

Trabajo de Grado en la Modalidad de **TESIS**
Código del Trabajo: **TGII-R14**
Área del Trabajo: Comercial y Ventas

Plan de mejoramiento continuo en la implementación de estrategias enfocadas en la fuerza de ventas de Alpina.

Natalia Rincón Roa ^{1*} , **Felipe Arboleda Vergara**²

¹ Natalia Rincón Roa de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

² Felipe Arboleda Vergara Tutor, Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: na.rincon@javeriana.edu.co

Abstract:

In the context of academic training and with the aim of putting knowledge into practice in the business sector, an administrative role was exercised for a period within one of the most important companies in the country, Alpina Alimentos S.A.; During a period, I had the opportunity to learn about the company's operations, processes, products, and services, as well as its corporate philosophy and values. Consequently, communication and transversality between all areas of the company are highlighted, which allowed me to have a broad and complete vision of the organization. This project presents a detailed analysis of Alpina Colombia, including its history and SWOT analysis. The objective of the project is to provide a clear and complete vision of the company, highlighting its opportunities for improvement in the commercial area; recommendations are presented to strengthen the effective sale of each channel with the use of tools such as Excel and qualitative analysis methodologies to identify trends and purchase frequency. For this purpose, tools such as Kantar, Passport, and Nielsen were used, which provide crucial information for decision-making and the development of methodologies implemented in the commercial area.

Keywords: Commercial, Sales, Communication, Opportunity.

Resumen:

En el marco de formación académica y con el objetivo de poner en práctica conocimientos en el sector empresarial, se ejerció durante un periodo de tiempo un rol administrativo dentro de una de las empresas más importantes del país, Alpina productos alimenticios S.A; durante un periodo se tuvo la oportunidad de conocer de cerca el funcionamiento de la empresa, sus procesos, productos y servicios, así como su filosofía y valores corporativos. Por consiguiente, se destaca la comunicación y la transversalidad entre todas las áreas de la empresa, lo que permitió tener una visión amplia y completa de la organización. Este proyecto, presenta un análisis detallado de Alpina Colombia, incluyendo su historia y diagnóstico de área DOFA. El objetivo del proyecto brinda una visión clara y completa de la empresa, destacando sus oportunidades de mejora dentro del área comercial; se presentan recomendaciones para fortalecer la venta efectiva de cada canal con el uso de herramientas como Excel y metodologías de análisis cualitativo para identificar tendencias y frecuencia de compra. Para lograrlo se hizo el uso de herramientas como Kantar, Passport y Nielsen

que proporcionaron información crucial para la toma de decisiones y el desarrollo de metodologías implementadas en el área comercial.

Palabras claves: Comercial, Ventas, Comunicación, Oportunidad.

1. INTRODUCCIÓN

Alpina es una de las empresas más grandes de Colombia, destacada por la producción de alimentos y bebidas lácteas. Su historia se remonta al año 1945, con la llegada de dos Suizos, Max Bänziger y Walter Göggel, a la sabana de Bogotá huyendo de la Segunda Guerra Mundial. Su objetivo era establecerse en una zona adecuada para la recolección de leche y así llevar la cultura suiza a Colombia mediante la elaboración artesanal de quesos maduros como Emmental, Gruyere y Parmesano.

Esta compañía se ha destacado por su enfoque innovador, el cual ha permitido la adopción de nuevas tecnologías y la creación de nuevos productos a partir del aprovechamiento y conservación de la leche. Su modelo de negocio se centra en la cadena de valor que optimiza procesos y fideliza a los clientes a través de la calidad de su amplio portafolio de productos. Alpina está presente en todo el territorio nacional y cuenta con seis (6) centros de producción, **en los sectores de Cundinamarca, Sopó y Facatativá, el Valle del Cauca con la planta Caloto, en el departamento de Caldas se encuentra la planta de producción Chinchiná y en el departamento de Antioquia, la planta Entreríos.**

En el 2022, Alpina contaba con más de 6.000 empleados en Colombia donde presentó “ventas por \$3,6 billones” (República, 2023) y un crecimiento del 70% con un EBITDA de \$402.000 millones (Alpina, 2022)(Anexo 1). Se caracteriza por ser una de las empresas con mayor presencia en Colombia exportando también sus productos a otros países de Latinoamérica y cuenta con oficinas en Ecuador, Perú y Estados Unidos (República, 2023).

Entre los principales competidores de Alpina se encuentran marcas que operan en el mismo mercado de alimentos y bebidas y que ofrecen productos similares o sustitutos directos de los productos de Alpina. Los competidores se definen como aquellas empresas que ofrecen productos y servicios que satisfacen la necesidades del consumidor. En este caso, los principales competidores de Alpina son aquellas empresas que ofrecen una amplia variedad de productos alimenticios, como lácteos, jugos, postres y alimentos para niños. Así mismo, estas empresas tienen presencia en otros países y representan una participación significativa en el mercado colombiano, ya que compiten directamente con Alpina por cuotas de mercado y ventas. Dentro de los competidores directos se encuentra el ranking empresarial en Productos Lácteos y Alternativos en Colombia, **en primer puesto está Colanta con un crecimiento de 630 toneladas para el 2021, en segundo puesto, está Productos Naturales de la Sabana con un crecimiento de 396 toneladas, y Nestlé con un crecimiento de 156 toneladas año actual versus el 2021 (Passport, 2023) (Anexo 2).**

Por otro lado, se encuentran los **competidores por categorías, para la de Quesos y Leches, Colanta se encuentra en segundo lugar, con una participación en el mercado de 19,7%, Nestlé participa con un share del 17,4% en Leche Saborizada y Alquería posee un market share de 16,6% en**

leches (Nielsen, 2023) (Anexo 3), se realiza la denominación entre las categorías que estas empresas presentan. En cuanto a sus competidores se destacan grandes multinacionales como Noel, Nestlé y Zenú que hacen parte de una segunda ola (2022) por un estudio de KANTAR (Información interna) que tuvo el objetivo de identificar frecuencia de compra y ahorro; siendo Alpina una marca con altos niveles de recordación al ser el fabricante más reconocido por los colombianos (Información Interna KANTAR) (Anexo 4).

a. Rol de la empresa

En Colombia, el Código CIIU es utilizado principalmente con fines estadísticos y administrativos, lo que permite la clasificación y agrupación de Alpina de acuerdo a su actividad económica (CCB, 2022). Este código, se utiliza en diversos trámites y registros y además, se actualiza regularmente para reflejar los cambios en la estructura económica y la aparición de nuevas actividades. Alpina, en Colombia se encuentra involucrada en diversas actividades económicas, como la elaboración de productos lácteos, así mismo refleja el rol en la industria láctea y de bebidas en el país; estos códigos evidencian el alcance diversificado de las operaciones de Alpina en Colombia y su relevancia en varios sectores económicos. Se realiza una denominación de los códigos en los que se clasifica la actividad comercial de Alpina:

- Actividad principal - CIIU 1040: Elaboración de productos lácteos. Este código indica que Alpina se dedica a la producción de una amplia variedad de productos lácteos, como leche, queso, yogurt, mantequilla, entre otros. Alpina es reconocida en Colombia por su amplia gama de productos lácteos de alta calidad, lo que demuestra su rol en la industria láctea del país (CCB, 2019).

- Actividad Secundaria - CIIU 1104: Elaboración de jugos de frutas y hortalizas. Este código demuestra que Alpina está involucrada en la producción de jugos a partir de frutas y hortalizas. Además de su enfoque en productos lácteos, Alpina diversifica su oferta con la elaboración de jugos, lo que indica su participación en el sector de bebidas no lácteas en Colombia (CCB, 2019).

- Otras Actividades - CIIU 7120: Alquiler de otros efectos personales y enseres domésticos. Este código puede indicar que Alpina tiene actividades relacionadas con el alquiler de ciertos productos y enseres domésticos, aunque puede requerir más contexto para comprender completamente su aplicación específica en el caso de Alpina (CCB, 2022).

- Otras Actividades - CIIU 4731: Venta al por menor de combustible para automotores. Este código sugiere que Alpina también se involucra en la venta minorista de combustible para automotores en Colombia. Sin embargo, es importante tener en cuenta que este código puede ser utilizado en un contexto diferente o puede estar relacionado con actividades específicas de la empresa que no son comúnmente conocidas (CCB, 2022).

b. Dimensión del Área

Dentro del área comercial, **en Alpina se encuentran (6) seis canales** de distribución, y una **subárea muy importante llamada “go to market”**. En primer lugar, tenemos al **Canal Institucional (INS)** que representa **a toda la venta directa que comercializa directamente La Recetta, Marca enfocada**

al mercado Institucional, que en Alpina, integra a todas las grandes corporaciones que compran sus productos, en este sentido estamos hablando de clientes B2B, entre ellos la mayoría son como hoteles, restaurantes, casinos, centros de diversion y empresas que se denominen como *food service*; en segundo lugar se encuentra el Canal Moderno (CM) encargado de comercializar productos de manera masiva en almacenes de grandes **de cadena tales como**, Éxito, Cencosud, Alkosto, Makro, Pricemart, entre otros; Por otro lado, se encuentran los Superetes (SE) **que representa a los hard discount y todos los minimercados que en términos de tamaño están las tiendas tradicionales y los supermercados**, y combina características de ambos canales, entre ellos encontramos Jerónimo Martins, Koba, Surtimax, Surtimayorista, Cooratiendas, entre otros; por otro lado se encuentra el Canal Tradicional (TAT) que son aquellas tiendas de barrio donde el tendero hace pedidos de una a tres veces por semana dependiendo de la rotación de los productos; por otro lado tenemos las Droguerías (DR) donde se venden productos mas específicos, teniendo en cuenta que no todas tienen cuentan con neveras o stands especializados, en ella rotan productos como las bebidas lácteas y refrescos; Algunas de estas tiendas, son Drogas La Rebaja, Colombia Farma, Farmacod, Colsubsidio, Farmatodo, entre otros. Finalmente encontramos el canal alternativo (ATL) que es el que representa toda la venta por catalogo y el e-commerce tales como Rappi, Alpina go y Merqueo.

