

Cartilla Práctica

Cómo vender a las grandes superficies

Codificarse en
almacenes de
cadena, ¿sí o no?



bogotá **e**mprende

Cómo vender a las grandes superficies

Codificarse en almacenes de cadena, ¿sí o no?



bogotá **e**mprende



BOGOTÁ
HUMANANA



Cámara
de Comercio
de Bogotá

Bogotá Emprende es un Programa de la Secretaría de Desarrollo Económico y la Cámara de Comercio de Bogotá

www.bogotaemprende.com

Cartilla Práctica



Cámara de Comercio de Bogotá
Secretaría Distrital de Desarrollo Económico

**Cómo vender a las grandes superficies
Codificarse en almacenes de cadena, ¿sí o no?**

Gustavo Petro Urrego
Alcalde Mayor

Carlos Fidel Simancas Narváez
Secretario Distrital
de Desarrollo Económico

Alfredo Bateman Serrano
Subsecretario Distrital
de Desarrollo Económico

Argemiro Plaza Crespo
Director de Formación y Desarrollo
Empresarial de la Secretaría Distrital de
Desarrollo Económico

Mónica de Greiff Lindo
Presidenta Cámara de Comercio de
Bogotá

Luz Marina Rincón Martínez
Vicepresidenta Ejecutiva
Cámara de Comercio de Bogotá

Juan Carlos Rodríguez
Director Centro de Emprendimiento

Liliana del Pilar Pineda González
Jefe de temáticas especializadas
Vicepresidencia de competitividad
Empresarial

Fernando Carretero
Corrección de Estilo

Los textos de esta cartilla fueron elaborados por:
Alejandro Martín Cuezva

Secretaría Distrital de Desarrollo Económico - SDDE
Cámara de Comercio de Bogotá - CCB

ISBN: 978-958-688-410-5

Diseño e impresión
Editorial Kimpres Ltda.
PBX: 413 6884
www.kimpres.com

Bogotá, D.C.,
Noviembre 2013



Tabla de Contenido

Introducción	4
I. Aspectos relacionados con la demanda	5
II. Aspectos relacionados con la oferta	6
A. Capital de trabajo	6
B. Infraestructura, equipos y tecnología	7
C. Materias primas	7
D. Recursos humanos	7
E. Aseguramiento de la calidad	8
III. Aspectos normativos y legales y otros requisitos de codificación	9
A. Registro de marca	9
B. Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima)	10
C. Código de barras	10
D. Servicio de Integración CEN – EDI web mae	10
E. Análisis de laboratorios	10
IV. Costos y fijación de precios	12
A. Costos y márgenes	12
B. Según la competencia	13
C. Según el “valor”	13
V. Envases, embalajes y etiquetas	14
A. Envases	14
1. Costo	14
2. Diferenciación	14
3. Funcionalidad	14
4. Responsabilidad ecológica	15
5. Imaginario del consumidor	15
B. Embalajes	15
C. Etiquetas	16
VI. Codificarse como proveedor en la cadena	17
VII. Distribución	19
VIII. Rotación, mercadeo e impulso	20
IX. Posventa	22
A. Frente al cliente	22
B. Frente al almacén de cadena	22
X. Otros	23
A. Empirismo	23
B. Imprevistos	23
C. Apoyarse en otras entidades e instituciones	23
XI. Conclusiones	24





Introducción

Codificarse en almacenes de cadena es un anhelo de casi todo empresario. En algunos casos, responde más a la satisfacción del ego por ver su nombre en la etiqueta de su producto en la góndola de un supermercado que a un responsable análisis de rentabilidad y sostenibilidad. En otros casos, es un paso casi obligado para lograr posteriores objetivos, como exportar. En otros es simplemente el mejor (o el menos malo) de los canales de distribución posible.

Todo esto puede parecer obvio, pero no des por hecho este análisis. Si, y solo si, consideras este canal como deseable, por el motivo que fuere, tienes que hacerte una serie de preguntas y responderlas con sinceridad, es decir, con tu capacidad real de respuesta, no con la deseada ni con la soñada. Si las respuestas son mayoritariamente positivas, estás preparado para intentarlo.

Para responder estas preguntas, en esta cartilla se analizarán diez(10) aspectos que corresponden a cada uno de los capítulos de este documento: demanda(I); oferta(II); requisitos normativos y legales (III); costos y fijación de precios (IV); etiquetas, envases y embalajes (V); codificación (VI); distribución (VII); rotación, mercadeo e impulso (VIII); posventa (IX); otros(X). Finalmente, se darán unas conclusiones(XI).



I. Aspectos relacionados con la demanda

Es normal que creas que tu producto es el mejor del mundo. Porque lo miras como a un hijo, porque a ti y a tus conocidos les gusta, porque lo has logrado producir con mucho esfuerzo y sacrificios, porque es muy saludable o natural o novedoso. Razones hay por montones.

Los únicos que van a decirte si tu producto es bueno son los compradores o los consumidores. Los pequeños productores no tienen los recursos para generar modas o cambiar hábitos, luego no puedes darte el gusto de posar de terco. Si el producto gusta y rota ganas, si no, desapareces. Y hay dos formas de saberlo: (1) de manera empírica, es decir, incurrir en todos los costos y lanzar el producto al mercado y ver qué pasa; o (2) realizar una investigación de mercado que te permita conocer *ex ante* las probabilidades de éxito, las modificaciones sugeridas por los consumidores y las amenazas que te acechan.

