

**MODELO CORPORATIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SINERGIAS EN  
EL GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES**

DAVID HENAO SIERRA  
DIEGO MAYA RESTREPO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2009

**MODELO CORPORATIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SINERGIAS EN  
EL GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES**

DAVID HENAO SIERRA  
DIEGO MAYA RESTREPO

La presente monografía se presenta para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesor Temático:  
HERNÁN DARÍO RESTREPO

Asesor Metodológico:  
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2009

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN ANALÍTICO	9
ABSTRACT	11
GLOSARIO	13
INTRODUCCIÓN	16
OBJETIVOS	17
OBJETIVO GENERAL	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
JUSTIFICACIÓN	18
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	20
CAPITULO 1. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LAS SINERGIAS CORPORATIVAS EN EL GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES	21
CAPITULO 2. LAS SINERGIAS Y EL MAPA DE PROCESOS	34
CAPITULO 3. PROCESO DE SINERGIA EN MERCADERISMO	40
CAPITULO 4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CON EL PROCESO DE SINERGIA EN MERCADERISMO PARA EL GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES	55
HALLAZGOS DEL TRABAJO	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	65

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de procesos	39

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Levantamiento de información	41
Tabla 2. Medición de tiempos	42
Tabla 3. Tiempo de surtido por unidad	50
Tabla 4. Análisis de resultados	52

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Hoja de vida autoservicio	66
Anexo 2. Costo por servir por ruta	67
Anexo 3. Bitácora del punto de venta	68

## RESUMEN ANALÍTICO

**Título:** Modelo corporativo para la implementación de sinergias en el grupo Nacional de Chocolates.

**Autores:** David Henao S., Diego Maya R.

**Asesores:**

**Temático:** Hernán Darío Restrepo

**Metodológico:** María Cecilia Arcila.

**Facultad:** Postgrados

**Fecha de presentación:** Junio 23 de 2009

**Descripción:**

Con el desarrollo de este proyecto, buscamos una respuesta integra a una necesidad de tres compañías que aunque perteneciendo al mismo grupo, han desarrollado históricamente procesos de impulso y presentación similares en los puntos de venta pero de manera independiente, con los consecuentes incrementos en costos que esto genera.

Estamos seguros que con la elaboración de un trabajo serio, diseñaremos una propuesta ideal que aporte valores, no solo en la disminución de costos y tiempos para estas tres compañías, sino para aquellas que tengan necesidades similares y no han hallado aún un camino que las guíe hacia la obtención de respuestas.

**Contenidos claves:**

**CAPITULO 1**

Diagnostico actual de las sinergias corporativas en el grupo Nacional de Chocolates

**CAPITULO 2**

Las sinergias y el mapa de procesos

**CAPITULO 3**

Proceso de sinergia en mercaderismo

**CAPITULO 4**

Propuesta de mejoramiento con el proceso de sinergia en Mercaderismo para el grupo Nacional de Chocolates



## **ABSTRACT**

**Title:** Corporate model for the implementation of synergies in the group Nacional de Chocolates.

**Authors:** David Henao S., Diego Maya R.

**Advisers:**

**Topic:** Hernan Dario Restrepo

**Methodological:** María Cecilia Arcila Giraldo .

**Description:**

With the development of this project, we seek an integrated response to the needs of three companies, which had belonged to the same group and have historically developed momentum and presentation processes similar in different stores in an independent way, with consequent increases in costs it generates.

We are sure that with the elaboration of a serious work, we'll design an ideal proposal that gives important values to the company, not just referring to the cost and time reduction but to those that has similar needs and haven't found a path that leads them towards the answers that the three companies are looking for.

**Key Content:**

### **CHAPTER 1**

Current diagnosis of the corporate synergies of Nacional de Chocolates group.

### **CHAPTER 2**

Synergies and process maps.

### **CHAPTER 3**

Synergy process in marketing.

### **CHAPTER 4**

Improvement proposal with the synergy process in marketing for Nacional de Chocolates group.

## GLOSARIO

**ANAQUEL:** Mueble donde se ubican los productos en un punto de venta.

**AVERÍA:** Producto deteriorado ya sea por vencimiento de fecha o daño ya sea del empaque o del producto.

**CHEQUEADOR:** Instrumento o persona que detecta y revisa los precios de un producto.

**CHISPAS:** Material publicitario que se instala en el lineal o punto de venta y sirve para comunicar una promoción o el beneficio de un producto.

**CNCH:** Compañía Nacional de Chocolates.

**CODIFICACIÓN:** Inclusión de un nuevo producto de las compañías dentro del portafolio de los clientes, para que haga parte del nuevo surtido del almacén.

**CÓDIGO DE BARRAS:** Sistema electrónico de marcación de los productos donde se almacenan todas las variables del mismo. Funciona mediante un conjunto de líneas paralelas verticales de distinto grosor y espaciado.

**DESCODIFICACIÓN:** Supresión temporal o definitiva de un producto en el surtido del punto de venta.

**ENTREPAÑO:** Bandeja donde se ubican los productos en una góndola.

**ESPACIOS:** Se refiere al espacio físico que ocupa cada referencia dentro del lineal o anaquel del punto de venta.

**FRENTEO:** Se refiere a la disponibilidad de producto en un lineal, cuando solo se ubica la parte más sobresaliente del entrepaño.

**GNCH:** Grupo Nacional de Chocolates

**GÓNDOLA:** Mueble donde se ubican los productos en un punto de venta (Anaquel), está compuesto por una serie de entrepaños

**INCH:** Inversiones nacional de Chocolates.

**LINEAL:** Entrepaños.

**MERCADERISMO:** Conjunto de actividades necesarias en punto de venta para la adecuada presentación del producto de las cantidades indicadas y con el respectivo mantenimiento.

**PLANOGRAMA:** Disposición de las categorías de productos dentro del punto de venta, se deben organizar por momentos de consumo.

**RECICLAJE:** Aprovechamiento de los materiales que no se venden dentro del punto de venta.

**RESURTIR:** Acción repetitiva del surtido de los productos.

**ROTACIÓN:** Cantidad de veces que pasa un producto por los puestos de pago.

**RUTERO:** Es el formato que lista las rutas de la fuerza de ventas con los datos de los clientes, priorizándolos y presentando un resultado de las visitas.

**SINERGIA:** Integración de sistemas que conforman un nuevo objeto

**SUGERIDO:** Es el pedido ideal que debe montar el punto de venta y que por lo general lo arroja el sistema o lo recomienda el vendedor.

**SURTIR:** Acción de ubicar los productos en la góndola.

**VECTOR:** Es una magnitud física caracterizable mediante un punto de aplicación u origen, un módulo, una dirección y un sentido, o alternativamente por un número de componentes independientes tales que las componentes medidas por diferentes observadores son relacionables de manera sistemática.

**VISIBILIDAD:** Disposición y ubicación de los productos a la vista del comprador.

## INTRODUCCIÓN

El Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), es un conglomerado económico liderado y controlado por Cementos Argos, Suramericana de Inversiones y Grupo Nacional de Chocolates que cuenta con inversiones en más de 125 empresas.

El Grupo Nacional de Chocolates, lidera las empresas de alimentos en las que el GEA tiene inversiones en los segmentos de carnes frías, chocolates, galletas, café, helados y pastas. Hoy en día, dichas empresas, además de compartir la filosofía corporativa, buscan en la similitud de sus procesos las mejores prácticas para obtener los mejores resultados. El análisis de los procesos y prácticas incluye entre otros análisis el estudio de fortalezas, metodología y resultados tangibles de los procesos de cada empresa.

Uno de los procesos susceptibles a generar mayor valor para las Empresas, de alimentos es la atención pre-venta a los diferentes clientes para el surtido de mercancía; Identificada esta actividad como un generador de valor para la empresa, hace parte de los elementos que deben ser contemplados en la planeación estratégica de las Empresas de alimentos.

Es entonces el propósito de esta monografía analizar a través del Benchmarking entre: Compañía Nacional de Chocolates S.A. Industrias Alimenticias Noel S.A. y Pastas Doria S.A. las posibles sinergias de la actividad de mercaderismo, y de surtido en beneficio de los resultados del Grupo. Para lograr estandarizar un modelo óptimo que soporte esta actividad y aporte elementos para la Planeación Estratégica de las compañías.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un modelo de sinergias en mercaderismo, que permita la aplicación de los conceptos claves del tema, y facilite la implementación de este proceso en cualquier otra Unidad estratégica de negocio o empresa del grupo Nacional de Chocolates.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Integrar un modelo de sinergia que de soporte a la Planeación Estratégica de Nacional de Chocolates.

Analizar experiencias prácticas que permitan orientar a la propuesta de un modelo de sinergias para Nacional de Chocolates.

Identificar las horas de atención por Punto de Venta de GNCH de acuerdo a la clasificación de los puntos de venta, los tiempos de surtido por unidad y la rotación, para lograr los beneficios económicos proyectados.

## **JUSTIFICACIÓN**

Dada la importancia que están tomando las alianzas corporativas dentro del grupo Nacional de chocolates, se hace palpable tener un conocimiento profundo de los procesos de sinergias por parte de todos los directivos del área comercial de las compañías.

Con el inicio de estas practicas se puede lograr el desarrollo de un método implementadle para cualquier empresa de tipo comercial y como parte del contenido académico de las universidades.

Con la buena implementación de un modelo de sinergias se asegura el beneficio de las empresas y el beneficio de sus mercaderistas.



## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Por qué no se habían logrado sinergias en el tema de mercaderismo que permitieran la mayor eficiencia de los recursos y la mejor atención al canal de supermercados?

## **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Desde el planteamiento del problema en el anteproyecto hasta la presentación del informe Final, consideramos que un año es un tiempo suficiente ya que se enmarca dentro del periodo de la especialización y se logra aprovechar la disciplina de estudio y los conceptos obtenidos dentro del programa.