Teniendo en cuenta que los canales de distribución son parte fundamental del área comercial, el territorio de **“Go to Market”** es aquel que impulsa a la fuerza de ventas dentro de toda el área comercial, y brinda herramientas de apoyo y aprendizaje a todos los mercaderistas siendo este el puente de **comunicación entre las marcas y los canales** por medio de plataformas digitales que faciliten la comunicación.

Ilustración 1. Análisis DOFA

ÁREA COMERCIAL / ALPINA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • EXTERNAS • INTERNAS 	<ul style="list-style-type: none"> • 7 de cada 10 personas en Colombia buscan motivadores de consumo de alimentos saludables y responsables con el medio ambiente. (Portafolio, 2022) • Según Nielsen el valor total de ventas en Colombia en la Categoría de quesos frescos muestra un 7% (Portafolio, s.f.) • 5 de 15 empresas más innovadoras pertenecen a la industria de bebidas y alimentos en Colombia según el Ranking de Innovación empresarial (Hemidrive, 2023) • Incrementar al menos un 1% la experiencia de compra y consumo de un cliente aumento el ingreso de venta mas de una compañía (CVTREC, 2022) • Incrementar en el canal institucional ya que el canal de venta que mejor rentabilidad trae es a la mano gracias a los grandes volúmenes de venta de productos. (Información Interna Nielsen) • Estrategia de mejor manera el flujo de academia comercial, de manera que se tenga en cuenta que motiva al vendedor en punto de venta. • Vendedores bien capacitados brinda un servicio al cliente excepcional, lo que ayuda a retener a los clientes existentes y fomenta la lealtad a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El ingreso de nuevos competidores al mercado lo ha limitado al menos 12 puntos de share a Alpina, como del Vecchio (Semana, s.f.) • A nivel mundial se presenta una escasez de grasas y de aceites para producir alimentos como la manteca, queso y crema (La República, 2023). • Los colombianos gastan más en la compra básica familiar debido a la inflación, sin embargo, los unidades de compra decrecen en las compañías de consumo masivo alrededor de un 10% (El Nuevo Siglo, 2023) • En el mundo y en Colombia se ve afectado el precio en la compra familiar y de insumos por el incremento del precio fertilizantes que se importaban desde Rusia. (Portafolio, 2022) • La falta de capacitación a la fuerza de venta lleva a la falta de equipamiento y medición adecuada de los resultados de ventas, lo que dificulta la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones informadas. • La inflación en Colombia ha hecho que la materia prima incremente y por ende los precios de cada producto valen y como afecta las personas disminuyen la frecuencia de compra (Información Interna Kantar)
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alpina es la primera empresa colombiana en recibir el sello a la excelencia en sostenibilidad. (PPMA 2023) • Según Portafolio el éxito de Alpina está enfocado en la calidad de los productos. (Portafolio, 2022) • Alpina es una empresa que busca que las personas se identifiquen con la marca, por ello realizó un estudio de imagen (Portafolio, 2021) • Según La República, Alpina invierte alrededor de 50 millones de pesos mensuales en innovación, ciencia e innovación de nuevos productos. (Arenas, 2022) • Alpina posee un gran posicionamiento en el top of mind del consumidor gracias a su calidad en los productos y antigüedad en Colombia. • Alpina posee un gran porcentaje del market share a nivel Colombia en la categoría de quesos del 13.1% (Nielsen 2023) • Cuenta con un portafolio de productos que son tradición en el consumidor colombiano como lo son Leches, Manteca, Yogurt y queso. 	<p>FORTALEZAS / OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresar a un nuevo segmento de mercado que le apunte la sostenibilidad y al consumo saludable: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Implementar productos con etiquetas como "orgánico", "fair trade" o "validación alliance certified" para garantizar que está comprando alimentos producidos de manera responsable. • Ingresar con alimentos vegetales que garanticen que se está contribuyendo a un sistema alimentario más sostenible. • Desarrollar nuevas líneas de empaque para el portafolio de queso ya que representa el 12% del ingreso de la compañía: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Crear empaques y cubos compartidos con diferentes referencias de queso con empaques reciclables o biodegradables de alta calidad. ◦ Implementar nuevos sabores de quesos frescos, acompañados con especias, frutas o hierbas frescas. • Alimentar estrategias con empresas que crean valor, equidad y diversidad: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Colaborar marcas y fundaciones emergentes lideradas por mujeres o personas de comunidades indígenas. La diversidad al agregar valor a la marca. ◦ Crear un programa de cliente que permita a los nuevos aliados generar ideas que aporten valor a la experiencia de compra del consumidor. 	<p>FORTALEZAS / AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia para recuperar Share teniendo en cuenta que Alpina es uno de las empresas líder de quesos en Colombia: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Estudiar las estrategias de precios, promociones, publicidad y otros factores que pueden estar dando a la competencia una ventaja en el mercado. • Revertir en alianzas estratégicas con otros países: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Crear alianzas con productores de leche y grasas en otros países para mejorar la gran directamente con su proveedor y cubrir la demanda de queso que hay en Alpina. • Crear nuevas líneas de producción con empaques más pequeños: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Apoyar a nuevos formatos de empaques para ser más fáciles en precio y calidad en todos los canales de venta. • Implementación del programa de capacitación: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Llevar a cabo los sistemas de capacitación de acuerdo con el programa definido. Asegurar de que los vendedores tengan acceso a los recursos necesarios y realizar un seguimiento del progreso de cada uno. • Retención de Clientes: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Brindar un servicio al cliente excepcional ayuda a retener a los clientes existentes y fomenta la lealtad a largo plazo.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alpina ha disminuido sus ventas en Tiroladas 2022 vs lo alcanzado del 2021 en un 14% con respecto al mismo porcentaje del periodo 2020 en promedio (Valor Actual, 2021) • No existe una persona que regule los PVP en cada canal y eso afecta la percepción de las personas en el punto de venta ya que nos parecían caro "precio de venta al público" (PVP) • Según Kantar, los hogares colombianos prefieren Calandá y Almería dejando de lado Alpina por sus elevados precios. (La República, 2021) • Poca penetración de cumplimiento en la cuota de la fuerza de ventas Canal Moderno 20% cumplimiento, Canal Institucional 21%, Super Ibs 24% (Nielsen 2023) • Caída de ventas en el canal Institucional del 20% en queso vs el año anterior (Información Interna Nielsen 2023) • La fuerza de venta desconoce a diario el movimiento del día in y d 	<p>DEBILIDADES / OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar una estrategia que incremente la venta valor y en unidades leídas en el segmento: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Crear experiencias de compra personalizadas/ productos en eventos especiales brindados según necesidades. ◦ Crear campañas publicitarias que evocan sentimientos de felicidad, satisfacción o alegría relacionados con sus productos/ ideas. • Implementar factores diferenciación en los productos para que el consumidor se entregue a otros marcas: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Alzarlos con influencers que estén involucrados en la sostenibilidad y el consumo saludable para promocionar el producto ya que su audiencia se siente más inclinada a adoptar productos que sean afines a los valores que defiende su influencia pública. • Ofrecer productos de calidad a un precio reducido: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Por ejemplo de leche con calidad y otros productos, llevar a la venta un producto de leche con calidad? ¿dónde de venta del mismo precio más bajo. ◦ Crear un programa de cliente que permita a los nuevos aliados generar ideas que aporten valor a la experiencia de compra del consumidor. • Seguimiento de Venta: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Implementar un seguimiento de venta diario de manera que los canales puedan tener un venta efectiva en sell in y sell out. 	<p>DEBILIDADES / AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de los Clientes: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ofrecer incentivos y recompensas para mantener a los clientes leales y satisfechos con la marca. ◦ Realizar en cada producto los claims de cada uno y generar amor de marca por sus beneficios de consumo. • Abrir una filial Alpina: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Probar la oferta prima de Alpina como pilotaje para evitar depender de todos los proveedores locales y seguir produciendo leche de alta calidad y generando empleo. • Estrategia que evite la rotación de personal: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Realizar más investigaciones salariales para asegurar que se está ofreciendo salarios y beneficios competitivos en comparación con la industria y la competencia. ◦ Ofrecer convenios con universidades que permitan a todos los trabajadores crecer y aprender en el rol que desempeñan dentro de la empresa. • Identificación de conceptos básicos que debe conocer la fuerza de venta para entender la venta efectiva:

Fuente: Elaboración propia. (ANEXO 5)

A partir del análisis DOFA, se logra concluir lo siguiente:

- Teniendo en cuenta que las campañas no están enfocadas a un público en específico, se puede evaluar la posibilidad de enfocar una campaña al canal que representa una mayor participación en la categoría de quesos como Canal Moderno, Super Etes e Institucional.
- La fuerza de ventas de Alpina no cuenta con un acompañamiento constante por parte de las marcas para capacitarlos e informarles sobre el lanzamiento de nuevos productos o campañas para impulsar la venta.
- Gracias a la reputación de los productos, el público percibe las marcas de la empresa como de alta calidad lo que la permite destacar frente a las otras compañías de consumo masivo.
- La capacitación a la fuerza de venta es fundamental para mejorar el **desempeño de las ventas de** cada canal.
- El seguimiento detallado de venta permite evaluar el rendimiento de cada marca e identifica áreas de mejora para la toma de decisiones informadas.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.

En Alpina, al igual que en muchas empresas de consumo masivo, el área comercial desempeña un rol fundamental, es el puente de comunicación entre Alpina y los clientes siendo la imagen que interactúa con el mercado directo. Los miembros de este equipo tienen la oportunidad de comprender las necesidades y deseos del consumidor, facilitan y ajustan estratégicamente productos en el punto de venta para satisfacer las demandas cambiantes en el mercado (Swapna et al., 2023); por otro lado, el equipo comercial posee la ventaja de adquirir información de primera mano acerca de la posición de las marcas, este conocimiento se adquiere a través de una recopilación cualitativa que incluyen comentarios de los consumidores, identificación de tendencias emergentes en las tiendas, detección de demandas insatisfechas y otros datos relevantes que influyen en la formulación de la estrategia comercial de la empresa (Chen, 2023). Además de su función en la generación de ingresos, el equipo de ventas del área comercial se distingue por ser el conjunto de embajadores de la marca que representa la cara de la compañía, son quienes reflejan la imagen y valores de la empresa en cada interacción con los clientes, su función se extiende a la identificación y comunicación de oportunidades de expansión y nuevos mercados al equipo interno; esta información resulta invaluable para la diversificación del portafolio de alimentos de la empresa y para la identificación de áreas potenciales de crecimiento.