Algunos pueden decir que las investigaciones de mercado son caras o complejas. El estudio de mercado forma parte del Plan de negocios, que es una hoja de ruta indispensable para toda organización.

Hay algunos elementos que debes tener en cuenta en toda investigación básica del mercado: volumen de este, precios, márgenes, competencia, caracterización del consumidor (quién es, cuándo compra, su motivación,...).

Moraleja: “Deja el afán, ‘pierde’ tiempo en tu investigación de mercado y minimiza los riesgos, que muchos son sin buscarlos”.



II. Aspectos relacionados con la oferta

Los productos tienen nacimientos diferentes. Algunos son inspiraciones personales, otros son fruto de la investigación, otros son réplicas de otro producto existente a nivel nacional o internacional. Su nacimiento condiciona su desarrollo. Lo óptimo sería que cumplieran con expectativas hoy insatisfechas para algún nicho de mercado.

Parte del supuesto de que cuando inicias tienes procesos productivos muy artesanales (mucho mano de obra y poca maquinaria y tecnología), incluso tus terminados (etiquetas, embalajes,...) que te diferencian de los productos de consumo masivo y que cuando vendes pequeñas cantidades no son problema, pero que al entrar en cadenas pueden empezar a serlo. Por ello, debes evaluar bien tu real capacidad productiva, para evitar futuros incumplimientos que pueden significar tu salida de canales de distribución exigentes, como los almacenes de cadena.

A. Capital de trabajo

Hay que estar preparados porque existe un momento en el que se produce un cambio abrupto. Pasas de vender en tiendas especializadas o en el mercado local a vender en cadenas, y el inventario que antes te duraba semanas y meses no te alcanza ni para surtir el primer pedido. Y el problema se agrava porque el tiempo de despacho es corto (días, siempre menor a 1 semana). Esto te obliga a contar con unos *stocks* de seguridad de materia prima y de producto terminado que requieren importantes recursos inmovilizados con los que no cuentas.

Cuando terminas de entregar tu primer gran pedido quedas exhausto, como después de correr un maratón. Pero debes calcular bien el impulso porque esto puede empezar a convertirse en un ejercicio cotidiano. Afortunadamente, esto no suele ocurrir tan rápido. Es un contrasentido, pero casi todos los pequeños empresarios después de surtir su primer gran pedido ruegan que no les vuelvan a pedir rápido... ¡¡¡¡¡porque no tendrías cómo responder...!!!!

Esto ocurre porque necesitas cuatro capitales para estar tranquilo: materia prima, producto terminado en bodega, producto terminado despachado que está en góndola y cartera (en el mejor de los casos entre 40 y 60 días). Cuanto más vendes, más capital de trabajo requieres para evitar rupturas en las entregas.

B. Infraestructura, equipos y tecnología, I, E y T

Para realizar procesamiento conforme a los requerimientos normativos y de calidad de las cadenas, se necesita efectuar importantes inversiones en I, E y T, las cuales no se pueden hacer con las utilidades de la operación, pues todavía no estás codificado. Por eso mismo, las entidades financieras no te ven como sujeto de crédito al no tener asegurada la comercialización y casi nunca posees los recursos propios suficientes. Pero sin garantizar la calidad, tienes el acceso restringido al mercado y, por tanto, a poder crecer, consolidar la empresa y acumular capital propio.

De alguna forma, hay que romper este círculo. En algunos casos pueden ser recursos no reembolsables, o reembolsables a mediano y largo plazo, o alianzas con otras empresas así ganes menos, o maquilar con empresas que cuenten con las inversiones en I, E y T o combinar el mercado de cadenas con otros menos exigentes (como materias primas semiprocesadas, nichos institucionales, etcétera).

C. Materias primas

En casi todos los productos de calidad, las materias primas tienen una importancia determinante (de alguna forma este es un factor diferenciador). Bien porque su falta de calidad condiciona la mala calidad final del producto, bien porque sus costos te impiden ser competitivos, bien porque la falta de aseguramiento de la proveeduría te impide acceder a mercados masivos con alta rotación

La falta de capital disponible disminuye tu poder de negociación con los proveedores y te obliga a comprar productos no de la mejor calidad o caros (por incapacidad para acopiar en época de cosecha o abundancia) o a destiempo (solo te proveen cuando tienen excedentes).

Cuando hay procesos de transformación, posibles soluciones son buscar productores en contraprestación, buscar eficientes sistemas de conservación, tener un portafolio diversificado con productos en diferentes épocas de cosecha.

D. Recursos humanos

¿Por qué las grandes empresas consiguen recién egresados o profesionales con experiencia, dispuestos a sacrificarse por la empresa, comprometidos y responsables, en muchos casos por un sueldo exiguo, mientras las pequeñas en muchos casos deben contentarse con gente muy inexperta o de paso para los que solo eres un escampadero o simplemente personal poco competente?

A su favor casi siempre tienen mejores condiciones salariales o prestaciones adicionales, o la posibilidad de capacitarse, o el prestigio de pertenecer a una gran empresa... A tu favor, la posibilidad de crecimiento personal y profesional al ritmo de la empresa, más espacio para la creatividad.