Debido a que una de las personas integrantes del grupo trabaja en la Nacional de Chocolates, de que la empresa está en estos momentos muy interesada en conocer bien el tema de sinergias nos facilita en términos de información, conocimiento del mercado y posibilidad de participación en las practicas del desarrollo del tema, se decidió escoger el tema de sinergias en mercaderismo ya que aplica directamente en un proceso practico que se esta realizando entre Nacional de Chocolate, Noel y Doria.

## **CAPITULO 1. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LAS SINERGIAS CORPORATIVAS EN EL GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES**

La palabra Sinergia aumenta su importancia gracias a la teoría general de sistemas que fue desarrollada en 1925 por Ludwig von Bertalanffy<sup>1</sup>. Relacionada con la teoría de sistemas, la forma más sencilla para explicar el término sinergia es examinando un objeto o ente tangible o intangible y si al analizar una de las partes aisladamente ésta no da una explicación relacionada con las características o la conducta de éste, entonces se está hablando de un objeto sinérgico. Ligado a este concepto se encuentra otro el de recursividad el cual nos señala que un sistema sinérgico está compuesto a su vez de subsistemas que también son sinérgicos. También se dice que existe sinergia cuanto "el todo es más que la suma de las partes" Donde ligado a ello, podemos señalar que puede existir a su vez, una sinergia positiva, o en caso contrario, negativa. En el primero de los casos -y a modo de simplificar su definición- diremos por tanto que  $2+2>4$ , y en la negativa, cuando la suma de sus partes estropea dicha coalición, vale decir  $2+2<4$ .

La sinergia tiene como prerrequisito la integración y ésta debe ser antecedida por la afinidad de las partes, pues la integración sólo es posible si existe afinidad. En consecuencia, el desarrollo de una sociedad puede ser medido en función de la sinergia existente. Las sociedades en crecimiento son altamente sinérgicas, pues si existe afinidad entre sus partes. El ingrediente fundamental de la sinergia es por lo tanto la afinidad y su contrapartida, el odio. Sinergia y entropía son por lo tanto opuestos: el primero es unión de energía, el segundo, destrucción y disipación de energía. Vale definir en este punto la entropía como el grado de aleatoriedad de un sistema, lo cual determina su orden o estructura anárquica.

---

<sup>1</sup> LUDWIG VON Bertalanffy. Zu einer allgemeinen Systemlehre, 1949,

Las 7 leyes de la sinergia empresarial<sup>2</sup>.

1. La ley de la creación en cadena: El hecho nuevo se inicia con una idea, una imagen mental, un mapa de posibilidades, una visión, una estrategia. Anticipar la primera creación (mental) es condición necesaria para actuar con acierto en la segunda creación (física). Creer para crear, crear para creer es una cadena de posibilidades alimentadas por la palabra YO CREO. Cuando la cultura de la creación-innovación-mejora-aprendizaje para la acción se activa, el proceso CIMA se convierte en la cultura de la creación en cadena.

2. La ley del talento: La gente talentosa es la que multiplica el valor y los resultados organizacionales, la que realmente mete goles.

Existen organizaciones que desprecian el valor del talento humano, exigiendo a sus miembros operar, según los procedimientos establecidos. Otras en cambio que valoran el talento, pero no saben como llevarlo a sus organizaciones. Algunas, capaces de adquirir gente talentosa, pero no florecen en ellas. Y las últimas, con gente talentosa, generando valor y floreciendo en las mismas.

Los resultados espectaculares son el fruto de personas ordinarias (con un potencial extraordinario), comprometidas por mentes irradiantes, en un medio laboral floreciente. Los resultados inferiores son el fruto mentes sometidas o rebeldes, manipuladas por caciques, en un medio laboral empobrecido (ganar-perder) o de miseria (perder-perder). El potencial laboral se refleja en el bien ser, bien hacer, bien tener y bien estar. Daniel Goleman plantea en su libro: La inteligencia emocional en la Empresa<sup>3</sup>, el caso de la empresa Egon Zehnder, quien con la filosofía UNO PARA TODOS, a través de su fundador y Geolíder

---

<sup>2</sup> SANTOS, José Alberto. Las siete leyes de la sinergia empresarial, Lideree: Liderazgo realmente efectivo, 2002.

<sup>3</sup> GOLEMAN, Daniel. Inteligencia emocional en la empresa, 1998..

Victor Loewenstein ha logrado convertir a esta empresa en la número UNO en su giro de negocios, aplicando prácticas de Sinergia Empresarial. El talento de la organización global ha permitido actuar en sus diversas sucursales, como en la casa matriz, desbordando la energía, sinergia y simplificación.

3. La ley de la correspondencia: Comprometerse es atarse a través de promesas mutuas, en espacios del tiempo definidos. Lo que damos regresa. El compromiso de los demás es un reflejo de nuestro compromiso con ellos. Si en la organización la gerencia se compromete con el ejemplo, los demás se comprometerán con ellos.

4. La ley del apalancamiento<sup>4</sup>. El 20% invertido en comprometer y coordinar es capaz de producir el 80% de los resultados esperados. El 80% de control y centralización irreflexiva producen entropía y solo el 20% de resultados útiles.

5. La ley de la atracción. Rodéate de talento y serás atraído por el talento. Rodéate de temor, crítica y queja y te encontraras explicando el fracaso. Trata a tus allegados como personas valiosas y terminaran generando valor. Busca el talento y lo terminaras encontrando dentro de ti y dentro de tu circulo de influencia.

6. La ley de la mayordomía. Lo que se mide mejora, lo que se mide e informa se acelera. El desempeño para que crezca debe medirse. Herramientas como el Cuadro de Mando Integral solo tienen sentido en la medida que generan indicadores para gerenciar la estrategia, verificando el cumplimiento de compromisos. En el deporte el jugador durante el partido recibe permanentemente retroalimentación de su desempeño, en la empresa los empleados pasan semanas sin saber si lo están haciendo bien o no.

---

<sup>4</sup> SANTOS, Op. Cit.

7. Ley del refuerzo: Cuando obtenemos repetitivamente los resultados equivocados, estamos premiando las conductas erróneas. Si premiamos las conductas adecuadas obtendremos los efectos esperados

La sinergia empresarial es un compromiso con los procesos de creación, mejora, innovación y el aprendizaje para la acción. El cambio opera en los niveles personal, interpersonal y organizacional. El cambio afortunado, en la organización es el fruto de la aplicación de la sinergia empresarial, a través de sus siete leyes

Dado que en el desarrollo de esta monografía se trabajarán las sinergias de las Empresas: Compañía Nacional de Chocolates, Pastas Doria S.A. y Galletas Noel, relacionamos de cada una de ellas una breve reseña:

#### **Compañía Nacional de Chocolates:**

Comenzamos el 12 de abril de 1920 en Medellín, Colombia, como la Compañía de Chocolates Cruz Roja, hoy Compañía Nacional de Chocolates S.A. Durante los siguientes años logramos consolidarnos, mejorando nuestros procesos de producción y renovando nuestras fábricas ubicadas en Cali, Bogotá y Medellín e instalando una nueva en Bucaramanga, pero además fue un periodo interesante, porque incursionamos con nuevos productos y generamos fuertes campañas de mercadeo y distribución para atender a los diferentes públicos. Posicionamos las marcas Corona, Diana y Tesalia. Adicionalmente, comenzamos la fabricación de café tostado y molido con la marca bandera en Cali. Después, nos consolidamos en el mercado, con la adquisición de las empresas de chocolates Chaves y Equitativa, Santa Fe y Tequendama, tres de los principales competidores de la época. Por otro lado, generamos intensas campañas para promover el consumo del chocolate, a pesar de las dificultades de abastecimiento de materia prima proveniente de Brasil, Sudáfrica y Costa Rica.

Pablo Emilio Echeverri ingresó a nuestra compañía, como el primer técnico de origen colombiano que prestó sus servicios a la empresa. Realizó una importante labor de renovación del equipo industrial y mantuvo la filosofía de desarrollo de productos de acuerdo con el gusto del consumidor colombiano. Aunque tuvimos diferentes limitaciones de materia prima, lo que nos impidió aumentar la producción para atender al mercado nacional. A pesar de estas dificultades, el chocolate se consolidó como la bebida por excelencia de las clases trabajadoras urbanas y rurales.

En el transcurso de nuestra consolidación, logramos un propósito importante: redujimos la dependencia del cacao importado y generamos fuentes de empleo e ingreso para los campesinos; de este modo, pusimos en práctica un programa de largo plazo para el fomento del cultivo de cacao.

Seguimos creciendo: al mercado colombiano ingresaron el café soluble Colcafé y la chocolatina Jet, la primera golosina de chocolate fabricada industrialmente en el país. Para incentivar su consumo, creamos varias colecciones de cromos o estampas; pero el Álbum de Historia Natural alcanzó la mayor aceptación del público desde entonces. Gracias a nuestro programa de fomento del cultivo de cacao, el abastecimiento nacional del producto aumentó para esta década. Apareció en el mercado la chocolatina Jumbo Jet con maní y Chocolisto, la bebida en polvo de chocolate para mezclar con leche.

Posteriormente, lanzamos nuevos productos al mercado: Wafer Jet, Combi Jet, Triki Jet, Coco Jet y Deli Jet (las primeras golosinas nacionales basadas en núcleos cubiertos con chocolate), Luego ingresó Chocolyne, el primer chocolate dietético sin azúcar. Así mismo, experimentamos una gran renovación con los chocolates Diana y Tesalia saborizados con clavos y canela.

Luego del crecimiento de marcas en el mercado nacional, establecimos importantes convenios con empresas extranjeras que permitieron la llegada de nuestros productos a los mercados internacionales. Tiempo más tarde, al cumplir 75 años de existencia, nos otorgaron la Orden de Boyacá en el grado Cruz de Plata.