Así mismo el área comercial en conjunto con el Equipo de Mercadeo tiene como fin estructurar la esencia de marca que radica en garantizar una comunicación coherente y auténtica con los clientes, construir relaciones duraderas basadas en valores compartidos, manejar objeciones de manera efectiva, vender una experiencia en lugar de solo productos, y mantener a los clientes fieles a la marca (Kim, 2023) (Anexo 6). Dentro de la creación del **valor o alma de la marca se plasma** el logo en el que influye la percepción de calidad del producto. Esto está relacionado con la esencia de la marca, ya que la elección de la forma del logotipo debe estar alineada con los valores y la imagen que la marca quiere transmitir (Wang, Scopus, 2023).

Por otra parte el Área Comercial posee un papel fundamental en el cual se realiza la comercialización de productos por medio del e-commerce, esto permite expandir su alcance, ofrecer conveniencia a los clientes, reducir costos operativos, personalizar ofertas, recopilar datos valiosos de manera cuantitativa, al mantener una comunicación directa con los consumidores y mantenerse competitivos en un mercado en constante evolución.

El e-commerce se ha mantenido durante los últimos años uno de los canales más dominantes, su capacidad para medir resultados resalta por medio de interacciones en línea, facilidad de uso percibida e interactividad social. Esto implica que la experiencia en línea y la calidad de las interacciones pueden ser determinantes para que los usuarios decidan quedarse y ser leales a una plataforma (Ciešlik Q. Y., 2023).

Según un estudio realizado por la universidad de Wollongong de Australia, una empresa puede lograr efectividad en el mercado basada en datos mediante la aplicación sostenida de una capacidad de análisis de clientes en sus operaciones, es decir que puede ser exitosa y competitiva en el canal que opera (Hossain, 2023). El canal de venta tradicional en el contexto de Alpina incluye tiendas físicas y otros puntos de venta convencionales, la capacidad de análisis de clientes se convierte en una herramienta fundamental. Al utilizar el análisis de datos de clientes de manera cuantitativa, la fuerza de venta puede mejorar la estrategia de ventas en el punto físico, como personalizar promociones, optimizar la gestión de inventarios para garantizar la disponibilidad de productos y evaluar la efectividad de las ventas en las tiendas de barrio. Por consiguiente la dinámica del retail o tiendas minoristas opera de manera dinámica en dos diferentes canales, por ejemplo, en Alpina funciona en el canal (TAT) / Auto-venta y alternativos (ATL) que es el e-commerce; al impulsar y fomentar el análisis de datos en el área comercial en cada canal de venta se representa un papel relevante para la empresa ya que da paso a la toma de decisiones efectivas en sus canales y permite recopilar y analizar datos clave sobre el comportamiento del consumidor, la demanda del mercado y el rendimiento de cada producto. Los minoristas se enfrentan al dilema de equilibrar la comodidad en línea con la incertidumbre sobre la calidad del producto. La inversión tecnológica, la competencia, las preferencias del consumidor y otros factores influyen en estas decisiones (Joshi, 2023). Así mismo, la fuerza de venta y el Área Comercial resaltan en la empresa ya que a diario se enfrentan a rechazos de productos que no llegan en buen estado y corren el riesgo de impactar negativamente la relación con el tendero o el cliente y genera costos adicionales operativos; la implementación de políticas como las devoluciones iniciadas en la tienda store-initiated returns (SIR) puede influir en la percepción de calidad de los productos por parte de los clientes (Chen, 2023).

Alpina se caracteriza por ser una empresa que a través de la multicanalidad implementa el uso simultáneo de canales de venta y comunicación para interactuar con los clientes, es decir ofrece a los consumidores varias opciones de compra en los diferentes canales diversificándose y logrando una mayor cantidad de ventas (Michaud-Tréval, 2023). Estos canales pueden incluir tiendas físicas, tiendas en línea, aplicaciones móviles, entre otros, el enfoque multicanal reconoce que los consumidores modernos tienen diferentes preferencias y hábitos de compra, y busca brindarles una experiencia fluida y coherente, independientemente del canal que elijan utilizar. Al implementar la multicanalidad la fuerza de venta influye en la penetración del mercado reteniendo clientes y generando ingresos.

Dentro de las estrategias de gestión del Área Comercial se proyectan mensualmente metas que cada región debe cumplir, dentro de esta segmentación se asignan líderes comerciales a un grupo de entre (15) o (20) personas que representan la fuerza de venta, estos están encargados de cubrir todo el territorio nacional asignado por localidades; la compensación y los incentivos desempeñan un papel crucial en el cumplimiento de metas con la fuerza de ventas (Abratt, 2023). Estos elementos son herramientas efectivas para motivar, dirigir y recompensar el desempeño de los equipos comerciales, lo que a su vez impulsa el logro de los objetivos en el canal de venta y la empresa.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Este proyecto busca abordar un plan de mejoramiento continuo en la implementación de estrategias enfocadas a la fuerza de venta de Alpina.

Alpina ha experimentado una disminución en sus ventas durante el transcurso del año 2023, llegando a un 14%, aproximándose al mismo porcentaje registrado durante el periodo de pandemia en 2020 (Valora Analitik, 2021). Entre los factores críticos que han contribuido a esta situación se encuentra el hecho de que los consumidores colombianos están empezando a migrar hacia otras categorías, reemplazando los lácteos. Además, la entrada de nuevas marcas como Latti o Del Veccio, ha intensificado la competencia, debido a que manejan precios más competitivos.

El cambio de gobierno ha representado un golpe adicional para las empresas de consumo masivo, debido a que la inflación y los ingresos han afectado drásticamente la capacidad y frecuencia de compra de alimentos básicos en la canasta familiar. Según Kantar (2022) (Anexo 4), los hogares colombianos prefieren marcas como Colanta y Alquería, dejando de lado a Alpina debido a los precios elevados de sus productos (La República, 2021). Estos factores han generado un desafío para Alpina en términos de retener y atraer a los consumidores, así como de mantener su participación en el mercado de productos lácteos en Colombia; los hogares que eligen productos en establecimientos de descuento, supermercados, cadenas y tiendas tradicionales representan el 36% del gasto total en productos básicos (Portafolio, 2023). El canal tradicional ocupa un lugar destacado en Colombia al representar el 35% de las ventas en el sector de consumo masivo y proyecta un aumento del 21,6%. (Portafolio, 2023).

3. OBJETIVOS.

Objetivo General: Incrementar el valor total de las ventas en Colombia en un 5% en un periodo de 12 meses, implementando estrategias enfocadas en la mejora continua de la venta efectiva a través del fortalecimiento y capacitación de la fuerza de ventas, la mejora de la comunicación efectiva del área comercial y el impulso de la toma de decisiones basadas en el análisis de datos en todos los canales de distribución por medio de un estudio de mercado.

Objetivos Específicos / Hipótesis:

1. **Medición y análisis de desempeño:** Identificar KPI's clave, implementando herramientas tecnológicas con el objetivo de utilizar datos para optimizar estrategias y lograr un rendimiento multicanal continuo por medio de Qlik Sense.

2. **Capacitación a la fuerza de venta:** Identificar las debilidades y fortalezas del equipo comercial relacionarlas con las necesidades que tiene cada canal de distribución con el fin de establecer indicadores que permitan diseñar contenido en la página de “academia comercial” y establecer cursos enfocados al entrenamiento continuo de la fuerza de venta.
3. **Fidelización de Clientes:** Aumentar la tasa de retención de clientes en los próximos 12 meses mediante la implementación de estrategias que fortalezcan la lealtad de los consumidores enfocados en el canal TAT (Tiendas de Barrio).

4. METODOLOGÍA

1. Objetivo 1.

Realizar un formato de seguimiento por cada uno de los canales de venta en excel que permitan identificar el cumplimiento de todas las marcas en cada canal por medio del uso de la plataforma Qlik Sense.

- **Qué:** Establecer un sistema integral de medición y análisis de desempeño en excel.
- **Cuándo:** De manera progresiva en el proceso de gestión de ventas en un periodo de 12 meses.
- **Para qué:** Mejorar la toma de decisiones estratégicas y operativas en el área comercial. Al recopilar y analizar datos relevantes, se busca optimizar la eficiencia operativa, maximizar el rendimiento de los canales de venta y las marcas del portafolio.

2. Objetivo 2.

Desarrollar y crear un curso en academia comercial con el objetivo de capacitar a la fuerza de venta con el fin de acercar los equipos trabajo y motivarlos a la venta diaria de los productos.

- **Qué:** Capacitar a la fuerza de venta por medio de cursos creados por los alpinistas en la página de "Academia Comercial" <https://academiacomercial.alpina.com/inicio>
- **Cuándo:** Durante un periodo de 6 meses se llevará a cabo el proceso de identificación de debilidades y fortalezas del la fuerza de venta.
- **Para qué:** Impulsar y brindar herramientas que permitan desarrollar habilidades comerciales a todo el equipo del área comercial por medio de cursos virtuales y puedan aplicar nuevos recursos “en la calle”.

3. Objetivo 3.

Llevar a cabo un trabajo de campo que permita la recolección de datos de manera cualitativa con tenderos del sector de Modelia en Fontibón.

- **Qué:** Aumentar la tasa de retención de clientes en productos del portafolio Alpina.
- **Cuándo:** Durante un periodo de 12 meses.
- **Para qué:** Fortalecer la lealtad de los consumidores y promover la frecuencia de compra de productos Alpina por medio de la experiencia de compra en el punto de venta.

5. RESULTADOS

Objetivo específico 1: Identificar KPI's clave, implementando herramientas tecnológicas con el objetivo de utilizar bases de datos para optimizar estrategias y lograr un rendimiento multicanal continuo por medio de Qlik Sense.