Lo que es claro es que contratar personas adecuadas es fundamental y tu organización debe encontrar gente “especial”, personas cuya principal motivación no solo sea el dinero, personas solidarias, creativas y capaces. Todo un reto. Que arranca desde el currículo de las universidades.

E. Aseguramiento de la calidad

Es el objetivo final al que debes propender y resume todos los puntos anteriores y otros muchos más que te permiten ganar confiabilidad frente al consumidor, a las instituciones de control y frente a tus proveedores.

Hay escalas. En el sector agro, para los que no procesan, se inicia con Buenas Prácticas Agrícolas - BPA, luego certificación Globalgap. Dependiendo del producto y del mercado, esto puede variar. En procesados se inicia con un concepto sanitario positivo de la autoridad local competente, Invima, Buenas Prácticas de Manufactura - BPM, Hazard Analysis Critical Control Points - HACCP. En español Análisis de Riesgos, Identificación y Control de Puntos Críticos o ISO, entre otras, cada vez son más exigentes. Pero es el único camino: dependiendo de cuanto antes lo inicies antes puedes concluirlo. Debes entender que este proceso supone disponibilidad de recursos (tiempo, recurso humano y dinero) de la organización y debes contar con una infraestructura, equipos y tecnología propios que superen unos estándares mínimos.

Moraleja: *“Cuando estás seguros que tienes un buen producto, que siempre posee la misma calidad y que puedes garantizarlo en el tiempo, estás cumpliendo el primer requisito para atacar el mercado con confianza. Si tú mismo no estás seguro de ello, difícilmente podrás convencer a otros”.*

Hay que buscar un difícil equilibrio entre una agresiva actividad comercial que te abra nuevos mercados y una política de inversión en infraestructura, equipos, tecnología y recursos humanos y capital de trabajo que te permita garantizar siempre que tu oferta crece al mismo ritmo que tu demanda.

III. Aspectos normativos y legales y otros requisitos de codificación

Estos requisitos son barreras de entrada en el mercado, que pueden entenderse como medidas que garantizan la inocuidad de los productos y, por tanto, la salud del consumidor pero que de manera indirecta su costo, sus trámites y permisos ayudan a disuadir a muchos pequeños empresarios para entrar en el mercado.

Si no cumples estos requisitos, te quedas en la categoría de “informal” y por tanto solamente puedes acceder a los mercados finales “informales” o a nichos “alternativos” (que en algunos casos pueden ser muy interesantes, pero a los que también se puede acceder cumpliendo los requisitos legales...).

Los principales requisitos son:

- Registro de marca.
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima)
- Código de barras.
- CEN Centro Electrónico de Negocios – EDI Electronic Data Interchange, intercambio electrónico de datos.
- Análisis de laboratorio.

(Dependiendo del sector puede haber otros, como en el caso de las tostadoras de café requieren el registro ante la Federación Nacional de Cafeteros).

A. Registro de marca

Puede no parecer fundamental inicialmente, sobre todo porque las cadenas no lo exigen. Pueden ser varios los motivos que invitan a registrarla: como acción preventiva es evitar conflictos futuros, es evitar que otros se aprovechen de tu trabajo de posicionamiento de marca o es crear un activo para tu empresa que se refleja en el balance.

El trámite se realiza ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). Para conocer más de los costos y procedimientos consulta en www.sic.gov.co. Las exigencias son pocas y claras, y el trámite demora de seis (6) a doce (12) meses. La principal dificultad estriba en estar pendiente de las notificaciones para darles oportuna respuesta.

B. Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima)

Para alimentos es requisito ineludible. Dependiendo del producto es más o menos complicado. Los medicamentos o aquellos alimentos que incluyan efectos positivos sobre la salud son más complicados.

El Invima parte del supuesto de la buena fe, luego no se requiere visita previa del instituto.

Los requisitos principales son fichas técnicas de los productos y el concepto sanitario favorable de la autoridad local competente. Hay que ser precavidos con el uso de algunos términos que parecen sinónimos o el uso de las preposiciones (de, con...) en las fichas técnicas. Es normal que haya algunas notificaciones de correcciones. Desde el momento de la entrega final a satisfacción son quince (15) días hábiles para contar con el registro.

Hay tres (3) categorías:

1. Registro: validez de diez (10) años.
2. Permiso: solo para microempresas. Validez: tres (3) años.
3. Certificado: en caso de no comercializar con marca. Validez: un (1) año.

Este requisito es obligatorio. Para conocer más sobre costos y procedimientos entra en www.invima.gov.co

C. Código de barras

Es un número único universal que identifica a tu empresa y a tu producto, a modo de “cédula de ciudadanía”. Son las barras que leen los lectores ópticos en las cajas de las cadenas y supermercados. Este código te permite realizar facturación, control de inventarios, pedidos... Se realiza ante la empresa GS1 LOGYCA. Para conocer más ingresa en www.gs1co.org.