Con el fin de incrementar nuestro portafolio de productos alimenticios adquirimos un importante porcentaje de las acciones de Productos Alimenticios Doria, líder en la industria de pastas alimenticias en Colombia. Adicionalmente, sacamos al mercado el Chocolate Nacional, primer chocolate instantáneo de Colombia, la chocolatina recubierta Gol, los confites de chocolate Tropsi, Cruji Explosivos, Golochips con vitaminas y Granola con avena. Igualmente, nos asociamos con Compañía de Galletas Noel para establecer la empresa Novaventa S.A., dedicada a implementar nuevos canales de venta orientados al consumidor final. Así mismo, creamos la sociedad matriz Inversiones Nacional de Chocolates S.A. cuyo objeto social es la administración de portafolios de inversiones.

Con el ideal de mejorar todos los días, la actividad industrial y financiera de la entonces Compañía Nacional de Chocolates se dividió: de esta forma la CNCH cambió su razón social a INCH y se dedicó únicamente a la administración del portafolio de inversiones. Adicionalmente, se generó una nueva CNCH dedicada a la actividad industrial de productos con base en cacao y a la distribución de los mismos y los de empresas relacionadas. Esta nueva compañía heredó la historia de su matriz inversionista.

Con nuestras alianzas contamos con una empresa fortalecida, que ha progresado en el tiempo. Nuestra evolución trae consigo el desarrollo de retos importantes: pasar de tener tres compañías a contar con treinta y cuatro en estos momentos, hemos logrado consolidar un mercado internacional que cuenta actualmente con once Cordialsas en países como México, Puerto



En el año 2003 la Compañía separo su actividad inversionista, de las actividades comerciales e industriales correspondientes al negocio de Chocolates, configurándose como una sociedad matriz, fue así como la compañía se constituyo en una filial de la sociedad matriz Inversiones Nacional de Chocolates S.A.

### **Pastas Doria S.A.**

Fue fundada en 1952 por don Arturo Sesana Vitali, un italiano que, con equipos traídos de Italia, instaló su fábrica de pasta en la antigua sede de Dulces y Pastas Papagayo, de la calle 40 con carrera 13, para ese entonces contaba sólo con 12 operarios y su producción era de 400 kilos de pasta por día.

Luego para 1957 se fundó el molino en las instalaciones de Puente Aranda en Bogotá, el cual llego a procesar 20 toneladas diarias de trigo, de las cuales 6 se empleaban para la producción de pasta en Doria y el resto se distribuía en fábricas en el país. No cubriendo la demanda con estos adelantos, para el año 1996 se inició el proyecto de desarrollo del Complejo Industrial en Mosquera, donde se instaló el molino con lo último en tecnología, esto con el fin de producir la sémola de trigo de mejor calidad para la producción de pasta.

Siendo consecuentes con el interés de incremento del portafolio de alimentos, en 1997 la compañía fue adquirida en un 80% por el Grupo Empresarial Antioqueño liderado por la Compañía Nacional de Chocolates y la Compañía Suramericana de Seguros.

Finalmente para el 2002 las instalaciones de Doria se formalizaron en el km 5,6 troncal de Occidente de la vía Bogotá - Mosquera, donde funciona en la actualidad.

## **Galletas Noel:**

La Fábrica de Galletas y confites existía desde 1916. La fundó en Medellín un grupo de empresarios, motivados por el cierre temporal de las importaciones de confites y galletas a causa de la primera guerra mundial. En esos tiempos, cada producto de esta naciente empresa tenía su marca, pero hacía falta un nombre que los abarcará en una sola palabra, de fácil reconocimiento, y lo más importante, relacionado con la parte emotiva que los confites y galletas despierta en los consumidores. Fue en 1925 que con 50 pesos y 50 libras de galletas como premios, Doña Marcelina, una creativa mujer antioqueña, ganó con el nombre de Noel en el concurso que la fábrica promovió para encontrar la nueva y definitiva imagen para sus productos.

Desde esa época las palabras Noel, galletas, confites y otros alimentos procesados se hicieron inseparables y se identificaron con la mejor época del año, la navidad

A lo largo de su existencia Noel ha vivido una etapa de crecimiento expansión y fortalecimiento de sus negocios básicos, orientando sus acciones hacia el mercado, con un exigente proceso de calidad y con una permanente innovación. Con una estrategia clara de expansión geográfica Compañía de Galletas Noel S.A. crece dentro del mercado global posesionando sus productos en países como: Venezuela, Ecuador , Perú, Bolivia, Países de MERCOSUR, Estados Unidos , Centro América, Caribe y Holanda Australia Portugal y algunos países africanos.

Grupo Nacional de Chocolates S.A., matriz del grupo empresarial homónimo, es una sociedad colombiana especializada en inversiones en empresas de alimentos, siendo la empresa más grande en el país en el sector, además ocupa una posición destacada en Latinoamérica

El marco estratégico en el que estas tres empresas desarrollan sus actividades se resume en:

Las compañías del grupo nacional de chocolates han sido independientes y autónomas en su manejo productivo, administrativo y comercial.

Sin perder la autonomía, cada una de las empresas continua con sus estrategias comerciales, de ventas, de mercadeo y de punto de venta definidas por cada negocio y coherentes con su planeación estratégica, pero adicional a esto se han detectado oportunidades y actividades comunes que son viables desde el punto de vista de las sinergias, en donde cada compañía de manera individual y en el conjunto de todas, se puedan obtener mayores beneficios y resultados cuantificables mucho mas positivos y unos mejores beneficios para los clientes.

Antes de la sinergia del surtido de los productos, cada una de las compañías involucradas contaba con grupos de personas que surtían y exhibían los productos en los puntos de venta, cada compañía con grupos de diferentes numero de personas, diferentes perfiles y diferentes estructuras salariales, que a su vez atendían en un 80% a clientes comunes. Pero cada empresa respondía exclusivamente por su portafolio de productos sin tener en cuenta lo que sucediera con el surtido de los productos de las otras compañías del grupo.

Adicionalmente a un mismo punto de venta llegaban mínimo tres personas encargadas del surtido y de la exhibición. Encontrándose aquí una oportunidad para lograr el propósito de las sinergias.

Empleando todas las personas de las tres compañías y con un estudio técnico de ingeniería industrial que logrará determinar los tiempos requeridos para surtir una unidad de venta de cada empresa y los movimientos de esta función homologada.

Se realizó el ejercicio de barajar todo el portafolio de clientes y se unió todo el personal de mercaderismo de las 3 compañías para lograr así surtir entre todos los tres portafolios de las compañías, optimizando así el recurso y permitiendo llegar a clientes que no eran atendidos antes por el servicio de mercaderismo. Ya que donde anteriormente llegaban tres personas de manera individual, ya se requiere solo una persona y los dos restantes empezarán a cubrir nuevas rutas de clientes que no se atendían con mercaderismo.

### **Compartimos Misión y Visión**

**Misión:** Enfocamos nuestra actividad empresarial en los negocios de alimentos, posicionando marcas líderes y apoyadas en una destacada distribución nacional e internacional.

**Visión:** Proporcionar calidad de vida al consumidor con alimentos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición, diversión y placer.

### **Objetivos comunes:**

La sinergia corporativa impacta directamente en tres de los principales vectores de la planeación estratégica.

Los 3 vectores son los siguientes:

### **Crecimiento rentable:**

Con el resultado de este modelo de sinergia, ayudamos al cumplimiento de las metas de crecimiento de la compañía, de la obtención del EBITDA y de la obtención del capital de trabajo requerido.

### **Crecimiento de los mercados y liderazgo:**

Mediante una adecuada implementación del modelo de sinergia, le apuntamos a crecer las categorías donde participa la compañía y por ende continuar con el liderazgo de las marcas.

### **Satisfacción de clientes y consumidores:**

Al poder mejorar la calidad del servicio de mercaderismo y la cantidad de puntos de venta atendidos por mercaderismo, logramos alta satisfacción de los clientes y un mejor servicio de ellos hacia sus compradores.

Tomando elementos de la definición dada por Peter Drucker de Administración estratégica, en nuestro entender, definimos la planeación estratégica como un razonamiento analítico de la Empresa en si misma y frente al entorno, que permite identificar las debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas, para las que la alta dirección compromete recursos y adopta modelos corporativos para las acciones con el fin de permanecer y maximizar sus resultados.

Considerando la unidad de estrategia, filosofía y objetivos de las tres empresas y dada la similitud de los productos que ofrecen en si mismos, su almacenamiento, logística, distribución se puede establecer un modelo de sinergia que de manera sistemática que permita satisfacer los distintos clientes por zona.

### **Ventajas y Desventajas halladas en el proceso de sinergia en mercaderismo**

#### **Ventajas**

- **Optimización:** Con el recurso actual de las tres compañías, se atiende prácticamente el mismo número de puntos de ventas. Con la implementación

del proceso de sinergia se garantiza la atención al mismo número de puntos de venta además de aumentar aproximadamente en un 15% el número de puntos de venta nuevos atendido. Velando siempre por la calidad de las exhibiciones y haciendo respetar los espacios ganados por cada una de las marcas.

- **No hay recorte de personal:** El objetivo principal es el de sumar y no restar, garantizando la permanencia de los mercaderistas actuales, asegurando el incremento de atención en más puntos de ventas.
- **Incremento en clientes atendidos:** Pasamos de atender con el proceso actual XXXX de negocios a XXXXX autoservicios. Logrando incremento en cobertura y mejorando la relación con nuevos clientes.
- **Crecimiento en los espacios de exhibición:** Con una mayor especialización y conocimiento del mercaderista en el punto de venta, generando una mejor relación con el cliente, asegura mejores y mayores espacios de exhibición para los productos de las tres compañías.
- **Incremento en ventas:** Ganando en espacios, ubicación, mejorando la relación con el cliente y un mayor tiempo del mercaderista por punto de venta, se logra mejorar las actividades de merchandising lo que se refleja directamente en el incremento de los volúmenes de venta y de la codificación de nuevos productos.
- **Disminución en el costo de atención sobre ventas:** El costo de atención sobre ventas es medido por la sumatoria de todos los costos y gastos, mercaderista, supervisión, transporte, alimentación, sobre las ventas por punto de venta. Con una mayor presencia en tiempo por cada punto de venta, se disminuye los costos y gastos totales.