Para realizar este objetivo, se utilizó la herramienta de análisis de datos, QuickSense que permite a las empresas visualizar y analizar los datos de venta de forma filtrada con el fin de mejorar la toma decisiones sobre la venta efectiva y mejorar la eficiencia en empresas como Alpina, Nestle, Ramo, entre otras.

1. Medición y análisis de desempeño.

El seguimiento de venta es una herramienta esencial para el Área Comercial. Proporciona información actualizada sobre el rendimiento de las ventas diarias, lo que permite analizar métricas tales como el volumen de venta, la participación en el mercado y el grado de cumplimiento de los objetivos. Esta información se puede utilizar para evaluar de manera precisa y oportuna el desempeño de las ventas de cualquier categoría de producto.

- 1.1 Para iniciar la formulación del seguimiento por canales se descarga una base de datos en Qlik Sense, la plataforma de análisis de datos que permite a las grandes empresas visualizar y analizar sus datos de forma rápida (Qlick Sense, 2023). Se ingresa en la página principal a hoja "Sell- In" y se filtran los títulos por la marca, canal, oficina de ventas, cadena, familia, venta efectiva en kilos y presupuesto en kilos.
- 1.2 Una vez tenga se tengan seleccionados los filtros en la plataforma de Qlik Sense, se hace click izquierdo y se descarga la base de datos.

Figura 1. Inicio Qlick Sene.



Fuente: Elaboración propia.

- 1.3 Al momento de descargar la base de datos, se abrirá un documento excel automáticamente el cual se usará para realizar el seguimiento.
- 1.4 Se debe nombrar la hoja 1 como "Base de Datos o BD".
- 1.5 Con los datos que se descargaron de Qlick Sense, se toman con el título. En la barra superior en insertar se selecciona la opción "insertar tabla dinámica" en una nueva hoja dejando una celda libre al lado izquierdo y la parte superior. Se nombra la hoja como "Tabla Dinámica o TD" y se filtran los campos de la siguiente manera.

Figura 2. Hoja Tabla Dinámica.



Fuente: Elaboración propia.

1.6. Se verifica en la tabla dinámica que quede en el siguiente orden y en las celdas libres se inserta la fórmula “=Canal&Oficina de Venta”, luego se arrastra la fórmula hacia abajo.

Figura 3. Tabla Dinámica.

	Canal	Oficina de Ventas	Suma de Venta Efectiva en Kilos	Suma de Presupuesto en Kilos
ATLBogotá	ATL	Bogotá	Valor x	Valor x
	Canal	Oficina de Ventas		
	=B8&C8*	ALT	Bogotá	

Aparecen las iniciales de cada canal
 Aparecen las Oficinas de ventas "Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Galapa, Ibagué, Pereira"
 Aparecen el valor en pesos de la venta efectiva del producto en el canal y la oficina de ventas
 Aparece el presupuesto asignado de cada marca y canal al inicio de cada mes.
 inserte la fórmula “=Canal&Oficina de Venta” al lado izquierdo de la tabla dinámica

Fuente: Elaboración propia.

1.7. Se debe abrir una nueva de hoja de excel en el mismo archivo, nómbrala como “Seguimiento”, se inserta en la parte superior izquierda los días hábiles y transcurridos.

Figura 4. Hoja Seguimiento Excel.

		Corresponde a todos los días del mes en curso sin contar Domingos y Festivos. Ejemplo Octubre 2023
Días hábiles	25	
Días transcurridos:	6	Corresponde a los días transcurridos a la fecha. Ejemplo Octubre 9

Fuente: Elaboración propia.

1.8. Para comenzar a formular el seguimiento se inserta un listado en la celda 8A hacia abajo con la palabra “Total+ Inicial del canal”, en total son seis canales.

1.9. Se debe insertar una nueva columna en la 8B la inicial del canal y al final inserte una nueva celda con “Total General”.

Figura 5: Hoja 1 Excel.

Celda 8A "Total + Canal "	Celda 8B "Inicial del Canal"
	CANAL
Total TAT	TAT
Total SE	SE
Total CM	CM
Total ALT	ALT
Total DR	DR
Total IS	IS
	Total general

Fuente: Elaboración propia.

2.0. Se abre una nueva columna para identificar el objetivo de venta en kilos que tiene la marca en el mes, el cual hace referencia al presupuesto en kilos y se inserta la fórmula =si. Error (buscarv (total canal, selecciona la tabla dinámica, la columna 5 que es donde está la suma del presupuesto en kilos, falso,)0) para que traiga a la columna el dato de objetivo mensual de la marca y el canal que se desea.

Figura 6. Hoja 1 Excel

	Insertar fórmula "SI.ERROR" del total del canal y "BUSCAR V" tomando la tabla dinámica.	
	CANAL	OBJ KG
Total TAT	=SI.ERROR(BUSCARV(A8;\$A\$85:\$E\$325;5;0);0)	

Fuente: Elaboración propia

2.1. Se inserta una nueva columna con la venta efectiva en kilos y se repite el paso anterior; se inserta la fórmula =si.error(buscarv(total canal,selecciona la tabla dinámica, la columna 4 que es donde está la suma de la venta efectiva en kilos,falso,)0) para que traiga el dato.

Figura 7. Hoja 1 Excel

	Insertar fórmula "SI.ERROR" del total del canal y "BUSCAR V" tomando la tabla dinámica.		
	CANAL	OBJ KG	VE KG
Total TAT	TAT	=SI.ERROR(BUSCARV(A8;\$A\$86:\$E\$151;4;);0)	

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Se inserta una nueva columna con la proyección de venta formulando la venta efectiva en kilos dividido los días transcurridos por los días hábiles.

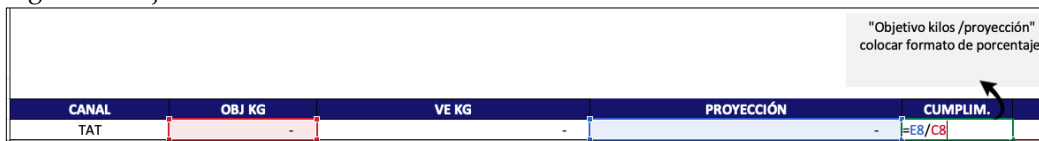
Figura 8. Hoja 1 Excel

Días hábiles	25			
Días transcurridos	6			
				BD
				Insertar fórmula =Venta Efectiva en Kilos, dividido días transcurridos * días hábiles
CANAL	OBJ KG	VE KG		PROYECCIÓN
TAT	-	-		=D8/\$C\$3*\$C\$2

Fuente: Elaboración propia.

- 2.3. Se inserta una nueva columna con el porcentaje del cumplimiento que lleva el canal tomando el objetivo en kilos y dividiéndolo en la proyección, y se coloca el formato de porcentaje.

Figura 9. Hoja 1 Excel

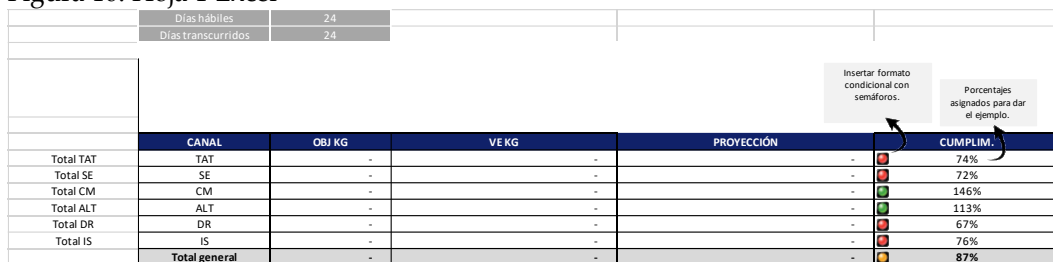


CANAL	OBJ KG	VE KG	PROYECCIÓN	CUMPLIM.
TAT	-	-	-	=E8/C8

Fuente: Elaboración propia.

- 2.4. Se selecciona la columna “cumplimiento” y se inserta un formato condicional, se selecciona el conjunto de reglas con semáforos.

Figura 10: Hoja 1 Excel



	CANAL	OBJ KG	VE KG	PROYECCIÓN	CUMPLIM.
Total TAT	TAT	-	-	-	74%
Total SE	SE	-	-	-	72%
Total CM	CM	-	-	-	146%
Total ALT	ALT	-	-	-	113%
Total DR	DR	-	-	-	67%
Total IS	IS	-	-	-	76%
	Total general	-	-	-	87%

Fuente: Elaboración propia.

- 2.5. En el formato condicional se debe establecer que, si el porcentaje es mayor o igual a 95% aparezca un indicador verde, si el cumplimiento está entre el 95% y 85%, aparezca un indicador amarillo y si el cumplimiento es menor de 85% aparezca un indicador rojo.

Figura 11. Hoja 1 Excel



Fuente: Elaboración propia.

- 2.6. Se realiza el mismo procedimiento para montar seis (6) tablas iguales en la hoja “Seguimiento” para revisar cada canal “CM, TAT, IS, ALT, SE, DR” y cada región

según la marca que usted elija “Bogotá, Medellín, Cali, Galapa, Bucaramanga, Ibagué, Pereira”. Deben quedar hechas las tablas de la siguiente manera.

Figura 12. Hoja 1 Excel

	REGIÓN	OBJ. KG	VE. KG	PROYECCIÓN	CUMPLIM.
ISBogotá	Bogotá	-	-	-	90%
ISMedellín	Medellín	-	-	-	79%
ISCali	Cali	-	-	-	86%
ISBucaramanga	Bucaramanga	-	-	-	102%
ISGalapa	Galapa	-	-	-	75%
ISibagué	Ibagué	-	-	-	83%
ISPereira	Pereira	-	-	-	105%
	TOTAL				

Fuente: Elaboración propia.

2.7. Para identificar el seguimiento de cada marca en el formato debemos dirigirnos a la hoja “Tabla Dinámica”, filtrar y seleccionar “la marca”; según se filtra el diagnóstico cambiará automáticamente ya que todo está vinculado a la misma base de datos.