D. Servicio de Integración CEN – EDI web mae

Este sistema de información envía órdenes de compra por los almacenes de cadena a sus proveedores. Tiene diferentes niveles de complejidad, en los que se puede facturar, controlar inventarios, etcétera. Es propiedad de una empresa del Grupo Carvajal. Para conocer más sobre costos y procedimientos ingresa en www.admin.cen.biz

E. Análisis de laboratorios

Son de dos (2) tipos principalmente:

Los efectuados para conocer la composición química del producto. Se realizan una sola vez y con este se construye la tabla nutricional.

Los de control de calidad. Son microbiológicos, principalmente, para estar seguros de la ausencia de patógenos. Cada producto requiere diferentes análisis dependiendo de su Norma Técnica Colombiana (NTC). Se efectúan por lote o cada cierto tiempo. Pueden costar entre \$20.000 y \$120.000 cada análisis por producto.

Moraleja: *“Todos estos requisitos exigen inversiones y estándares de calidad altos, obligan a la empresa a ‘formalizarse’ y deben entenderse como una oportunidad de acceder a nuevos mercados. Obviamente hay que hacer el análisis económico de viabilidad para estas inversiones. En muchos casos, lo costoso no es el registro, sino las inversiones y adecuaciones que debes realizar en la empresa (físicas o de procesos) para conseguirlo”.*





IV. Costos y fijación de precios

¿Cómo fijar el precio de tu producto acertadamente? Los pequeños empresarios tienen diferentes formas de hacerlo: se calculan los costos y se le adiciona el margen que se considera justo, se fija el precio por encima o por debajo de tu competencia en el mercado o simplemente le colocas el precio según tu percepción del valor del producto.

A. Costos y márgenes

La primera dificultad la encuentras al calcular los costos reales. Muchos empresarios se equivocan si piensan que su principal reto es superar las dificultades “técnicas” de su producto y menosprecian el aspecto “financiero”. Calcular los costos de producción, los comerciales, administrativos y financieros, fijos y variables, es una de las tareas fundamentales de un buen empresario. Por ejemplo, hay que tener en cuenta los costos comerciales nuevos en los que vas a incurrir si accedes a almacenes de cadena frente a otros canales como tienda a tienda (descuento confidencial, operación logística, mercadeo e impulso, devoluciones, promociones, etcétera).

Tabla 4.1. Cuadro comparativo de costos de distribución por canal (pueden variar dependiendo del tipo de producto, del transportador, volúmenes,...).

Costo (%)	Cadenas	Tiendas
Descuentos comerciales	8	0
Costos de distribución	8	5
Mercadeo	2	1
Impulso	3	0
Publicidad, POP,...	3	2
Otros , imprevistos	1	1
Embalajes	1	0,1
Total costos comerciales	26%	9,1%

Una vez tienes claros tus costos totales, debes fijar un margen “justo” para calcular el precio de venta. ¿Cuál es ese margen justo? Por un lado, piensa en que como estás empezando, vas a vender pocas unidades y por ello el margen debería ser sustancioso; por otro lado, querrías ser lo más competitivo posible frente a tus competidores. Hay que buscar un punto intermedio. Cada canal de distribución tiene unos márgenes más o menos definidos (no es lo mismo vender mayorista que al detal) y cada sector



también tiene sus márgenes más o menos establecidos (no son los mismos márgenes para medicamentos o tecnología que para panela). Conocerlos debería ser parte del trabajo de tu estudio de mercado.

B. Según la competencia

Una forma muy arriesgada y desaconsejada de fijar precio es únicamente en función de tu competencia. Es fijar precio normalmente por debajo de tu competencia directa pensando que ello te ayudará a entrar en ese mercado. Puedes estar vendiendo tu producto por debajo de tus costos totales reales y, con ello, con cada unidad que vendas estarás avanzando sin solución hacia la quiebra de tu empresa.

Esto no significa que no debas analizar los precios de tu competencia; al contrario, es una buena práctica porque te puede orientar en la fijación de precios o te puede ayudar a identificar tu nivel de competitividad, pero nunca debe ser el criterio único.

C. Según el “valor”

Este es el criterio más subjetivo y va en doble vía. Por un lado, puede ser el valor que le asigna el empresario a su producto en función del esfuerzo en el que ha incurrido para desarrollarlo (icuidado con esto!) o en función de algunas cualidades intangibles que el producto tiene (válidas siempre que sean positivas y claras para el consumidor). Por otro lado, en algunos nichos de mercado, sobre todo de alto poder adquisitivo, el precio alto le confiere un estatus de calidad y diferenciación al producto que estos clientes buscan mostrar. Un caso escandaloso sobre esto es el precio de una taza de café frente a una de té en un restaurante en China.

Moraleja: “El precio de venta en casi todos los productos, canales y nichos es un factor determinante para tomar la decisión de compra; por ello, debes analizarlo muy bien, teniendo en cuenta tus costos, tus márgenes y los de tu competencia”.



V. Envases, embalajes y etiquetas

Siempre los envases y etiquetas son importantes para un producto, pero en almacenes de cadena son doblemente importantes. Algunos los llaman el vendedor silencioso. En el mejor de los casos, imagínate a tu potencial comprador parado solo frente a la góndola con infinidad de productos similares en la categoría, observándolos antes de tomar la decisión de compra. Hay que tener en cuenta que algunas marcas por su antigüedad o por sus inversiones en publicidad son bien conocidas para los consumidores, fuera de las ofertas y otras estrategias comerciales. Tú no estás ahí, así que la única oportunidad de que el potencial cliente elija tu producto es porque el empaque o envase le llamen la atención. Para empeorar la situación, la realidad es que habrá varias impulsoras de las grandes empresas de la competencia ofreciendo degustaciones, regalando algo o contando las bondades de su producto.