- **Mayor trabajo en equipo:** Necesidad de sincronizar las estrategias de las diferentes compañías en las fuerzas de ventas, haciendo énfasis en merchandising y en visibilidad
- **Alineación entre compañías que comercialmente actúan independientes:** Por los diferentes portafolios que manejan las tres compañías, se requiere un proceso de formación y capacitación con el fin de engranar las necesidades de las mismas y esto logra un personal más calificado y más competitivo.
- **Disminución de tiempos muertos en las actividades del mercaderista (15%):** En los desplazamientos entre los diferentes autoservicios se da una pérdida hasta del 30%, ya con proceso de sinergias se logra más efectividad en el aprovechamiento de los tiempos.

### **Desventajas**

- **Disminución del control del vendedor sobre sus mercaderistas:** Al ejercer control de tres compañías en un solo mercaderista por parte de cada uno de los vendedores, se pierde ese contacto directo que existía en la relación vendedor de compañía – mercaderista de compañía.
- **Pueden presentarse diferencias entre las políticas estratégicas de las compañías en el manejo del mercaderista:** Cada compañía tiene políticas diferentes en exhibición y merchandising, lo que dificulta en algunas situaciones el rendimiento óptimo del mercaderista.
- **Se dificulta la posibilidad de ascender de los mercaderistas:** Al responder a tres compañías con políticas distintas, se dificulta ir generando el semillero para nuevos vendedores.

## **CAPITULO 2. LAS SINERGIAS Y EL MAPA DE PROCESOS**

Para dar inicio a este capítulo debemos retomar los aspectos claves de las 7 leyes de la sinergias y ver como aplican en las empresas del grupo.

Es importante tener claro que las estrategias que hacen parte de una sinergia deben partir del desencadenamiento de las ideas y de los procesos que aporten las empresas involucradas, cada una de ellas conoce a su interior las necesidades y las fortalezas desarrolladas en el tema respectivo. Luego de conocer sus necesidades se deben conformar unos equipos altamente conocedores del tema, de la administración y control de los mismos, por esto para cada proyecto no se debe escatimar esfuerzo en adjudicar un gran talento humano que garantice el cumplimiento y la puesta en marcha para obtener los resultados esperados de todas las compañías.

Una ley importante es la de la correspondencia, donde sabemos que lo que demos siempre regresa, y por esto es importante tener en cuenta que si estamos esperando mucho del proyecto, hay que darle también los recursos que necesite y el talento que requiera. Con unos buenos recursos y personal talentoso, podemos decir que nos empezamos a apalancar, obteniendo un alto nivel de compromiso de los funcionarios de todo nivel y, un buen nivel de compromiso asegura en gran parte las metas y los resultados propuestos.

El talento humano es sin lugar a duda el principal recurso del proyecto y con un buen talento se va dando el fenómeno de la atracción de lo positivo, donde el nivel se va dando por el promedio de las personas que conforman el equipo, a mayor numero de personas talentosas es mayor el nivel promedio de rendimiento.

Hay también que tener en cuenta la importancia del control y de las mediciones permanentes de los indicadores, lo que no se controla no se puede administrar.



A pesar de contar con un buen equipo, que se encuentra capacitado y preparado, debemos tener siempre al día el tema de las mediciones de los indicadores y revisarlos en periodos de tiempo relativamente cortos, en periodos de ciclos cortos podemos tomar correcciones y ajustes que garantizan los resultados esperados.

Y la última ley de las sinergias hace referencia al compendio de todas las leyes anteriores, donde si tenemos claro cuales son las conductas y procedimientos que debemos premiar de acuerdo al control que nos de la medición de los indicadores, podemos estar tranquilos de lograr los resultados esperados por la alta gerencia y la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

En el desarrollo de la planeación estratégica de la compañía, hay 6 vectores principales que apuntan y dan soporte al objetivo principal de dicha planeación como es el de la “CRECIENTE GENERACIÓN DE VALOR”

Estos vectores se fundamentan básicamente en:

**Expansión internacional:** Donde se proyectan ventas anuales en el extranjero para el negocio de chocolates y unas ventas para el negocio de café. En este capítulo el Grupo tiene muy claro que dada la madurez de los negocios y de las categorías en que incursionamos, se ve la necesidad de ir creciendo en otros mercados de la región andina, Latinoamérica y Estados Unidos.

**Crecimiento rentable:** De acuerdo al nivel de ventas en el mercado colombiano y en el extranjero, se debe definir muy claramente el EBITDA generado en el negocio de Chocolates y en el de café, como además los días de capital de trabajo. Es muy claro que cualquier nuevo proyecto o innovación debe cumplir con los requisitos mínimos de rentabilidad y que pueda ser masificable en el futuro.

**Crecimiento de los mercados y liderazgo:** Aquí se trata de impulsar el crecimiento de los mercados de Chocolates de mesa, golosinas, nueces, café, golosinas de azúcar y modificadores de la leche. Es importante continuar con el crecimiento y aumentar el consumo de las categorías líderes de la compañía.

**Satisfacción de clientes y consumidores:** Manteniendo el nivel de muy bueno en la medición de satisfacción de clientes y consumidores. Nuestro principal motivador y factor de crecimiento es nuestro cliente y consumidor, es ahí donde no podemos ahorrar esfuerzo en el estudio, conocimiento y fidelización de los mismos.

**Desarrollo de nuestra gente:** En este vector medimos la importancia de la calidad de vida de nuestros colaboradores, midiendo indicadores de ausentismo e incapacidades. Además de crear políticas de buen manejo y poder garantizar los niveles de estabilidad de nuestra gente.

**Innovación:** Buscar unas metas de crecimiento en ventas en cada una de las categorías vía innovación. No solo ir creciendo en las categorías básicas de la compañía, sino también en crecer en nuevas categorías de futuro y de gran potencial de consumo.

De esta lista de 6 vectores de la planeación, hay 3 que están directamente relacionados con la estrategia de sinergia. Ya que la sinergia de una u otra forma apoya el CRECIMIENTO RENTABLE, en la optimización de los tiempos y la mayor cobertura del servicio de mercaderismo en un mayor número de autoservicios atendidos. En la medida en que podemos ir garantizando una mayor cobertura de atención y de servicio a nuestros clientes, podemos ir garantizando el crecimiento rentable de la compañía vía ventas y mejores condiciones comerciales. También está relacionado con el CRECIMIENTO DEL MERCADO de nuestras principales categorías y por ende en la ratificación del liderazgo de nuestras marcas, ganando

mejores posiciones y mejores espacios en los lineales de los negocios de nuestros clientes. y por ultimo influye directamente en la SATISFACIÓN DE NUESTROS CLIENTES al recibir un mejor servicio de mercaderismo y un incremento de las ventas por la mejor exhibición de los productos. Como también en las mejores relaciones que generamos con los clientes lo que permite apoyar los planes de negocios que aportan al incremento de ventas y al crecimiento rentable del negocio.

Ya identificados los tres principales vectores de la planeación estratégica, podemos ir definiendo cuales son los aspectos claves para el logro de esta, el mercaderismo y la puesta en marcha de un proyecto de sinergias en mercaderismo. Identificando claramente los pasos a seguir, cuales se deben tener en cuenta en la etapa de prefactibilidad del proyecto y en la etapa del estudio de factibilidad.

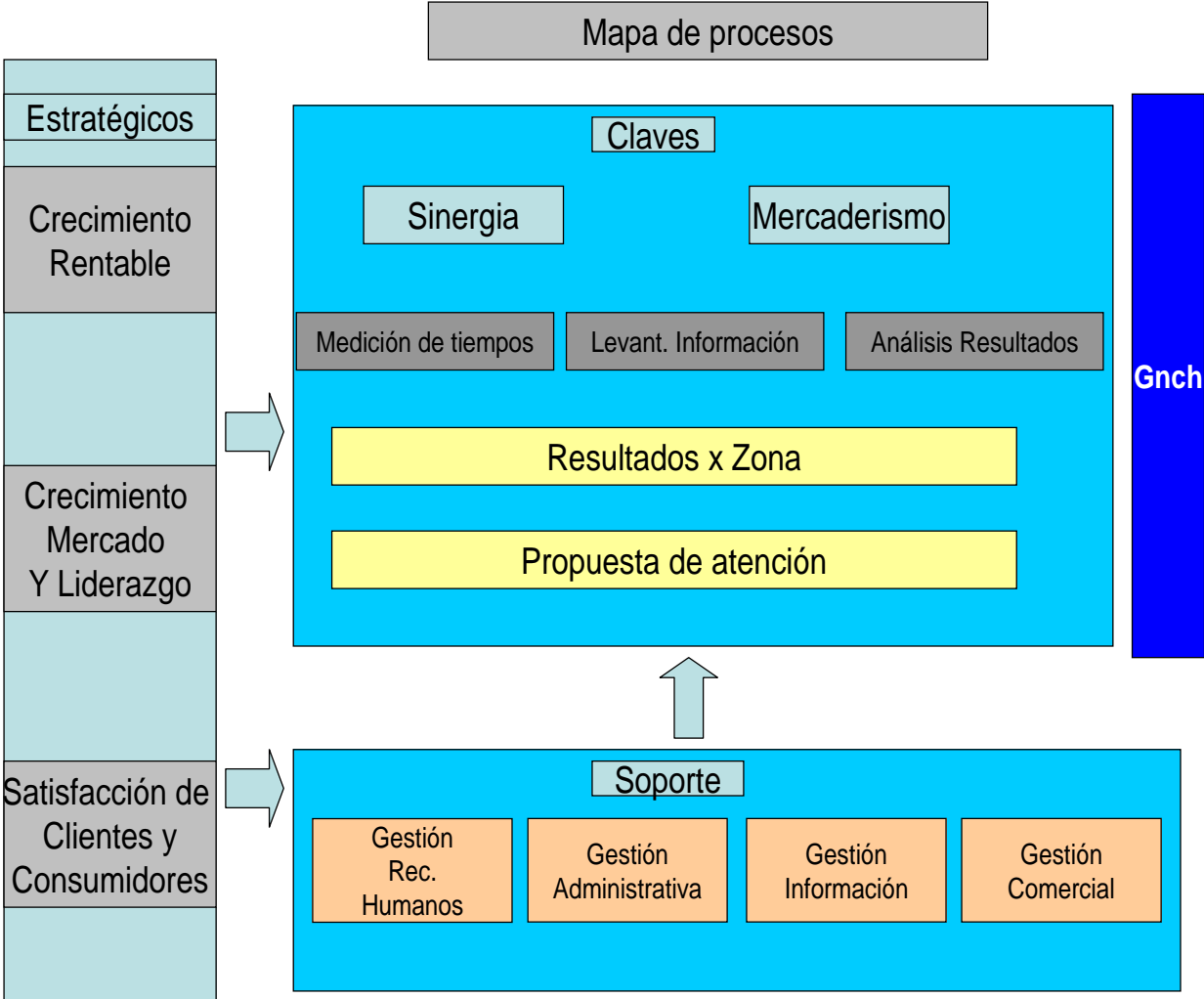
Los pasos a seguir están enmarcados dentro del estudio y la medición de los tiempos de atención por punto de venta, el levantamiento de la información requerida y por ultimo el claro análisis de la información obtenida para poder asegurar una prudente y profesional toma de decisiones. Con este análisis podemos obtener los resultados x zona, ir armando el total de las zonas y poder tener claro un panorama general del total de la región. Logrando todo este análisis podemos construir una propuesta de atención clara y contundente que soporte todo el tema estratégico y táctico del proyecto.