Figura 13. Hoja 1 Excel

	Marca	Oficina Ventas
83	Arequipe Alpina	
84		
85	Canal	Oficina Ventas
86	LTBogotá	ALT Bogotá
87	LTBucaramanga	ALT Bucaramanga
88	LT Cali	ALT Cali
89	LTGalapa	ALT Galapa
90	LT Ibagué	ALT Ibagué
91	LT Medellín	ALT Medellín
92	LT Pereira	ALT Pereira
93	total ALT	Total ALT

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo específico 2: Identificar las debilidades y fortalezas del equipo comercial relacionarlas con las necesidades que tiene cada canal de distribución con el fin de establecer indicadores que permitan diseñar contenido en la página de “academia comercial” y establecer cursos enfocados al entrenamiento continuo de la fuerza de venta.

La capacitación a la fuerza de venta es un pilar fundamental para las empresas de consumo masivo, este “entrenamiento” permite a los vendedores mantenerse informados de los nuevos lanzamientos y campañas y posibilita una nueva forma de familiarizarse con la empresa desarrollando nuevas habilidades y conocimientos. La capacitación en plataformas digitales es una forma eficaz de brindar nuevos conocimientos y habilita la posibilidad de minimizar costos operativos que generan valor agregado a sus trabajadores.

Para el desarrollo de este objetivo se llevó a cabo la creación de un curso enfocado a la fuerza de venta de Alpina, ya que éste contiene el módulo en el que se permite una mejor

asociación de conceptos ya que se construyó con el fin de que los alpinistas logren desarrollar destrezas e impulsen su creatividad en su entorno comercial.

- En el siguiente link se puede observar el módulo teórico enfocado a la capacitación de la fuerza de venta, el cual se realizó para el desarrollo de este objetivo. **(Anexo 7)**.
<https://www.youtube.com/watch?v=w4cLDsuiTl8> Fuente: Elaboración Propia.
- En este link puede observar un video del desarrollo de un juego que les permitirá asociar definiciones a la construcción de marca. **(Anexo 8)**.
<https://www.youtube.com/watch?v=B7SBanBnqYo> Fuente: Elaboración Propia.

Objetivo específico 3: Aumentar la tasa de retención de clientes en los próximos 12 meses mediante la implementación de estrategias que fortalezcan la lealtad de los consumidores enfocados en el canal TAT (Tiendas de Barrio).

Las salidas de campo son métodos implementados en las empresas de consumo masivo, debido a que el 55% de la venta efectiva proviene de las tiendas de barrio; así mismo, tiene como fin identificar el comportamiento de productos dentro de las tiendas y se caracteriza por ser una de las herramientas más valiosa para aquellas empresas que desean comprender el mercado y las impresiones de sus clientes. Al observar a los clientes en su entorno natural, la fuerza de ventas puede obtener una visión real de sus necesidades y preferencias e identificar oportunidades de venta y mejorar su servicio. A continuación se realiza el detalle de la salida de campo y de los resultados:

- El jueves 19 de Octubre se llevó a cabo una salida de campo en los alrededores de la localidad de Fontibón, Modelia, con el fin de interactuar con los tenderos y llevar a cabo un ejercicio de observación en las tiendas de barrio del sector, en total se entró a 16 tiendas entre la carrera 75 y la carrera 82 en Bogotá que incluían tiendas de barrio, D1, Ísimo y ARA **(Anexo 9)**.
- Se llevaron una serie de preguntas para conversar con los tenderos y recopilar sus impresiones con el permiso de cada persona, que apoyó la investigación se recopilaron fotos de las góndolas y estanterías.

Preguntas:

1. ¿Cada cuánto realiza pedidos de mercancía?
2. ¿Cómo se ha comportado la frecuencia de compra este año?
3. ¿Qué producto es el que más se vende en su tienda?
4. ¿Creen que prefieren x o y producto por precio, calidad o sabor?
5. ¿Generalmente recibe promociones por parte de la fuerza de venta?
6. ¿Qué cree que puede fidelizar más al cliente al momento de comprar un producto?

1. ¿Cada cuánto realiza pedido de mercancía?

Tenderos.	Respuesta.
9	Respondieron que realizaban pedido 1 una vez a la semana o cada 15 días

3	Respondieron que realizaban pedido 2 veces a la semana
4	Respondieron que realizaban 3 veces a la semana

2. ¿Cómo se comporta la frecuencia de compra este año?

Tenderos	Respuesta
1	“Ya no puedo seguir haciendo pedidos como antes porque colocaron un D1 al lado de mi tienda y la gente prefiere entrar allá, que comprarme a mí, lo que más vienen a comprar es fruta y verdura porque son cosas que no venden ahí en el D1”
2	“Las personas ya casi no están comprando, por ahí uno reconoce a dos o tres personas que compran los Domingos o Lunes lo de la semana para llevar a la casa y eso que antes eran cuentas de 50.000, ahora mucha gente solo lleva 20.000 o 10.000 en productos porque todo está caro.”

3. ¿Qué producto es el que más se vende en su tienda?

Tenderos	Respuesta
Leche	“ La leche es la que más se me vende en la tienda porque muchas veces nos ofrecen promociones y eso hace que la gente la lleve más” “Porque llevan para la semana.”
BonYurt	“Mucha gente viene a comprar BonYurt o las onces del colegio de los niños, hay personas que no pueden hacer mercado en los almacenes grandes y compran a diario y eso que el BonYurt es un producto muy caro, el YogoYogo es barato, entonces ese les gusta.”
Queso	“ El queso me lo llevan mucho especialmente el tajado , yo también vendo tajado por cuartos y media libra, hay veces que es mas barato que el que me traen aquí y muchas veces se me vende porque tiene la fecha corta.”

4. ¿Creen que prefieren x o y producto por precio, calidad o sabor?

Si	<ul style="list-style-type: none"> • “Muchas personas prefieren llevar lo mismo que siempre compran, es como la leche ya cada quien sabe lo que le gusta y no que no le gusta” • “Yo siempre llevo en mi mercado lo mismo que compro siempre, desde que llegó D1 a mí me encanta comprar el Griego de aquí, no me gusta el otro” • “Yo llevo siempre queso alpina, me parece que el de otras marcas no es rico y el que me vende aquí el señor es muy grasoso”
No	<ul style="list-style-type: none"> • “Yo veo es que la gente compra lo más barato porque no hay plata”

	<ul style="list-style-type: none"> “Sinceramente yo llevo lo que me sale más barato, aquí cerca me quedan las 3 tiendas y si no consigo en un lado me voy para el Ara o el Ísimo”
--	--

5. ¿Generalmente recibe promociones por parte de la fuerza de venta?

Si	<ul style="list-style-type: none"> “A nosotros nos hacen promociones, por compra de producto, entre más compremos, nos hacen más descuento, por ejemplo en la leche alpina”. “Aquí me ha llegado Postobón con las promociones de los jugos y las gaseosas y ahorita nos están regalando Bilac en Bolsa, pero no se vende mucho”
No	<ul style="list-style-type: none"> “No mucho, la verdad es que como yo pido cada 15 días es muy difícil que me ofrezcan, eso sí nos invitan a concursar por premios” “Hace mucho no recibo promociones, eso lo hacen más por temporadas, como cuando entran los niños a los colegios o por ahí en diciembre con la natilla.”

6. ¿Qué cree que puede fidelizar más al cliente al momento de comprar un producto?

Respuestas	<ul style="list-style-type: none"> “Las promociones, aquí se llevan mucho los empaques que es un pague 8 lleve 10 “ “A las señoras les gusta comprar los regalarles, son de esos productos que le amarran vasos o pocillos” “Aquí me viene mucha gente a reclamar cucharas y jarras con los empaques de la avena o la leche, ayer que era Miércoles llegaron dos personas como a las 5 o 6 de la tarde”
------------	--

6. CONCLUSIONES.

Objetivo 1.

- El seguimiento diario de venta por canales es una herramienta fundamental para la toma de decisiones dentro del área comercial, ya que este proporciona información precisa y actualizada sobre el rendimiento de las ventas de cada producto y permite a la empresa identificar tendencias y oportunidades de mejora en cada región.
- Esta información permite que la fuerza de venta identifique cómo están funcionando sus ventas en cada canal. Por ejemplo, si se observa que la venta de BonYurt está cayendo en los mini mercados y está por debajo del 85%, se pueden tomar medidas para identificar causas de la frecuencia de compra en este canal.
- Los históricos recopilados permiten evidenciar una tendencia en el desempeño de las ventas en el futuro. Por ejemplo, si se observa que las ventas de quesos frescos están aumentando en el canal moderno, se puede estimar y aumentar la producción de quesos.
- El cumplimiento de venta permite evaluar si se está cumpliendo la meta que se genera a comienzo de cada mes; por ejemplo, si se tiene como objetivo vender 1.000 toneladas de

avena destinada al canal institucional el seguimiento da a conocer cómo se mueve el mercado a diario dentro de la empresa por medio de la columna de cumplimiento.

Objetivo 2.

Con la información que brindamos en el curso se puede conocer que un producto puede generar:

- **Diferenciación:** Al comunicar el alma de marca en el punto de venta, se puede diferenciar la marca de sus competidores y crear una experiencia única para los consumidores. Al tener una personalidad y valores distintivos, se puede destacar frente a otras marcas y atraer a los consumidores que se identifican con esos valores.
- **Conexión emocional:** Al comunicar el alma de marca en el punto de venta, se puede crear una conexión emocional con los consumidores. Cuando el consumidor se identifica con los valores y la personalidad de la marca, es más probable que se sientan atraídos y comprometidos con la marca.
- **Fidelización de clientes:** Al comunicar el alma de marca en el punto de venta, se puede fidelizar a los clientes existentes. Si el consumidor se siente conectados emocionalmente con un producto, es más probable que sean leales a la marca y hagan una recompra.
- **Fortalecimiento de la marca:** Al comunicar el alma de marca en el punto de venta, se puede fortalecer la imagen y reputación de la marca. Cuando los consumidores perciben a la marca como auténtica y coherente en sus valores y personalidad, se refuerza su imagen y se puede mejorar su reputación.
- Los juegos en línea son una herramienta eficaz para capacitar a la fuerza de venta ya que resultan atractivos, interactivos y personalizados. Pueden ayudar a los vendedores a aprender nuevos conceptos, practicar sus habilidades y desarrollar confianza al momento de vender. **(Anexo 8).** <https://www.youtube.com/watch?v=B7SBanBnqYo>. Según un estudio realizado por la Universidad de los Andes, el 70% de los colombianos aprenden jugando, el estudio se llevó a cabo con una muestra de 1.000 personas de todo el país (Carreño, 2023).