A. Envases

En los envases debes tener en cuenta varios aspectos: el costo, la diferenciación, la funcionalidad, la responsabilidad ecológica y el imaginario del consumidor, entre otros.

1. Costo

Cada vez son mayores los porcentaje del costos de envase sobre el costo total del producto. Es más: en muchos casos el envase tiene un costo mayor que el producto que contiene. Hay que tener en cuenta el costo del envase y los costos que generará en la operación logística (las transportadoras y las aerolíneas cobran por peso). Eso quiere decir que siempre será un ítem sobre el que deberás poner atención.

2. Diferenciación

Cada vez más, sobre todo en la categoría de consumo masivo, las materias primas y los procesos de producción son más parecidos, por lo que un factor importante de diferenciación son los envases y etiquetas. En Colombia hay una gran dificultad en este aspecto con los envases de vidrio.

3. Funcionalidad

Anteriormente el envase se concebía únicamente como un recipiente en el que se transportaba el “producto” hasta el cliente. Hoy el concepto “producto” incluye no solo las materias primas, sino el envase y los atributos que posea. Por ello, la funcionalidad pasa a ser un atributo deter-



minante en algunas sociedades con cada vez con menos tiempo, o donde el producto se aprovecha mejor. Un ejemplo tangible es cómo han ido cambiando los envases de algunas salsas desde el envase de vidrio hasta la botella de PET, para terminar en envases flexibles que se paran sobre su propia tapa, evitando la molestia de tener que agitar la botella para servirnos cuando no está completamente llena.

4. Responsabilidad ecológica

Cada vez más los consumidores son conscientes de que pueden aportar su granito de arena para evitar el colapso ecológico de nuestro planeta modificando algunos hábitos de compra. En el nicho de alimentos orgánicos, el consumidor siempre preferirá una botella de vidrio frente a una de PET, pero en general se nota una tendencia de los consumidores por envases más biodegradables (por eso el auge de los bioplásticos, por ejemplo, como materias primas para envases). En Colombia se produce un kilo de residuos sólidos por persona y día, del cual 400 g son inorgánicos. Son casi 16.000 toneladas al día de materiales que demorarán años o hasta siglos en reintegrarse al suelo. Cualquier cosa que puedas hacer para disminuir este impacto será positiva.

5. Imaginario del consumidor

Hay familias de productos tan identificadas con un envase que se corren riesgos al cambiarlo. Envases de cosméticos que alguien quiere utilizar para condimentos o botellas de artículos de aseo para el hogar que alguien quiere utilizar para kumis o jugos. Están tan asimilados a otro uso que producen rechazo en el consumidor. Es verdad que se presentan oportunidades para la innovación en este sentido, pero siempre son obra de grandes empresas. No olvides que hoy compras la leche en tetrapack y hace no tantos años se vendía en botella de vidrio, en una canastilla metálica.

B. Embalajes

El material más utilizado en almacenes de cadena es el cartón. En muchos casos se desecha al llegar al almacén para surtir en la góndola su contenido. Por tanto, es un costo que ni siquiera el consumidor llega a conocer; por ello, algunas pequeñas empresas intentan evitarlo sustituyéndolo por bolsas plásticas u otros medios.

Antes de hacerlo hay que tener en cuenta que el embalaje protege tu mercancía durante la operación logística de roturas, averías y robos (algo cada vez más complejo y fuera de tu control). Además, identifica el producto, no solo en la operación logística sino en los centros de distribución y en las bodegas de los almacenes, lo cual evita errores o que tu producto se refunda y aparezca cuando está vencido con la consiguiente devolución.

Es importante definir de manera inteligente tus embalajes. Por ejemplo, hay que tener en cuenta el peso que tendrá finalmente (dependerá

del número de unidades y el peso de estas), para evitar problemas de seguridad industrial (antes se manejaban embalajes de hasta 40 y 50 kilos). En las empresas pequeñas, las bodegas tienen procesos manuales, y embalajes grandes generarán riesgos de accidentes o para la salud del personal de bodega.

Además, toma en cuenta los costos de logística. Los operadores logísticos tienen unos costos mínimos hasta un peso o un tamaño (30 kilos o 0,20 metros cúbicos) y por ello cobran esa cantidad mínima por el número de cajas que van a transportar. Por ello, puedes disminuir los costos si tus embalajes se acercan a ese tamaño mínimo.

También hay que tener en cuenta el procedimiento para generar órdenes de compra por los almacenes de cadena. Ellos compran por embalaje no por unidades (mayoritariamente), y productos de empresas que están empezando siempre solicitarán una unidad de embalaje, la cual va a la góndola directamente (no a bodega). Cuando esté próximo a acabarse el inventario en góndola, generarán una nueva orden de compra de una unidad de embalaje. Si tu unidad de embalaje es por muy pocas unidades tendrás que ir varias veces a la semana a entregar una caja (con el tiempo y costos que ello conlleva). Si tu unidad de embalaje incluye demasiadas unidades, tu producto se demorará muchos días en venderse y, por tanto, en generar nuevas órdenes de compra y, como resultado, en los indicadores que ellos evalúan permanentemente indicará que tu producto no rota suficiente, lo cual trae el riesgo de ser descodificado.