Con el conocimiento y puesta en práctica de este tipo de proyectos, podemos prestar un buen apoyo al grupo Nacional De Chocolates al momento de tomar decisiones que puedan impactar el punto de venta en temas como el surtido y el mercaderismo.

Todo este trabajo no se puede lograr sin la ayuda y colaboración de varias áreas de soporte de la compañía. Es importante contar con áreas como Gestión humana, donde nos dan una gran colaboración en la información y construcción de los perfiles de cada uno de los cargos, los niveles salariales competitivos del sector, y la elección de la empresa Outsourcing que nos implementara y administrara el tema de sinergias en mercaderismo. La gestión administrativa también da un soporte importante en la formulación y definición de tipos de contratos con los empleados y las otras empresas, así como los beneficios económicos obtenidos con el proyecto, el seguimiento y el control permanente de las implementaciones y la formulación de los indicadores requeridos.

Una parte importante también como área de soporte, es la gestión de información de donde nos retroalimentamos para poder obtener información de base de datos y ventas por punto de venta y poder así armar el paquete completo de mercaderistas bajo el cuadro de costo x servir. Por último y no la menos importante es la de apoyo del área comercial donde se sustenta el proyecto en el conocimiento de la fuerza comercial en las necesidades de nuestros clientes y en los potenciales de crecimiento, detallando cada una de las necesidades y expectativas que tienen cada uno de los clientes.

**Figura 1. Mapa de procesos**



### **CAPITULO 3. PROCESO DE SINERGIA EN MERCADERISMO**

Con el fin de estructurar un proceso lógico de sinergia en mercaderismo para las tres empresas del grupo Nacional de Chocolates elegidas como objeto de este estudio será necesario identificar cuales son aquellas funciones que debe realizar en su normal desempeño un mercaderista, partiendo de la base de que aunque los objetivos del impulso del producto en el punto de venta son similares, tradicionalmente cada compañía ha venido desarrollando esta labor con un sistema propio por empresa, lo que nos ha dado pie a una propuesta única a asimilar para las tres compañías, sin distinción ni excepciones por manejo para cada una de las marcas.

Para lograrlo, nos concentraremos en tres fases del análisis del proceso normal de mercaderismo, identificaremos las actividades que se desarrollan normalmente en dicho proceso, con el ánimo de dejar preparado el terreno con resultados y así realizar nuestra propuesta de implementación:

#### **Primera fase: Levantamiento de información**

La primera actividad en el levantamiento de información es determinar puntos de venta en cada una de las Zonas de acuerdo a la tipología establecida (A, B, C), por Compañía, lo que nos ayudará a establecer una misma conversación independiente de cualquiera de las tres compañías con sus productos. El ejercicio es realizado en supermercados de la ciudad de Medellín.

**Tabla 1. Levantamiento de información**

MEDELLIN				
COMPañIA	TIPO A	TIPO B	TIPO C	TIPO D
NOEL	Euro		Proveeduría	Consumo Aranjuez - Consumo Campo Valdez
CNCH	Euro - Olímpico- Merkduración	Super Extra- Super Express- Mercafull	Consumo Aranjuez - Consumo Campo Valdez- Consumo Villa Hermosa	
DORIA	Euro - Proveeduría - Olímpico			

La segunda actividad para la primera fase se concentrará en el levantamiento de un mapa de cubrimiento de horas de atención efectivas por cada una de las Compañías y tiempos muertos x desplazamiento.

Posteriormente, se procederá a levantar Información de rotación por categoría para cada una de las compañías por ciudad de acuerdo a la tipología de punto de venta (Tipo A, B, C).

Por último en esta primera fase, se identifica el número de Mercaderistas que actualmente atiende cada Zona.

### **Segunda Fase: Medición de tiempos**

En esta fase nos concentraremos en definir las actividades que realiza un mercaderista normalmente en los puntos de venta, independientemente de la clase de tipo de venta que sea, ya que generalmente son procesos regulares.

El primer paso es identificar el Tiempo de Surtido por unidad de cada negocio (Noel, CNCH, Doria). En este tiempo de la situación actual están involucrados

todos aquellos movimientos y desplazamientos necesarios para que un producto llegue a la góndola en el punto de venta.

Para este ejercicio, realizamos la toma de tiempos para cada una de las compañías en un mismo supermercado (Euro en la plaza mayorista de Medellín), con el fin de homologar los resultados, obteniendo los siguientes datos:

**Tabla 2. Medición de tiempos**

COMPAÑÍA	TIEMPO (MINUTOS*UNID) REAL
NOEL	0,507
CNCH	0,568
DORIA	0,316

El siguiente paso para la segunda fase es poder realizar la homologación de las actividades de mercaderismo para las compañías, entendiendo como actividad de mercaderismo toda aquel ejercicio operativo que tenga que ver con el proceso de mercaderismo en un punto de venta, entendido como desplazamientos, esperas, alimentaciones de lineales, etc.

Como resultado inicial hallamos 16 actividades de mercaderismo no homologadas, queriendo decir con esto que no son actividades propias de las tres compañías, posiblemente de una solo o a lo sumo de dos de ellas y definidas así:

**Actividades no homologadas:**

1. Realizar registro de nota crédito
2. Solicitar lista de productos en bodega (Orden de compra)
3. Desplazamiento hasta el transportador.
4. Solicitar factura al transportador.



5. Revisa factura vs. orden de compra
6. Atención a proveedores.
7. Cobro facturas.
8. Desplazamiento para inventario selectivo.
9. Inventario selectivo.
10. Inventario por variación de precios.
11. Desplazamiento para entrega de mercancía.
12. Reintegrar mercancía al lineal correcto.
13. Montar pedido.
14. Desplazamiento para devoluciones al lineal.
15. Búsqueda de código de barras.
16. Tiempo muerto – espera atención realizar pedido

Una vez identificadas todas aquellas actividades propias de la labor de mercaderismo, 81 en total, logramos homologar 63 actividades que harán parte del marco de referencia o carta de navegación del mercaderista ideal para atender al Grupo Nacional de Chocolates, divididas en seis momentos clave por actividad:

### **Surtido inicio día**

1. Anotarse en lista para turno en bodega
2. Frenteo e inspección de lineales para identificar faltantes
3. Desplazamiento entre lineales.
4. Realizar lista de mercancía faltante
5. Desplazamiento desde el punto de venta a bodega (incluye búsqueda de carro)
6. Separa y organiza mercancía, incluye cargue de carro
7. Escaneo mercancía (inventario).
8. Escaneo mercancía (precios).
9. Desplazamiento bodega punto de venta.

10. Realiza marcación de precio
11. Surtido de producto (Frentea, limpia, rota, organiza cartón)
12. Organización cartón y sobrantes.
13. Desplazamiento punto de venta a zona de reciclaje

### **Mantenimiento del lineal**

14. Desplazamiento frenteo
15. Frenteo de producto.
16. Desplazamiento lineales
17. Desplazamiento desde el punto de venta a bodega (incluye búsqueda de carro)
18. Separa y organiza mercancía (incluye búsqueda de carro)
19. Escaneo mercancía (inventario).
20. Escaneo mercancía (precios).
21. Desplazamiento bodega punto de venta.
22. Realiza marcación de precio
23. Resurtido de producto (Frentea, limpia, rota, organiza cartón)
24. Colocación material punto de venta.
25. Organización cartón y sobrantes
26. Desplazamiento punto de venta a zona de reciclaje

### **Exhibición adicional**

27. Recibe orden para hacer exhibición adicional
28. Desmonta exhibición adicional actual
29. Prepara el sitio con muebles.
30. Desplazamiento carro a bodega.
31. Organiza mercancía interior en Bodega.
32. Realizar lista de mercancía faltante.

