasaba no nos comunicábamos y llegaban muchas devoluciones afectaban el indicador, ahora lo vemos para que el jefe comercial pueda llamar al asesor y le diga ven estas equivocado, así, así, eso no rota allá, y eso nos ha ayudado, a que todos seamos más acertados, obviamente toca fortalecer o buscar medio ams ágiles y creo que esa es la oportunidad que tenemos para comunicarnos más rápido digamos tener respuestas más en línea.”

Entrevistador:

- Perfecto, lo que me has contestado ha sido bastante completo, y para finalizar, a título personal, queremos saber tu qué medidas, y a sé que nos hablaste un poco de capacitar al mercaderista y líderes a saber y entender su punto de venta, pero que otras estrategias tu harías desde lo logístico y comercial para evitar que el índice de devoluciones en el canal Superetes se suba tanto.

Coordinador CEDI Bogotá

-“En Alpina estamos desarrollando ayudas tecnológicas para poder controlar los despacho en temas de fechas de vencimiento, llevándolo al tema de la entrega, sensibilizando al conductor y al ayudante que si pueden ver un producto que no cumple con el requerimiento pues que no lo entregue, que seamos muy solidarios tanto con el cliente como con el equipo comercial para traerlo para acá y ponerlo a donde se tiene que ir, quizás a canales mayoristas o que compren fecha corta, y poderlo evacuar por esa vía, y en tema comercial poder anticiparnos a nosotros como logística un poco más el tema de esas ventas y condiciones de cada cliente para poder evacuar y atenderlos como ellos necesitan y obviamente que al final de la cadena de valor se cumpla con los requerimientos, los productos que se vayan a fecha corta es un producto que está mal planeado desde el inicio de lo comercial, que iba a vender pero que por x o y razón no se logró hacer, y nosotros desde la operación controlar y y que se ejecute muy bien cada una de las tareas.”

Entrevistador:

-Jorge una última pregunta para hacer síntesis en que el comercial conozca un poco más su punto de venta, ¿qué estrategias o qué harías tú para hacerle entender o para guiar a esa persona a que conozca lo que está vendiendo?

Coordinador CEDI Bogotá

-“Algo que se me ocurre, yo llego encargado del punto de venta, que me digan por lo menos este es el histórico de ventas, este es el top de devoluciones, este es el top de la venta, que yo tenga algo para empaparme de información para seguir esa misma medida, no llegar y pedir el arequipe pasas y pedir 100 unidades porque quiero exhibirlo muy bien, pero cuando miro la historia del punto de ventas no hay más de 20, entonces ya estoy arriesgando 80 unidades con la fecha de vencimiento, empapar a la persona que va a controlar ese punto de venta, quizás no una capacitación personalizada pero si una herramienta tecnológica que le permite ver ese histórico de lo que se vende

y no se vende, eso ayudaría muchísimo, para una persona que pueda venir de otra compañía o de otro sector de la ciudad porque más que yo lleve mucho tiempo en Alpina, si me trasladan pues cada cliente tiene una historia diferente, yo siento que esa podría ser una muy buena alternativa. ”

Entrevistador:

-Listo Jorge, eso sería todo, muchísimas gracias por su valiosa información.

Entrevista Administrador de un Superete

Entrevistador:

-Hola Victor buen día, te voy a hacer unas preguntas en relación tu experiencia vendiendo productos Alpina y otras acerca del negocio que administras, primero preséntate y nos cuentas un poco de la tienda que administras

Administrador Superete:

-“Hola buen día gracias, me llamo Victor Martinez soy el administrasor del fruver express llevo 4 años como administrador de este minimercado, antes trabaje como cajero en una cadena de supermercados y siempre he estado relacionado con el mundo de supermercados. ”

Entrevistador:

-Bueno Victor, cuéntame ¿cómo ha sido tu experiencia con Alpina?

Administrador Superete:

-“A lo largo de los años para pero Alpina me ha tratada bien, me hacen unas buenas promociones, me ofertan hartos productos, últimamente tengo unos problemitas poruqe se me están agotando ciertas referencias como la avena y el arequipe, pero de resto muy bien con ellos todo super.”

Entrevistador

-Buenísimo Victor, y aproximadamente cuanto vende usted al mes en productos Alpina

Administrador Superete:

-“Al mes más o menos un millón de pesos, aquí se mueve bastante lo que es el bon yurt , la leche alpina en bolsa y el yogo yogo en bolsa, esos productos se mueven bastante, igualmente que el brownie finesse, ese lo coloco acá en el mostrador y se lo llevan rapidísimo, lo malo es que cuando se me acaba me toca esperar mucho para que me vuelva a llegar pedido.”

Entrevistador:

-Si de eso le iba a hablar, ¿a usted lo atiende la fuerza directa de Alpina?

Administrador Superete:

-“Si señor acá semanalmente pasa una muchacha de Alpina a surtirme de productos, inclusive a mí se me hace poco para todo lo que yo les compro porque como le dije hay veces que me toca esperar hasta 5 o 6 días para que me vuelva a llegar los productos que se me agotan acá en la tienda. Una cosa que si tengo que decir y que me comentaba la niña es que estos asesores tienen que cubrir más de 15 locales y no les da para hacer el recorrido completo y tomarse el tiempo para atender bien a

los puntos de venta, en hartas ocasiones la muchacha no se demora nada entonces digo yo que eso es algo que la empresa debe mejorar.”

Entrevistador:

-En términos de devoluciones, ¿cuál es el producto que más se vence de Alpina en su tienda?

Administrador Superete :

-“Aquí en la tienda todo rota muy bien, muy de vez en cuando el yogurt en bolsa se acaba porque se vence los productos, lo mismo que con el yogo yogo, de resto con los demás productos se me mueve bien, y en devoluciones es poco lo que yo le devuelvo a Apina, siempre procuro ponerle promociones a los productos que están por vencerse para así venderlos y no tener que complicar a la demás gente.”

Entrevistador:

- ¿Y por calidad del empaque o mal estado del contenido del producto le ha tocado devolver?

Administrador Superete :

-“No, por esos motivos es muy rara la vez que yo le devuelvo producto a Alpina, más que todo le devuelvo es porque se vence.”

Entrevistador:

-Eso es todo, muchísimas gracias por su tiempo.

Administrador Superete:

-“Listo joven con gusto.”