Objetivo 3.

- **Pregunta 1:** En las empresas de consumo masivo se clasifican las tiendas de barrio como tienda oro, plata y bronce y suelen ser tiendas pequeñas, familiares ubicadas en zonas comerciales. El término "oro, plata y bronce" se refiere a la clasificación de las tiendas según su tamaño y ubicación. Las tiendas oro son las más grandes y están ubicadas en zonas urbanas que realizan pedidos de 2 a 3 veces a la semana. Las tiendas plata son de tamaño mediano y están ubicadas en zonas suburbanas y realizan de 1 a 2 pedidos semanales, con frecuencia. Las tiendas bronce son las más pequeñas y están ubicadas en zonas suburbanas y realizan pedidos 1 vez a la semana o cada 15 días. Según datos de Fenalco, las tiendas de barrio generan el 17% del empleo en Colombia, lo que equivale a más de 1,7 millones de puestos de trabajo (Vazquez, 2023).
- **Pregunta 2:** Según un estudio de Kantar, la frecuencia de compra de las personas en las tiendas de barrio en Colombia es de 91 veces al año, lo que equivale a una visita cada 4 días en el 2021 (Kantar, 2023); las tiendas de barrio ahora se enfrentan a una serie de desafíos, debido a la llegada de los hard discount y el comercio electrónico. La

frecuencia de compra de las personas en las tiendas de barrio se ve influenciada por el tamaño del hogar, el ingreso familiar y la ubicación de la tienda.

- **Pregunta 3:** Durante el recorrido que se llevó a cabo, se identificó que al menos tres personas buscaban un producto en específico, sin importar la marca, sino el precio más bajo. Sin embargo, se logró evidenciar notar que para algunos productos, los usuarios hacían caso omiso al tamaño del empaque y no revisaban la cantidad de producto que están comprando. Así mismo, se observó una tendencia en las compras de las personas, y es que estas se hacen a partir de una necesidad, no por ocio y se llevan productos de la canasta básica familiar. Según un estudio realizado por “La República”, los hogares colombianos gastan más dinero en alimentos básicos, como carnes, leche y productos de panadería (Arenales, 2023) (**Anexo 10**).

7. REFERENCIAS

1. Abratt, R. K. (2023). Scopus. Obtenido de Sales Contents as a Sales Force Motivator: Some Emperical Evidence from the Pharmaceutical Industry: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85125378934&doi=10.1007%2f978-3-319-13078-1_47&partnerID=40&mDOI:10.1007/978-3-319-13078-1_47
2. Alpina. (Diciembre de 2022). Informes Anuales Alpina. Obtenido de: https://azstachubdigitalprd01.blob.core.windows.net/hubdigitalcontainer01/Informes/2023/abril/04042023_eeff_apa_consolidado_2022_.pdf
3. Alpina. (2021). Ganadería Local Alpina. Obtenido de: <https://alpina.com/contenidos/post/alpina-sigue-invirtiendo-para-fortalecer-la-ganaderia-local>
4. Alpina. (2022). Compromiso de Sostenibilidad. Obtenido de: <https://alpina.com/sostenibilidad/compromisos-sostenibilidad-alpina>
5. Alpina. (2022). Cultura Organizacional. Obtenido de Cultura Organizacional: <https://alpina.com/contenidos/post/cultura-organizacional-e-identidad-en-las-empresas>
6. Alpina. (2022). Estructura Organizacional. Obtenido de <https://alpina.com/contenidos/post/cultura-organizacional-e-identidad-en-las-empresas>
7. Arenales, J. (11 de Febrero de 2023). La República. Obtenido de Tienda de barrio sigue siendo la preferida por los consumidores a la hora de comprar: <https://www.larepublica.co/consumo/tienda-de-barrio-sigue-siendo-la-preferida-por-los-consumidores-a-la-hora-de-comprar-3541539>
8. Cámara de Comercio de Bogota, C. d. (2019). Certificado de Existencia de Alpina. Obtenido de: [http://aplicaciones.supertransporte.gov.co/AccionesVigilanciaInspeccion/_lib/file/doc/AccionesVigilancia/DireccionesRues/040000004627%20\(2\).pdf](http://aplicaciones.supertransporte.gov.co/AccionesVigilanciaInspeccion/_lib/file/doc/AccionesVigilancia/DireccionesRues/040000004627%20(2).pdf)

9. Cámara de Comercio de Bogotá, C. d. (2022). Todo sobre el código CIIU. Obtenido de: <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/TODO-sobre-el-Codigo-CIIU>
10. Chen, H.-W. (2023). Improving supply quality through the store-initiated returns in wholesale supply chains. Retrieved from: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85154033017&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=9d107af9d8e3d174dd4a71f9394377b9&sot=b&sdt=cl&cluster=scosubjabbr%2C%22BUSI%22%2Ct%2C%22ECON%22%2Ct%2Bscosubjabbr%2C%22Sales%22%2Ct%2C%22Consumpt>. DOI: 10.1016/j.ijpe.2023.108891
11. Chen, L. D. (2023). Integrating quantitative and qualitative approaches in corporate governance research: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85166072370&doi=10.4337%2f9781802202892.00023&partnerID=40&mdDOI:10.4337/9781802202892.00023>.
12. Cieślik, Q. Y. (2023). The role of online interaction in user stickiness of social commerce: The shopping value perspective. Retrieved from: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85158046352&doi=10.1016%2fj.digbus.2023.100061&partnerID=40&mdDOI:10.1016/j.digbus.2023.100061>.
13. Hossain, M. A. (2023). Data-driven market effectiveness: The role of a sustained customer analytics capability in business operations. DOI 10.1016/j.techfore.2023.122745
14. Joshi, R. . (2023). Multichannel retailer's channel choice and product pricing: Influence of investment in fit-disclosing technology by competing retailers. Scopus. DOI 10.1016/j.ijpe.2023.108895
15. Kim, Y. H.-M. (2023). Scopus. Obtenido de Understanding customer participation in CSR activities: The impact of perceptions of CSR, affective commitment, brand equity, and corporate reputation: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85163857690&doi=10.1016%2fj.jretconser.2023.103436&partnerID=40&DOI:10.1016/j.jretconser.2023.103436>.
16. La República. (2021). Colanta y Alquería son las marcas más elegidas por los hogares, según informó Kantar. Obtenido de: <https://www.larepublica.co/empresas/colanta-y-alqueria-son-las-marcas-mas-elegidas-por-los-hogares-segun-informo-kantar-3189395>
17. Michaud-Trévinal, A. H.-F. (2023). A Framework to Understand Local Food Shopping: Towards a New Definition of the Multichannel Shopper Journey: An Abstract. Doi=10.1007%2f978-3-030-95346-1_147&partnerID=40&mdDOI:10.1007/978-3-030-95346-1_147
18. Passport. (Julio de 2023). Obtenido de Alpina Productos Alimenticios SA in Dairy Products and Alternatives (Colombia): <https://www.portal.euromonitor.com/analysis/tab>
19. Portafolio. (2023). Obtenido de Así sería el consumo de los hogares para este 2023 con inflación alta: <https://www.portafolio.co/revista-portafolio/gastos-del-consumidor-estas-son-las-perspectivas-economicas-para-el-2023-576946>

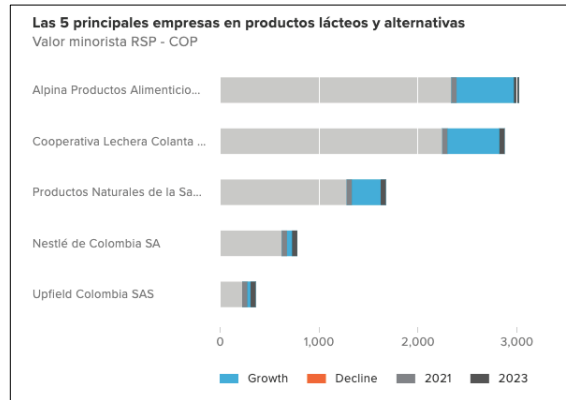
20. Portafolio. (23 de Agosto de 2022). Petróleo, insumos e inflación: efectos de la guerra rusa en Colombia. Obtenido de: <https://www.portafolio.co/economia/los-efectos-de-la-guerra-de-rusia-con-ucrania-en-colombia-5699>
21. Portafolio. (Febrero de 11 de 2021). Alpina cambia de imagen. Obtenido de : <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-alpina-cambia-de-imagen-5490>.
22. Portafolio. (s.f.). Consumo de queso sigue creciendo en Colombia. Obtenido de: <https://www.portafolio.co/negocios/consumo-de-queso-sigue-creciendo-en-colombia-530645>
23. República, L. (Lunes 03 de Abril de 2023). Alpina obtuvo ventas consolidadas por \$3,6 billones y un Ebitda de \$402.000 millones. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/alpina-obtuvo-ventas-consolidadas-por-3-6-billones-y-un-ebitda-de-402-000-millones-en-2022-3584162#:~:text=Alpina%20en%20su%20reporte%20anual,70%25%20en%20el%20negocio%20consolidado>
24. Swapna, H. B. (2023). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85163491973&doi=10.4018%2f978-1-6684-8150-9.ch015&partnerID=40&DOI:10.4018/978-1-6684-8150-9.ch015>.
25. SYSTEC. (31 de Marzo de 2022). LinkedIn. 7 hallazgos clave del estudio de Forrester Consulting sobre el impacto económico de Smartsheet. Obtenido de: <https://www.linkedin.com/pulse/7-hallazgos-clave-del-estudio-de-forrester-consulting-/?originalSubdomain=es>
26. Valora Analitik. (2021). Utilidad neta de Alpina cayó 20,2 % a \$68.144 millones en 2020. Obtenido de: <https://www.valoraanalitik.com/2021/03/26/utilidad-neta-de-alpina-cayo-20-2-a-68-144-millones-en-2020/>
27. Wang, L. R. (2023). Scopus. Obtenido de The shape of premiumness: Logo Shape's effects on perceived brand premiumness and brand preference: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85167620269&doi=10.1016%2fj.jretconser.2023.103516&partnerID=40&DOI:10.1016/j.jretconser.2023.103516>.
28. Carreño, C. M. (2023). Creencias y prácticas relacionadas con el juego en Colombia. Universidad de los Andes. Obtenido de Notas de Política en Educación. Retrieved from: <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/04c8f4f6-a8c5-431b-93fc-37bd8a64f4ff/content>
29. Qlick Sense. (10 de Octubre de 2023). Obtenido de Qlick Sense: <https://www.qlik.com/es-es/products/qlik-sense>
30. Vazquez, F. A. (29 de Agosto de 2023). EJE 21. Obtenido de ¿Sabías que las tiendas de barrio generan más empleo que el sector constructor?: <https://www.eje21.com.co/2023/08/sabias-que-las-tiendas-de-barrio-generan-mas-empleo-que-el-sector-constructor/>
31. Kantar. (2023). Todos los hogares en Colombia siguen visitando las tiendas de barrio. Obtenido de Kantar. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/retail/2022-co-todos-los-hogares-siguen-visitando-tiendas-de-barrio>

8. ANEXOS

Anexo 1.