33. Desplazamiento desde el punto de venta a bodega (incluye búsqueda de carro)
34. Separa y organiza mercancía, incluye cargue de carro
35. Escaneo mercancía (inventario).
36. Desplazamiento.
37. Escaneo mercancía (precios).
38. Desplazamiento bodega punto de venta.
39. Surte la exhibición.
40. Coloca material punto de venta.
41. Colocar chispas.

### **Sugeridos**

42. Identificación de agotados.
43. Montar sugeridos
44. Ajuste y aprobación de sugerido.

### **Otras actividades**

45. Limpieza Góndola.
46. Desplazamiento a otro punto de venta.
47. Capacitación productos.
48. Atención al consumidor.

### **Actividades adicionales**

49. Solicitar decodificación de producto por baja rotación.
50. Retirar precios de producto.
51. Tiempo muerto, espera atención en bodega.
52. Tiempo muerto, espera requisita.

53. Realizar informe de competencia.
54. Realizar cambios de visibilidad.
55. Medición de espacios.
56. Establecer planograma para punto de venta.
57. Hacer relación de averías.
58. Entrega averías.
59. Recuperación de averías.
60. Chequeador de precios.
61. Tiempo muerto, reuniones.
62. Tiempo muerto, hablar con el jefe.
63. Poner código de barras.

### **Hallazgos en el proceso de homologación**

Como aspectos relevantes por compañía, hallados posteriores al proceso de homologación de las actividades de los mercaderistas en diferentes puntos de venta, encontramos:

- Durante el estudio de tiempos se presentaron dificultades en el acceso a bodega tanto en el supermercado Euro como en el Arriero en la Plaza Mayorista de Medellín, incrementando de esta forma el tiempo muerto de espera en bodega.
- Durante el estudio en un lapso de tres días, la mercaderista de Noel y el mercaderista de CNCH estuvieron entrenando a un compañero de labores de mercaderismo.
- Los mercaderistas de las tres compañías realizan inventarios selectivos.
- Los mercaderistas de las tres compañías realizan cambios de visibilidad.

- Los mercaderistas que mayor tiempo dedican a atención al consumidor y cliente son los de CNCH y Noel.
- El mercaderista de Noel verifica la factura vs. La orden de compra en el punto de venta y si es del caso, se encarga de la realización respectiva de la nota crédito.
- El mercaderista de CNHC realiza pedidos de producto y cobro de facturas en diferentes puntos de venta.
- El mercaderista de CNCH tiene muy buena comunicación con los administradores de los puntos visitados.
- El mercaderista de Doria realiza inventarios de bodega para realizar el sugerido de pedido.
- Los domingos el mercaderista de Doria es reemplazado por un promotor.
- El mercaderista de Doria realiza supervisión diaria en el supermercado Boom en la plaza mayorista de Medellín (realiza frenteo de producto).

Por último, dentro de la homologación de las actividades, proponemos dividir las mismas en cuatro grupos con el fin de orientar a cada uno de los mercaderistas, con base en un programa de capacitación óptimo, en el arte de mercaderismo Grupo Nacional de Chocolates, independiente de la marca por compañía que esté atendiendo.

### **Actividades tipo A**

1. Identificación de agotados

2. Montar sugerido
3. Desplazamiento para montar sugerido
4. Ajuste y aprobación de sugerido
5. Capacitación productos

### **Actividades tipo B**

1. Freteo e inspección de lineales para identificar faltantes.
2. Desplazamiento entre lineales.
3. Realizar lista de mercancía faltante.
4. Desplazamiento punto de venta a bodega (incluye búsqueda de carro).
5. Separa y organiza mercancía, incluye cargue de carro.
6. Escaneo mercancía (inventario).
7. Desplazamiento.
8. Escaneo mercancía (precios).
9. Desplazamiento bodega punto de venta.
10. Realiza marcación de precios.
11. Surtido de productos (frenteo, limpia, rota, organiza cartón).
12. Desplazamiento lineales.
13. Desplazamiento frenteo.
14. Freteo de producto.
15. Resurtido de producto (frenteo, limpia, rota, organiza cartón).
16. Recibe orden para hacer exhibición adicional.
17. Desmonta exhibición adicional actual.
18. Prepara el sitio con muebles.
19. Desplazamiento con carro a bodega.
20. organiza mercancía anterior en bodega.
21. Realizar lista de mercancía faltante.
22. surte la exhibición

23. Coloca material punto de venta.
24. Colocar chispas
25. Hacer relación de averías.
26. Desplazamiento para entregar avería.
27. Entrega averías.
28. Recuperación de averías.
29. Limpieza de góndola.
30. Colocación material punto de venta.

### **Actividades tipo C**

1. Anotarse en lista para turno en bodega.
2. Desplazamiento.
3. Organización cartón y sobrantes.
4. Desplazamiento.
5. Desplazamiento punto de venta a zona de reciclaje.
6. Reubicar cartón sobrante.
7. Desplazamiento zona de reciclaje punto de venta.
8. Desplazamiento otro punto de venta.
9. Establecer planograma para punto de venta.
10. Solicitar decodificación del producto por baja rotación.
11. Desplazamiento al lineal.
12. Atención al consumidor.
13. Realizar informe de competencia.
14. Realizar cambios de visibilidad.
15. Medición de espacios.
16. Chequeador de precios.
17. Tiempo muerto – Reuniones.
18. Tiempo muerto – Hablar con el jefe.
19. Poner código de barras.

20. Tiempo muerto
21. Tiempo muerto – espera atención en bodega.
22. Retirar precios de producto.

### **Actividades tipo D**

1. Descanso (onces – medias nueves).
2. Almuerzo/comida.

El tercer y último paso en la segunda fase del proceso, se concentra en determinar el tiempo teórico de surtido para una unidad de sinergia.

A partir de la información anterior se obtuvo el tiempo de surtido por unidad para cada una de las compañías en punto de venta Tipo A y a su vez el tiempo promedio de atención unidad INCH, el primero es el tiempo real de acuerdo a las actividades realizadas hoy en el punto de venta y el segundo es el tiempo teórico obtenido a partir de las actividades homologadas:

**Tabla 3. Tiempo de surtido por unidad**

<b>COMPAÑÍA</b>	<b>TIEMPO (MIN*UNID) REAL</b>	<b>TIEMPO (MIN*UNID) HOMOLOGADO</b>
NOEL	0,507	0,475
CNCH	0,568	0,519
DORIA	0,316	0,305

Como se puede observar, homologando procesos para las tres compañías se y comparándolo con el tiempo teórico real se obtiene una disminución en el tiempo promedio por unidad de producto de las tres compañías.



### **Tercera Fase: Clasificación de actividades**

Una vez definidas los cuatro tipos de actividades, identificando tiempo de cada una de ellas, es necesario proceder con el cálculo de los tiempos que requerirá cada mercaderista a fin de tener herramientas para su análisis y proceder con una propuesta en firme para la implementación del proyecto de sinergias en mercaderismo para el grupo Nacional de Chocolates

#### **Tipo A: Actividades Directas que Afectan todas las categorías de GNCH**

A = Sumatoria de tiempos actividades A x Unid. GNCh categoría/ Unid. GNCH todas las categorías.

Para el tipo A, la formula establece la sumatoria de los tiempos de las actividades A por las unidades del grupo Nacional de Chocolates de cada categoría dividido por las unidades del grupo Nacional de Chocolates en todas las categorías.

#### **Tipo B: Actividades Directas que Afectan a determinada categoría de GNCH**

B = Sumatoria tiempo Actividades B.

Para el tipo B, la formula establece la sumatoria de los tiempos de las actividades B.

#### **Tipo C: Actividades Indirectas que se distribuyen para total Categorías de GNCH**

C= Sumatoria Tiempo Actividades C x Unid. GNCH categoría / Unidades GNCH todas las categorías.

Para el tipo C, la formula establece la sumatoria de los tiempos de las actividades C por las unidades del grupo Nacional de Chocolates de cada categoría dividido por las unidades del grupo Nacional de Chocolates en todas las categorías.

**Tipo D: Actividades Indirectas de almuerzo y descansos que Afectan todas las categorías de GNCH.**

D= Sumatoria de tiempos actividades D x Unid. GNCH categoría / Unidades GNCH todas las categorías.

Para el tipo D, la formula establece la sumatoria de los tiempos de las actividades D por las unidades del grupo Nacional de Chocolates de cada categoría dividido por las unidades del grupo Nacional de Chocolates en todas las categorías.

**Cuarta Fase: Análisis de resultados**

De acuerdo con el planteamiento de medición de los tiempos para las tres compañías, elegimos el supermercado Euro en la plaza mayorista de Medellín, con el fin de que haya coherencia con los análisis de homologación de actividades. Los resultados obtenidos son:

**Tabla 4. Análisis de resultados**

COMPañÍA	ROTACION ESTIMADA MES	TIEMPO (MIN*UNID)REAL	TIEMPO ATENCION HOY (HORAS)	TIEMPO (MIN*UNID) HOM.	TIEMPO ATENCION HOM. (HORAS)
	<b>EURO</b>				
<b>NOEL</b>	26.503	0,507	268,74	0,475	209,82
<b>CNCH</b>	16.148	0,568	152,87	0,519	139,68
<b>DORIA</b>	11.644	0,316	61,33	0,305	59,19
<b>TOTAL INCH</b>	<b>54.295</b>	<b>0,534</b>	<b>482,93</b>	<b>0,452</b>	<b>408,69</b>

Este ejercicio nos ayuda a:

- Determinar el tiempo teórico por unidad - producto por tipología de punto de venta.
- Determinar el tiempo de atención real para atender la unidad sinergia por tipología de punto de venta. Teniendo en cuenta el tiempo de surtido por unidad de la sinergia, la rotación por Tipo de Punto de venta y las actividades homologadas.
- Validar la diferencia entre el tiempo teórico y el tiempo real.
- Construir matriz zona por tipología de punto de Venta (A, B, C) por compañía. (Punto de venta, Tipología, Rotación, Tiempos de Atención).
- Establecer los tiempos de desplazamiento por Zonas y Construcción de ruterros.