Adicionalmente, cuando tu empresa (pequeña) tiene varias referencias hay que, con una sola dimensión de embalaje, empacar la mayor cantidad posible de referencias. Con ello abaratas costos y simplificas la operación logística. Solo debes preocuparte de marcar claramente por fuera del embalaje la referencia que contiene.

C. Etiquetas

Quizás es uno de los aspectos donde las mipymes pueden diferenciarse más con inversiones pequeñas. Hay que ser creativos con los colores, formas, diseños y materiales para intentar diferenciarte y atraer la atención de tus potenciales clientes.

Hay una información que es indispensable incluir en tus etiquetas, de acuerdo con la normativa vigente: marca, nombre del producto, Invima, fecha de fabricación, fecha de vencimiento, lote, ingredientes, nombre del productor y sus datos, usos, peso, tabla nutricional.



VI. Codificarse como proveedor en la cadena

La codificación de un producto en almacenes de cadena es el primer ejercicio en el que puedes probar si estás listos para atacar este canal de distribución. Por tanto, puedes intentarlo como un ejercicio de autoevaluación, siempre y cuando consideres que cumples los cinco (5) puntos anteriores que acabas de analizar.

Hay que entender que tú partes de una posición de negociación difícil. Es decir, tienes grandes expectativas respecto a ser codificado y tienes un producto poco conocido y en frente encuentras a una persona que todos los días recibe cientos de productos para ser codificados, que no tendrá ningún interés en codificarlo, a menos que vea una clara ventaja competitiva frente a tu oferta actual y que de estar interesado lo querrá codificar en las condiciones más ventajosas para tu empresa (de hecho, de estos logros dependerá la evaluación de tu empresa).

Por ello, debes tener en cuenta los siguientes cinco (5) pasos:

1. *Cumplir los requerimientos legales y técnicos solicitados* (certificado de existencia y representación legal, RUT, Factura con requisitos DIAN, Invima, EAN - European Article Number o sistema de códigos de barras, etcétera). Este es el primer filtro.
2. *Lograr el interés del comprador*. Cuando te den la cita con el comprador deberás llevar muestras del producto, ficha técnica, etcétera, pero sobre todo un argumento contundente de por qué ellos “necesitan” tu producto. Un producto mal presentado no tiene opción. Importante conocer la oferta que el almacén tiene exhibido en sus góndolas de los productos de tu categoría (debes visitar varios almacenes de la cadena e investigar sobre las marcas, precios, exhibición de tu competencia). Con esa información y otros argumentos de tendencia de mercado y el valor diferencial de tu producto, debes convencer al comprador de que te codifiquen.
3. *Negociación de las condiciones*. Es el momento de la verdad. Debes tener muy claro hasta donde puedes “ceder”. Por ello es tan importante tener clara la estructura financiera de tu negocio. Todo empezará a tener un costo para el proveedor: codificación por referencia, descuento confidencial en cada factura, operación logística dentro del almacén (son las personas encargadas de surtir las góndolas, nor-



malmente es una empresa externa al almacén), cobros por mejor exhibición (puntas de góndola), promociones (atados de 2x1, etcétera) y pautas publicitarias (cobran a los proveedores las publicaciones de ofertas que hacen llegar a los clientes).

4. *Codificación.* Si llegas a un acuerdo en la negociación se inicia el proceso administrativo dentro del almacén para crearte como cliente. Te requerirán documentación e información adicional (por ejemplo, dimensiones de tus embalajes para parametrizar en bodega). Puede ser más demorado de lo que tú desearías.
5. *Primera orden de compra.* Cuando te llega la primera orden de compra ya es una realidad que conseguiste abrir este canal de comercialización. Las órdenes de compra están abiertas por muy poco tiempo (normalmente 2 o 3 días; este es uno de los puntos claves en el momento de la negociación; intenta ampliar este plazo), por lo que debes tener preparado el pedido antes de recibir la orden.

Moraleja: “Aunque el proceso de codificación es largo, costoso y complejo nunca debes olvidar que si no alcanzas un alto nivel de cumplimiento en tus despachos, el proceso de decodificación será inmediato y expedito”.



VII. Distribución

La entrega en almacenes de cadena tiene una dinámica diferente de otros canales como los canales TaT (tradicional o entre tiendas). No hay contacto directo con el cliente pero sí hay normas, procedimientos, fechas y horas estrictas. Para los pequeños empresarios es cada vez más difícil poder desempeñar el papel de la distribución directamente con este canal, por lo que debes recurrir a empresas transportadoras u operadores logísticos. Eso significa perder el control de la operación en la puerta de tu bodega y unos costos altos. Cuando puedes entregar directamente en cada almacén hay que tener en cuenta los costos de estar varias horas esperando para entregar un pedido de unos pocos (o único) embalajes. Hay que entender que los incumplimientos de la transportadora serán para el almacén de cadena incumplimientos de tu empresa; por ello, minimiza este riesgo entregando con tiempo suficiente y haciendo un seguimiento a tu pedido de manera permanente.