Anexo 2.

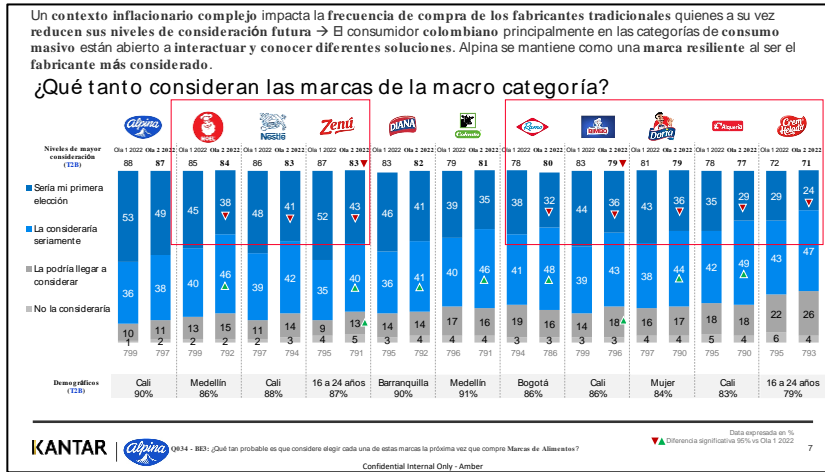


Anexo 3.

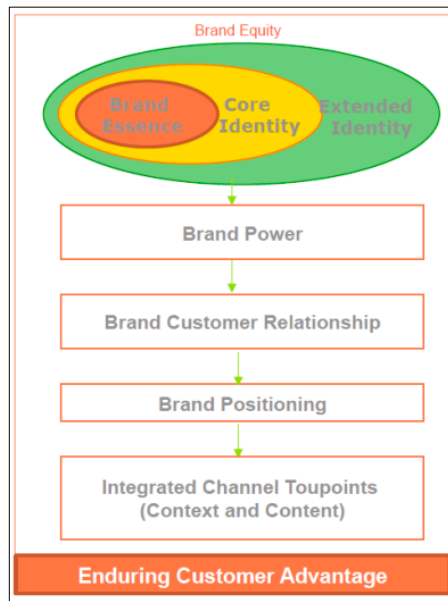
QUESOS A total quesos Alpina decrece vs el mes anterior 1.1 pp y vs febrero 2022 decrece -14 pp. Sus competidores: PL crece 1.5 pp y Otros Fabricantes crece 0.4 pp, mientras que Colanta decrece -0.8 pp vs el mes anterior.

Categoría	Share Val ENERO	Share Val FEBRERO	Share Val MARZO	Share Val ABRIL	Share Val MAYO	Share Val JUNIO	Share Val JULIO	Share Val AGOSTO	Share Val SEPTIEMBRE	Share Val OCTUBRE	Share Val NOVIEMBRE	Share Val DICIEMBRE	Share Val ENERO 2023	Share Val FEBRERO 2023	FB 23 VS FEB 22	FB 23 VS ENO 23	YTD 2023
TOTAL QUESOS ALPINA	16.4%	14.5%	14.7%	14.8%	14.8%	14.7%	14.1%	13.9%	14.0%	13.7%	13.5%	14.5%	14.2%	13.1%	-1.4%	-1.1%	14.3%
PL	29.7%	30.2%	30.6%	29.8%	29.7%	30.8%	31.1%	30.3%	31.0%	30.6%	29.9%	28.2%	28.9%	30.4%	0.2%	1.5%	30.1%
OTROS FABRICANTES	23.8%	24.7%	25.2%	24.9%	24.6%	24.3%	24.1%	24.4%	23.2%	23.7%	24.5%	22.2%	22.0%	22.4%	-2.3%	0.4%	22.1%
COLANTA	18.7%	18.0%	17.8%	17.6%	18.1%	18.2%	19.1%	18.6%	18.8%	18.9%	19.8%	20.3%	20.5%	19.7%	1.7%	-0.8%	18.9%
QUESOS AMARILLOS																	
ALPINA	66.7%	66.9%	66.7%	65.4%	63.1%	65.1%	65.0%	66.1%	66.1%	62.9%	62.1%	61.7%	63.1%	64.4%	-2.5%	1.2%	64.7%
ALPINA FINESSE	3.2%	4.8%	4.0%	4.4%	4.8%	4.7%	4.5%	3.3%	2.7%	3.1%	2.8%	2.8%	3.0%	3.3%	-1.1%	0.3%	3.8%
PL	24.0%	23.5%	24.1%	24.7%	26.5%	24.6%	24.1%	24.6%	25.0%	25.7%	24.7%	25.0%	25.4%	25.9%	2.6%	0.4%	24.9%
OTROS FABRICANTES	1.9%	1.7%	1.7%	2.1%	2.0%	1.8%	2.3%	2.5%	2.8%	4.9%	7.0%	4.9%	3.3%	1.7%	0.0%	-1.6%	2.0%
COLANTA	1.8%	1.7%	1.6%	1.7%	1.8%	1.8%	1.6%	1.5%	1.7%	1.8%	1.7%	2.4%	2.1%	1.8%	0.1%	-0.3%	1.8%
QUESOS ESPARCIBLES																	
ALPINA	40.8%	37.5%	38.6%	38.0%	37.7%	35.6%	32.3%	31.0%	31.4%	29.8%	28.2%	26.1%	23.4%	23.5%	-14.0%	0.1%	31.7%
ALPINA FINESSE	3.3%	3.4%	2.8%	3.0%	2.8%	2.7%	2.5%	2.7%	2.8%	2.6%	2.5%	2.1%	2.3%	2.6%	-0.8%	0.2%	2.7%
COLANTA	43.3%	45.5%	44.3%	44.0%	44.8%	47.5%	51.9%	53.2%	53.1%	52.9%	51.6%	49.7%	51.0%	52.3%	6.8%	1.2%	49.2%
PL	7.4%	7.8%	8.4%	8.6%	9.2%	8.5%	7.9%	7.8%	7.5%	9.5%	12.7%	17.0%	18.0%	16.8%	9.0%	-1.2%	11.0%
OTROS FABRICANTES	3.2%	3.4%	3.3%	3.2%	3.3%	2.7%	2.9%	3.4%	3.1%	3.3%	3.5%	2.8%	3.2%	2.9%	-0.5%	-0.4%	2.5%
QUESOS FILADOS																	
ALPINA FINESSE	5.9%	5.2%	5.3%	5.3%	5.5%	5.7%	5.4%	5.4%	5.3%	5.3%	5.1%	3.5%	3.6%	3.3%	-1.9%	-0.3%	3.4%
ALPINA	3.6%	3.4%	3.3%	3.4%	3.4%	3.2%	3.2%	3.5%	3.5%	3.5%	3.4%	4.8%	4.8%	4.8%	1.4%	0.0%	5.3%
PL	43.8%	44.4%	44.5%	42.9%	44.0%	45.1%	45.9%	44.6%	45.9%	44.1%	43.1%	41.3%	42.3%	42.9%	-1.5%	0.6%	43.9%
OTROS FABRICANTES	26.7%	27.4%	29.0%	28.9%	27.8%	28.0%	27.7%	28.8%	26.5%	27.3%	28.3%	26.7%	24.8%	25.3%	-3.1%	0.4%	26.0%
COLANTA	6.5%	7.2%	7.6%	7.4%	7.3%	7.4%	7.4%	7.3%	7.7%	8.1%	8.7%	9.3%	9.6%	8.3%	1.1%	-1.2%	8.0%
QUESOS FRESCOS																	
ALPINA	4.8%	4.7%	4.5%	4.8%	4.9%	4.9%	4.6%	4.5%	4.2%	4.1%	4.4%	4.2%	4.5%	4.4%	-0.3%	-0.1%	4.5%
OTROS FABRICANTES	21.0%	22.5%	22.3%	21.1%	20.8%	20.3%	19.6%	19.0%	18.9%	19.5%	20.1%	20.0%	20.0%	20.1%	-2.4%	0.1%	20.1%
COLANTA MONTEPIRO	27.4%	28.2%	28.4%	29.1%	30.4%	30.1%	31.8%	30.3%	30.5%	29.1%	29.9%	29.0%	29.0%	30.0%	1.8%	1.0%	29.6%
PL	13.7%	14.3%	14.9%	14.9%	13.9%	14.3%	14.7%	14.7%	14.7%	14.2%	14.1%	14.0%	13.5%	13.9%	-0.4%	0.3%	14.2%
COLANTA	11.6%	10.5%	9.7%	8.7%	8.7%	9.1%	9.4%	9.4%	10.0%	10.4%	11.0%	12.0%	13.0%	12.4%	1.9%	-0.7%	10.4%

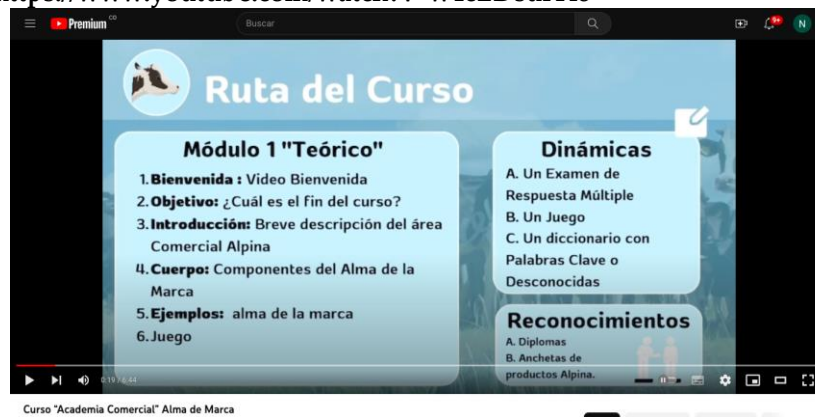
Anexo 4.