### **Reducciones esperadas**

- Tiempos x Actividades Homologadas

Al homologar las actividades se obtiene una reducción del 6.3% en Noel, del 8.6% en CNCH y del 3.5% en Doria, lo que nos da en promedio una reducción del 6.6% del tiempo de las tres compañías, al lograr disminuir actividades no propias de la labor.

- Disminución de Tiempos en Ruta

Al entregarle responsabilidades de las tres compañías concentradas en menos puntos de venta a cada mercaderista, se eliminan desplazamientos entre un mayor número de puntos de venta atendidos de acuerdo con la asignación original.

- Costos Fijos Compartidos (Dotación, Auxilios de Ruta, Implementos)

Disminución de costos en eliminación de rutas, dotación homogénea para los mercaderistas e implementos similares, lo que asegura negociación con los proveedores de estos implementos por un mayor volumen, obteniendo descuentos adicionales.

## **CAPITULO 4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CON EL PROCESO DE SINERGIA EN MERCADERISMO PARA EL GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES**

Como elemento prioritario en nuestra propuesta, una vez fueron homologadas todas las actividades propias del proceso de mercaderismo, partiendo de la estandarización de dichas actividades y habiendo definido un proceso optimo de operación que asegure continuidad, disminución de tiempos y costos. con resultados excelentes que permitan identificación de los productos con respecto a los de la competencia. Además de implementar sistemas de medición en los resultados (Ver ejercicio de medición en la cuarta fase del capítulo 3 y anexos), que definan periódicamente estándares propuestos en los niveles de servicio, con posibilidad constante de mejoramiento.

Proponemos cuatro aspectos relevantes en el proceso de mercaderismo como fruto de esta investigación que estamos seguros una vez implementado en compañías con necesidades y políticas de comercialización y distribución similares a las del Grupo Nacional de Chocolates, asegurarán resultados positivos en presencia en puntos de venta y disminución de costos y tiempo.

### **Oportunidades claves en el servicio de mercaderismo**

- Incrementando el Cubrimiento en Autoservicios Independientes y Minimercados mediante el proceso de barrido por zonas de atención geográfica que garantice una mayor presencia en los puntos de venta establecidos.
- Garantizando el surtido Diario, que asegure la óptima rotación de los productos de las compañías, haciendo uso de la estandarización de los procesos una vez se homologaron.

- Disminución de tiempos muertos de traslados. Los mercaderistas no se tendrán que desplazar entre varios puntos de venta, se entrega la administración de puntos de venta específicos para las tres marcas, obviando los desplazamientos extras que se hacía cuando atendía una sola marca en muchos puntos de venta.
- Mayor presencia en el punto de venta que nos permita posición ganadora con respecto a nuestra competencia. Al tener la oportunidad de mantener al mercaderista por más tiempo por punto de venta con las tres marcas, disminución de agotados en exhibición con mayor fortaleza con respecto a la competencia.
- Incrementar la Frecuencia de Atención. Con la especialización de mercaderistas por un menor número de puntos de venta bajo su responsabilidad, garantizamos una mayor rotación y presencia por los puntos de venta, de tal manera que se incremente el número de visitas por punto de venta.
- Especialización en el punto de venta que facilita la colocación de Pedidos. Si el mercaderista se concentra en pocos puntos de venta, tendrá la posibilidad de desarrollar una filiación y conocimiento profundo de tal manera que el servicio sea especializado y personalizado, lo que evita malos entendidos con los funcionarios de cada almacén y seguridad para la colocación de los pedidos necesarios que asegure presencia del producto de las marcas sinergizadas.
- Disminución de Costos y Gastos. A menores desplazamientos del mercaderista se incurre en menores gastos de transporte, mayor aprovechamiento de tiempos muertos y por ende menores costos en el proceso de mercaderismo.

## **Destacar los aspectos relevantes del servicio de mercaderismo**

La mercaderista se comparte entre clientes que no son competencia, respondiendo así a una de las fortalezas de procesos sinérgicos. Es importante al momento de construir los rúters de los mercaderista tener en cuenta el concepto geográfico para asignar los puntos de venta para cada mercaderista, pero también es importante conocer si existen algunas incompatibilidades entre algunos clientes que nos generen dificultades en la atención por parte de los mercaderistas.

Identificando actividades adicionales a las de mercaderismo, como degustaciones, merchandising, impulso de producto y todos aquellos que giren en torno a la presencia y rotación de un producto en puntos de venta, aunque es muy claro que la función única de un mercaderista sinergiado es la de surtir el punto de venta y velar por la conservación de los espacios y la visibilidad de nuestras marcas, también se puede convertir en un elemento clave para la organización detectando necesidades y oportunidades para realizar degustaciones, actividades y promociones puntuales.

Estandarizando las actividades de atención. Procesos que se estén realizando siempre, siendo coherentes con las normas que los establecieron, estarán destinados a ser exitosos, teniendo siempre muy en cuenta que el mercaderista debe cumplir con las actividades asignadas por la sinergia y no las de cumplir caprichos individuales de cada uno de los representantes de ventas de cada compañía.

Brindando atención a los puntos de venta de acuerdo a la rotación. Es muy importante tener claro a que clientes les vamos a prestar el servicio de mercaderismo, ya que el volumen de ventas es muy importante al momento de definir el número de clientes a atender, también se deben tener otras

consideraciones como las de potencial de crecimiento, tiempo de actividad el negocio y las relaciones comerciales actuales.

La mercaderista permanece las 8 horas diarias en los puntos de venta Tipo A y atienden mediante ruta los autoservicios Tipo B y C, todo esto debido a lo que se analizaba en el punto anterior donde hablamos del tiempo de atención Vs. El volumen de ventas, y es ahí donde en esos clientes tipo A el mercaderista permanece todo el día en el mismo punto de venta convirtiéndose en una ficha clave del negocio. En los negocios mas pequeños si se debe organizar un rutero de atención determinado por el volumen de ventas y el tamaño del negocio.

### **Conocer las especificaciones del servicio de mercaderismo**

El servicio involucra Supervisión, Dotación, Implementos y Suministro de Información. Queda establecido que uno de los principales aspectos a considerar es la supervisión y el control de la operación de mercaderismo, para todo este equipo se debe tener en cuenta un grupo de coordinadores de sinergia que velan por el optimo rendimiento del mercaderismo y realizan también todas las actividades administrativas que requiere esta operación, se establece que por cada 25 mercaderistas se requiere un coordinador.

Se incluyen reuniones periódicas con los clientes y el personal de mercaderismo que nos faciliten retroalimentación constante en aquellos aspectos susceptibles de mejorar continuamente, porque no debemos perder el norte que lo principal de este proyecto, es la calidad del servicio a nuestros clientes. Es por esto que se debe tener contacto permanente con los clientes y esta función no solo la deben realizar los coordinadores de sinergia sino el personal directivo comercial de cada compañía.



Atención en puntos de Venta los días Domingos en los autoservicios tipo A. Quedo claro y conocido en el estudio de tiempos y movimientos la necesidad de atender los negocios tipo A los días domingo en quincena, ya que se observo que no es viable económicamente atender todos los domingos.

Implementando el sistema de Supernumerarios para suplir ausentismos e incapacidades, con las mismas fortalezas de los mercaderistas titulares en cada punto de venta. Para suplir este requerimiento realizamos un estudio donde se arroja la necesidad de un supernumerario por cada 15 vendedores.

#### **Definir la Instalación del servicio:**

Dentro del desarrollo de este trabajo hemos propuesto como compañías con las cuales se realiza la sinergia de mercaderismo a Nacional de Chocolates, Compañías de Galletas Noel y Productos Alimenticios Doria. Se hace relevante y fundamental realizar un estudio de las capacidades y la infraestructura de la compañía que se hará responsable del manejo de la sinergia, se deben no solo analizar su capacidad instalada, su experiencia sino también la cotización presentada. En un grupo interdisciplinario se deben analizar las diferentes propuestas ya que la responsabilidad en esta decisión es de gran envergadura y de un gran impacto dentro de las organizaciones.

Proponemos un Mapa de Atención de cada Compañía: Autoservicios, Frecuencias y Horas de atención. Ya con el estudio de tiempos y movimientos realizados, ver ejercicio en el capítulo 3 cuarta fase, análisis de resultados, se deben sentar las áreas comerciales de las compañías y la empresa administradora de la sinergia para poder planear y definir los mapas de atención y los ruterros establecidos por cada zona donde se logren cumplir los niveles óptimos de atención.

El mapa de atención se deriva del estudio completo por compañía de los tiempos requeridos para el surtido por unidad de venta, incluyendo desplazamientos por fuera y por dentro del almacén, tiempo de alimentación, descansos etc. Este estudio lo encontramos en el anexo # 2.

Identificar por ciudad la rotación de un autoservicio A, B, C, D por cada Compañía ya que al alinear las bases de datos de las compañías, encontramos que la tipología de los clientes no coincide en algunos puntos de venta y debemos homologar el criterio de atención.

Validar en una ciudad pequeña la operación de la sinergia, determinando un tiempo promedio para atender 1 unidad de Producto, todo proyecto debe realizar algunas pruebas piloto y estudiar de este piloto las posibles fallas o puntos de mejora. Es por esto que antes de la puesta en marcha se realizaron algunas pruebas piloto en Pereira. Mediante el anexo # 3 podemos observar los resultados del estudio de tiempos y la creación del rutero x zona.

Establecer los mapas de atención País de la Sinergia, consolidando la información obtenida y recopilada en cada una de las regiones para luego poder mediante este consolidado construir una propuesta nacional de atención., para poder ir construyendo modelos de indicadores de control y seguimiento a nivel nacional.