En la estructura de costos también este ítem cobra importancia alta y se encuentra con que pedidos pequeños a nivel nacional de productos de bajo costo y pesados pueden tener un costo de casi el 20% (no es lo mismo enviar celulares que panela a nivel nacional).

Veamos un ejemplo de lo amplio que este intervalo puede ser para una misma empresa y un mismo producto:

Una empresa de Cundinamarca que vende panela ecológica a nivel nacional y cuenta con bodega en Bogotá y transporte propio (camioneta de 1 tonelada (t)/ carga). Cuando le llega una orden de compra de 1 t para entregar en Bogotá en centro de distribución lo hace con su conductor de planta en su vehículo; se demora de entre 2 y 4 horas (medio día) y se le asigna un costo de \$100.000, para un valor de la carga de \$3.400.000. El costo de distribución de esta operación es del 2,94 %. Cuando este mismo pedido es para fuera de Bogotá, la entrega se hace a través de transportadora. El valor promedio es de \$18.000 para embalajes de hasta 30 kilos. Es decir, si tu embalaje es de 30 kilos serían 34 cajas, con un costo de envío de \$612.000, que suponen para el mismo valor del despacho un costo del 18%. Pero si tus embalajes son de 20 kilos es costo sería del 26,5 %. Lo que es una excelente oportunidad en Bogotá puede que para tu estructura de costos no lo resista a nivel nacional.



VIII. Rotación, mercadeo e impulso

La rotación de un producto para los almacenes de cadena es uno de los indicadores, junto al margen de contribución y los niveles de cumplimiento de despacho, más importantes para definir la valoración de un proveedor.

Cuando un pequeño empresario surte un almacén de cadena con alta circulación de clientes potenciales y de alto poder adquisitivo, piensa que de manera automática su producto empezará a rotar. Eso no es cierto. Hay que entender que tu marca no es conocida, casi siempre tendrá pocas caras de exhibición y en los lugares menos preferenciales, no siempre tendrás el mejor precio y tu capacidad de inversión en mercadeo será escasa. Por ello, aunque semanalmente pasen por delante de tu góndola 10.000 clientes potenciales las ventas pueden ser de unas pocas unidades.

La única forma de sobrevivir a la globalización para los empresarios es *diferenciarse*.

“Volverte único”, ese debiera ser el lema y el norte. Esto no se consigue por el producto en sí, pues los ingredientes son iguales o parecidos; ni por el proceso de producción, pues la maquinaria, las infraestructuras y los procesos productivos cada vez son más similares, sino por las expectativas y motivos emocionales que generan la compra al cliente... y ahí sí tienes ventajas diferenciales.

Moraleja: “Es importante entender que la rotación no se producirá de manera automática por el simple hecho de estar codificados en un almacén de cadena. Se logrará únicamente en el caso de tener un buen producto y de ‘apoyarlo’ activamente mediante una estrategia agresiva de mercadeo (lo cual siempre cuesta).

¿Cuáles son algunos de los factores que ayudan a mejorar la rotación del producto?

- Controlar bien los inventarios para no permitir agotados (generar órdenes de compra antes de que el producto se agote, depurar errores de inventario en el sistema,...).
- Tener producto surtido en góndola (parece obvio, pero puede ocurrir que el producto esté en bodega y esté agotado en góndola).
- Tener la mayor cantidad de caras en la góndola (son las unidades de producto que el consumidor puede ver).

- Tener la mejor ubicación posible en el almacén (punta de góndolas o en productos de impulso junto a las cajas registradoras -ambas son costosas- o al menos en el lineal en los estantes a la altura de los ojos. Lo normal es que los productos recién codificados terminen en el primero o último estante, donde los productos casi no se ven o se alcanzan).
- Tener el producto limpio y ordenado.
- Tener la oportunidad de dar a conocer el producto, mediante degustaciones.
- Tener la oportunidad de dar a conocer las bondades del producto, mediante información ágil y clara.
- Utilizar estrategias promocionales (como regalos, descuentos, promociones 2 x 1,...).

Todos estos aspectos y otros que se te ocurran, dependiendo del producto,, son fundamentales si quieres estar en un almacén de cadena.

Ello implica que deberás tener una clara estrategia de mercadeo en tu plan de negocios y contar con un área comercial con personal idóneo y presupuesto para contratar mercaderistas e impulsoras, hacer degustaciones o exhibiciones de productos, regalar muestras, hacer promociones, etcétera.

Parece obvio reiterar que estas actividades tienen un gasto alto para las ventas actuales y que por ello se debes contar con una financiación propia o de terceros a mediano o largo plazo que permita obtener resultados e incrementar tus ventas antes de empezar a pagarla.

Una solución para los pequeños puede ser compartir una parte de estos gastos mediante alianzas con otras pequeñas y medianas empresas del mismo sector, ojalá con productos complementarios (recomendación 3 o 4), donde no solo se disminuyen algunos costos sino que también se pueden generar sinergias en las ventas.