ÁREA COMERCIAL / ALPINA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • EXTERNAS • INTERNAS 	<ul style="list-style-type: none"> • 7 de cada 10 personas en Colombia buscan motivadores de consumo de alimentos saludables y responsables con el medio ambiente (Portafolio, 2022) • Según Nielsen el valor total de ventas en Colombia en la Categoría de quesos frescos aumentó un 47% (Portafolio, s.f.) • 5 de las 15 empresas más innovadoras pertenecen a la industria de bebidas y alimentos en Colombia según el Ranking de Innovación empresarial (Hernández, 2023) • Incrementar al menos un 1% la experiencia de compra y consumo de un cliente aumenta el ingreso de venta neta de una compañía (SYSTEC, 2022) • Incursionar en el canal institucional ya que el canal de venta que mejor rentabilidad bruta deja a la marca gracias a los grandes volúmenes de venta de productos (Información Interna Nielsen). • Estructurar de mejor manera el plan de academia comercial, de manera que se tenga en cuenta que motiva al vendedor en punto de venta. • Vendedores bien capacitados brindan un servicio al cliente
FORTALEZAS	FORTALEZAS/ OPORTUNIDADES	FORTALEZAS / AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alpina es la primera empresa colombiana en recibir el sello a la excelencia en Sostenibilidad. (PYM, 2021) • Según Portafolio el éxito de Alpina está enfocado en la calidad de los productos. (Portafolio, 2022) • Alpina es una empresa que busca que las personas se identifiquen con la marca, por ello realizó su cambio de imagen. (Portafolio, 2021) • Según La República, Alpina invierte alrededor de 50 millones de pesos nuevas tecnologías, ciencia e innovación de nuevos productos. (Arenales, 2022) • Alpina posee un gran posicionamiento en el top of mind del consumidor gracias a su calidad en los productos y antigüedad en Colombia • Alpina posee un gran porcentaje del market share a nivel Colombia en la categoría de quesos del 13.1% (Nielsen 2023) • Cuenta con un portafolio de productos que son tradición en el consumidor colombiano como lo son 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar a un nuevo segmento de mercado que le apunte a la sostenibilidad y al consumo saludable: <ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar productos con etiquetas como "orgánico", "fair trade" o "rainforest alliance certified" para garantizar que estás comprando alimentos producidos de manera responsable. ○ Ingresar con alimentos veganos que garanticen que se está contribuyendo a un sistema alimentario más sostenible. • Desarrollar nuevas líneas de empaque para el portafolio de quesos ya que representa el 32% de ingresos de la compañía: <ul style="list-style-type: none"> ○ Crear empaques y cuñas compartidas con diferentes referencias de quesos con empaques reutilizables o envoltorios de tela. ○ Implementar nuevos sabores de quesos frescos, acompañados con especias, frutas o hierbas frescas. • Alianzas estratégicas con empresas que crean valor, equidad y diversidad <ul style="list-style-type: none"> ○ Colaborar marcas y fundaciones emergentes lideradas por 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia para recuperar Share teniendo en cuenta que Alpina es una de las empresas líder de quesos en Colombia: <ul style="list-style-type: none"> ○ Examinar las estrategias de precios, promociones, publicidad y otros factores que podrían estar dando a la competencia una ventaja en el mercado. • Invertir en alianzas estratégicas con otros países <ul style="list-style-type: none"> ○ Crear alianzas con productoras de leche y grasa en otros países para importar la grasa directamente con un proveedor y cubrir la demanda de grasa que hay en Alpina. • Innovar líneas de producción con empaques más pequeños <ul style="list-style-type: none"> ○ Apostar a nuevos formatos de desgrame para ser asequibles en precio y calidad en todos los canales de venta. • Implementación del programa de capacitación. <ul style="list-style-type: none"> ○ Llevar a cabo las sesiones de capacitación de acuerdo con el programa definido. Asegurar de que los vendedores tengan acceso a los recursos necesarios y realicen un seguimiento del progreso de cada uno.
DEBILIDADES	DEBILIDADES / OPORTUNIDADES	DEBILIDADES / AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alpina ha disminuido sus ventas en Toneladas 2022 vs lo transcurrido del 2023 en un 14% casi llegando al mismo porcentaje del periodo 2020 en pandemia (Valora Analitik, 2021) • No existe una persona que regule los PVP en cada canal y eso afecta la percepción de las personas en el punto de venta ya que nos perciben caro "precio de venta al público" (PVP) • Según Kantar, los hogares colombianos prefieren Colanta y Alquería dejando de lado Alpina por sus elevados precios. (La República, 2021) • Poco porcentaje de cumplimiento en la cuota de la fuerza de ventas Canal Moderno -20% cumplimiento, Canal Institucional -33%, Super Etes -24% (Nielsen 2023) • Caída de ventas en el canal Institucional del 20% en quesos vs el año anterior (Información Interna Nielsen 2023). • La fuerza de venta desconoce a diario el movimiento del sell in y el sell out de las marcas 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una estrategia que incremente la venta valor y en unidades basado en la experiencia: <ul style="list-style-type: none"> ○ Crear experiencias de compra personalizando productos en eventos especiales, brindando un producto exclusivo. ○ Crear campañas publicitarias que evocan sentimientos de felicidad, satisfacción o alivio relacionándolo con un producto alpina. • Implementar factores diferenciales en los productos para que el consumidor no migre a otras marcas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Alianzas con influencers que estén interesados en la sostenibilidad y el consumo saludable para promocionar el producto, ya que su audiencia se sentirá más inclinada a adquirir productos que sean afines a los valores que defiende su influencer preferido. • Ofrecer productos de calidad a un precio reducido: <ul style="list-style-type: none"> ○ Por medio fechas de caducidad o de bajo consumo, lanzar a la venta un producto de fecha corta con máximo 7 días de vida útil con un precio más bajo. ○ Hacer promociones con productos que no tengan buena rotación y amarrarlos con un producto que genere la compra de ambos. • Seguimiento de Venta. <ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar un seguimiento de venta diario de manera que los canales puedan leer su venta efectiva en sell in y sell out. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de los Clientes: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ofrecer incentivos y recompensas para mantener a los clientes leales y satisfechos con la marca ○ Resaltar en cada producto los claims de cada uno y generar amor de marca por sus beneficios de consumo. • Abrir una finca Alpina: <ul style="list-style-type: none"> ○ Producir la materia prima de Alpina como plan piloto para evitar depender de todos los proveedores locales y seguir produciendo leche de alta calidad y generando empleo. • Estrategia que evite la rotación de personal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar unas investigaciones salariales para asegurar que se están ofreciendo salarios y beneficios competitivos en comparación con la industria y la competencia. ○ Ofrecer convenios con universidades que permitan a todos los trabajadores crecer y aprender en el rol que desempeña dentro de la empresa. ○ Identificación de conceptos básicos que debe conocer la fuerza de venta para entender la venta efectiva.



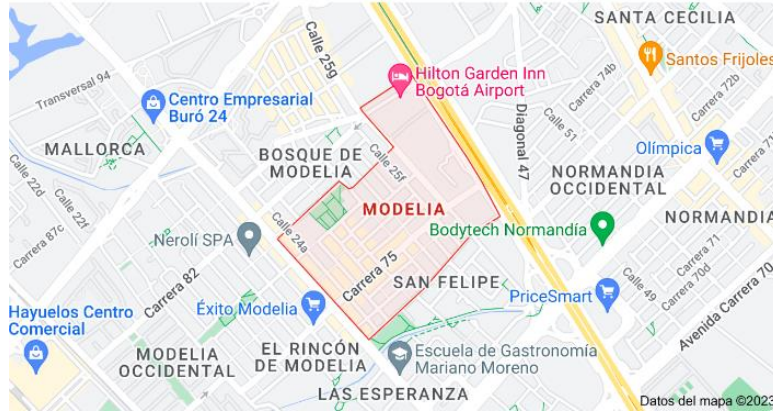
- Anexo 7. <https://www.youtube.com/watch?v=w4cLDsuiTl8>



- Anexo 8. <https://www.youtube.com/watch?v=B7SBanBnqYo>



- Anexo 9.



- Anexo 10.

LAS TENDENCIAS DE CONSUMO DE ALIMENTOS EN 2022

Los colombianos gastaron **\$242,5 billones** en alimentos en 2022. Corresponde a **39,2%** de los ingresos familiares.

Categorías de mayor gasto	Porcentaje del gasto	Gasto en billones de pesos
1 Carnes y derivados	7,3%	46,4
2 Leche y derivados de lácteos	3,7%	23,6
3 Panadería	1,9%	13,5
4 Aceites para consumo humano	0,9%	5
5 Café	0,5%	3
6 Chocolate de mesa	0,3%	2,7
7 Verduras: secas, enlatadas o empacadas	0,4%	2,3
8 Helados	0,3%	2,06
9 Alimentos para bebé	0,3%	2,01
10 Condimentos	0,20%	1,5

Fuente: Andi / Gráfico: LR-MN