Mediante la identificación de la programación de pedidos del punto de venta, por cada compañía podemos ir definiendo con el cliente el manejo de devoluciones y averías, este punto es de gran relevancia dentro del funcionamiento del proyecto, ya que uno de los puntos mas importantes a tener en cuenta es que el mercaderista estar presente en el punto de venta después de que haya llegado el producto de las compañías, de ahí que debemos ser muy cuidadosos en el desarrollo de los ruteros y tener muy claro y concordante los horarios de los vendedores de las tres compañías, además debemos lograr una política de

negociación unificada para el manejo de las devoluciones y averías de productos, este es un factores críticos de éxito ya que es una medida que afecta directamente a los consumidores.

Proponemos unas políticas de recibo y retiro del punto de venta de los productos con fechas de vencimiento, la recolección de estas averías y productos vencidos se deben recoger semanalmente de acuerdo a la frecuencia de visita del vendedor. Ya que también si nos demoramos mas en esta recolección se afecta directamente la imagen de nuestras compañías ante los consumidores debido a que uno de los puntos hoy por hoy mas delicado ante el consumidor es un producto vencido en el punto de venta.

Proponemos una estrategia clara de Exhibición de los productos, esta debe quedar documentada en fichas aceptadas por las áreas de procesos de cada compañía, para darlas como herramienta al mercaderista para aplicarlas estratégicamente y emplearlas en futuros entrenamientos. Ya que definidos los espacios de cada referencia en un plano de exhibición, evitamos que la competencia nos llegue a quitar espacio en el lineal o a desorganizar la exhibición que debe estar por momentos de consumo claros para el consumidor.

Se propone mejorar el modelo de comunicación para las nuevas promociones que se manejarán en los puntos de venta, para que sean solicitadas por los mercaderistas, es por esto que en las reuniones de sinergia siempre deben estar presentes las personas del área comercial responsables de los lanzamientos de nuevos productos y de las nuevas promociones, para que divulgue y presente todas las nuevas noticias que impacten al canal de comercialización.

Recibir de parte del cliente los puntos de venta: Espacios actuales en lineal, exhibiciones adicionales, puntas de góndola, Estado del Inventario, validar con el administrador del Punto de Venta. Dejar Acta y con la información plasmada en

esta acta, debemos construir con el mercaderista la hoja de vida de cada cliente lo que nos permite hacer un seguimiento constante y un apoyo para futuras negociaciones.

Definir si se requiere contratar un mayor número de mercaderistas, esto es un ejercicio importante después de tener todo el plan de atención y los rúters establecidos, hacer pruebas y tomar decisiones en el número de mercaderistas Vs. la atención prestada actualmente.

Entrenar a los mercaderistas en producto y en la operación del cliente, esto lo debemos realizar en conjunto con el departamento de mercadeo para que un funcionario de cada empresa les hable de cada portafolio en cuanto a sus características y precio. Además Con una persona del área comercial para aclararles las políticas comerciales y proyección de ventas. Acá si encontramos uno de los puntos mas críticos al momento de evaluar el proyecto, porque en algo que no debemos escatimar esfuerzos es en el conocimiento y dominio de los mercaderistas de los portafolios de las tres compañías y en la realización optima de la operación con cada cliente, se debe conocer al detalle las necesidades y expectativas de cada uno y tener claro el plan de acción para lograrlo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Google, definiciones de glosario

SANTOS, José Alberto. Lideree: Liderazgo realmente efectivo, 2002.

# ANEXOS

ANEXO 1

HOJA DE VIDA DE AUTOSERVICIO

**Tipo Autoservicio (A,B,C,D):** \_\_\_\_\_ No. Horas Asignadas: Semana \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ AM \_\_\_\_\_ PM

**Nombre del Autoservicio** \_\_\_\_\_ **Horas de Atención Autoservicio** De: \_\_\_\_\_ AM Hasta \_\_\_\_\_ PM

**Dirección:** \_\_\_\_\_ **Barrio:** \_\_\_\_\_ **Teléfono** \_\_\_\_\_

**Nombre Propietario:** \_\_\_\_\_ **Nombre Administrador:** \_\_\_\_\_ **email:** \_\_\_\_\_

**Formato:** Hiper \_\_\_\_\_ Super \_\_\_\_\_ Mini \_\_\_\_\_ Mayorista \_\_\_\_\_ **No. Cajas Registradoras:** \_\_\_\_\_ **Area:** \_\_\_\_\_ M2

**Ventas Totales AS** \_\_\_\_\_ **Ventas Noel:** \_\_\_\_\_ **Ventas CNCH** \_\_\_\_\_ **Ventas Doria:** \_\_\_\_\_

Rotación Noel: \_\_\_\_\_ Rotación CNCH \_\_\_\_\_ Rotación Doria: \_\_\_\_\_

**Características Autoservicio**

**Distancia Bodega a Piso de Ventas:** \_\_\_\_\_ **Mts Bodega Aislada de PV (Si/No)** \_\_\_\_\_ **Marcas Producto (Si/No)** \_\_\_\_\_

**Ubicación Bodega.** 1er Piso \_\_\_\_\_ 2do Piso \_\_\_\_\_ 3er Piso \_\_\_\_\_ Sotano \_\_\_\_\_ **Transporte Mcia:** Ascensor \_\_\_\_\_ Malacate \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_

**Apoyan Inventarios (Si/No):** \_\_\_\_\_ **No. Horas Inventario :** \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Bimensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_

**Realizan Aduanas (Si/No):** \_\_\_\_\_ **Las Unidades a Surtir se Transportan en:** Carrito \_\_\_\_\_ Plancha \_\_\_\_\_ Manual \_\_\_\_\_

**Portafolio y /o Exhibiciones**

Escriba el No. de metros lineales por cada una de las siguientes Categorías:

**Compañía de Galletas Noel**

**Indulgencia** \_\_\_\_\_ cms2 **Bueno para Ti** \_\_\_\_\_ cms2 **Cotidiana** \_\_\_\_\_ cms2 **Nutrición** \_\_\_\_\_ cms2

No. S ku \_\_\_\_\_ No. S ku \_\_\_\_\_ No. S ku \_\_\_\_\_ No. S ku \_\_\_\_\_

**Compartir** \_\_\_\_\_ cms2 **Regalar** \_\_\_\_\_ cms2

No. S ku \_\_\_\_\_ No. S ku \_\_\_\_\_

**Compañía Nacional de Chocolates**

**Chocolates de Mesa** \_\_\_\_\_ cms2 **Café** \_\_\_\_\_ cms2 **Golosinas** \_\_\_\_\_ cms2 **Nueces** \_\_\_\_\_ cms2

No. S ku \_\_\_\_\_ No. S ku \_\_\_\_\_ No. S ku \_\_\_\_\_ No. S ku \_\_\_\_\_

**Doria**

**Pastas** \_\_\_\_\_ cms2 **Especialidades** \_\_\_\_\_ cms2 **Infantil** \_\_\_\_\_ cms2 **Del Menu** \_\_\_\_\_ cms2 **Premium** \_\_\_\_\_ cms2

No. S ku \_\_\_\_\_ No. S ku \_\_\_\_\_ No. S ku \_\_\_\_\_ No. S ku \_\_\_\_\_ No. S ku \_\_\_\_\_

**Número de Exhibiciones Adicionales:**

**Noel** Pagas \_\_\_\_\_ No Pagas \_\_\_\_\_ **CNCH** Pagas \_\_\_\_\_ No Pagas \_\_\_\_\_ **Doria** Pagas \_\_\_\_\_ No Pagas \_\_\_\_\_

## ANEXO 2

## ANALISIS DE COSTO POR SERVIR

MERCADERISTA	CPV	CIUDAD	SUB CANAL	PUNTO DE VENTA	HORAS REAL DE Atencion mes	VENTAS TOTALES	COSTO X SERVIR	HORAS ACTUAL	MODELO (HORAS)	DIFERENCIA
SANDRA CETINA	CM	FLORENCIA	Ci Autoservicios	ya existe	17,32	10.538.781	0,99%	17,32	33,1	-15,7
SANDRA CETINA	CM	FLORENCIA	Ci Autoservicios	GRANERO RAPI-GRANOS	12,99	4.113.740	1,91%	12,99	12,8	0,2
SANDRA CETINA	CM	FLORENCIA	Ci Autoservicios	GRANERO SOLARTE	17,32	15.504.997	0,68%	17,32	24,9	-7,5
SANDRA CETINA	CM	FLORENCIA	Ci Autoservicios	DEPOSITO ALBANES	17,32	10.702.192	0,98%	17,32	37,2	-19,8
SANDRA CETINA	CM	FLORENCIA	Ci Mayoristas Ab	RAPIGRANO CENTRAL	43,30	25.186.894	1,04%	43,30	44,8	-1,5
SANDRA CETINA	CM	FLORENCIA	Ci Mayoristas Ab	GRANERO SUPERMERCABIEN	25,98	10.823.926	1,45%	25,98	18,9	7,0
SANDRA CETINA	CM	FLORENCIA	Ci Mayoristas Ab	MERCATODO J.C.	17,32	18.620.755	0,56%	17,32	15,1	2,2
SANDRA CETINA	CM	FLORENCIA	Ci Mayoristas Ab	GRANERO SURTIECONOMICO	8,66	1.553.485	3,37%	8,66	2,6	6,1
SANDRA CETINA	CM	FLORENCIA	Ci Mayoristas Ab	HERCAST POPULARES	17,32	3.564.263	2,94%	17,32	6,5	10,8
SANDRA CETINA	CM	FLORENCIA	Ci Mayoristas Ab	ALMACEN SURTIDOR	21,65	4.958.937	2,64%	21,65	9,1	12,6
SANDRA CETINA	CM	FLORENCIA	Ci Mayoristas Ab	ALMACEN AHORREYA	8,66	4.622.678	1,13%	8,66	9,0	-0,3
						<b>110.190.648</b>	<b>1,14%</b>	<b>207,84</b>	<b>213,91</b>	<b>-6,07</b>