Tabla 8.1 Costos mensuales comparados de mercadeo individual versus grupal

Concepto	Individual	Grupal (4)
Salario 1 mercaderista	\$1.200.000	\$300.000
Salario 2 Impulsoras	\$2.000.000	\$500.000
Transportes. Papelería, varios	\$500.000	\$125.000
Inversiones POP, publicidad, degustaciones	\$1.000.000	\$300.000
TOTAL	\$4.700.000	\$1.225.000

Moraleja: “Si no tienes la capacidad operativa y financiera para realizar una agresiva estrategia de mercadeo, solo o en alianza, puedes asegurar que el riesgo de fracasar en este canal de distribución es absoluto”.





IX. Posventa

Podrías entenderla de dos maneras: el seguimiento que vas a hacer de tu producto frente al consumidor y frente al almacén de cadena.

A. Frente al cliente

Se pierde el contacto directo frente al cliente, por lo que es difícil saber qué opina del producto personalmente. Un cliente insatisfecho o decepcionado normalmente deja de comprar sin darte razones. Las únicas retroalimentaciones que tienes es por casos graves de inconformidad de algún cliente que lo notifica al almacén y quien a su vez te lo hace saber. Para no perder esa fuente de información tan valiosa tienes diferentes opciones. Una es participar en ferias, eventos y degustaciones donde te encontrarás con los clientes personalmente y te den sus opiniones. Otra es a través de una estrategia online de atención al cliente (web, mails, blogs, redes sociales,...), donde informes de las direcciones a tus clientes en tus empaques y etiquetas.

B. Frente al almacén de cadena

La ventaja de los almacenes de cadena es que tienen toda la información sistematizada. Esa información es una fuente muy valiosa de análisis para diseñar estrategias conjuntas que ayuden a mejorar la rotación de tu producto. Además, es importante hacerles el seguimiento a estas cifras y contrastarlas con visitas a los almacenes para verificar si son reales. Un ejemplo de error muy común es que los inventarios van descargándose según los productos se venden y pasan por las cajas registradoras. Cuando un producto se daña o se lo roban no pasa por la caja, no se descarga y supuestamente sigue en el almacén. Como no está realmente no se puede vender y por ello aparece como un inventario que no rota. Adicionalmente, no se genera nueva orden de compra. Si no se depura este inventario en el sistema estarás bloqueado, el producto discontinuado y los clientes insatisfechos que te abandonarán. Frente al almacén tu producto no rota y corres el riesgo de que te lo decodifiquen.





X. Otros

Además de los puntos tratados anteriormente existen otros:

A. Empirismo

En este punto sí encaja esta máxima: “Lo que es bueno al principio no debe serlo siempre”. Los líderes de las organizaciones comunitarias deben casi siempre desempeñar muchos y diferentes papeles y en muchos casos esa capacidad de diversificación los hace exitosos en las primeras fases. En la fase de consolidación, ese actuar diverso y plural puede ser uno de los motivos de defunción de la organización. Cierta tozudez o tenacidad que al principio son características positivas se pueden volver luego un factor de riesgo. Lo difícil es que el líder entienda eso o haya quien lo sustituya o se pueda crear una estructura administrativa más sólida en la que se repartan las responsabilidades.

B. Imprevistos

Los imprevistos siempre pueden ocurrir. De hecho siempre ocurren. Cuanto más seguido y abundantes sean, más se incrementa el riesgo para la empresa. Los imprevistos son inversamente proporcionales al desarrollo de manuales, procedimientos y, en general, de los sistemas de aseguramiento de la calidad.

Al principio estás tan “ocupado” con problemas cortoplacistas que no crees prioritario “gastar tiempo ni recursos” en elaborar manuales de funciones o procedimientos.

Pero si no existen, ante imprevistos o situaciones de crisis puedes improvisar o tomar con mayor probabilidad decisiones equivocadas.

C. Apoyarse en otras entidades e instituciones

Hay varias entidades públicas y privadas (universidades, cámaras de comercio, ministerios, organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones) que brindan servicios de apoyo a los empresarios. En algunos casos, estas ayudas no son aprovechadas por los potenciales beneficiarios, en otros casos son vistas por los empresarios como “pérdidas de tiempo” o con poco efecto sobre tus necesidades reales. Es una buena oportunidad o inversión siempre que tengas claro tus necesidades como empresario y que la oferta institucional disponible se ajuste a estas.

Un ejemplo claro son las pasantías o prácticas empresariales de las universidades. Si no tienes definido un trabajo específico para ese pasante este acabará sacando fotocopias, de mensajero o en el archivo, pero hay muchos trabajos específicos en los que ellos te pueden apoyar (manuales de funciones y procedimientos, estudios de mercado, estructuras de costos por producto, fortalecer tu servicio posventa, mejorar tus estrategias de comunicación online, etcétera). Importante dedicarle un tiempo al principio para la inducción en la empresa, un tiempo semanal para la retroalimentación del trabajo y apoyarse en los docentes o tutores de la universidad.





XI. Conclusiones

Como empresario debes superar una visión estática de tu papel, una visión cerrada en la que como empresario eres lo que está puertas adentro de tu bodega o local, para entender que cada vez más el éxito de tu empresa dependerá de una visión dinámica e integradora de todos los eslabones de la cadena con la que te interrelacionas para cumplir las expectativas de tus clientes actuales y potenciales.

Por ello, los proveedores de materias primas, los bancos, las instituciones de apoyo, las empresas de operación logística, las que te proveen el personal para mercadeo e impulso, tus distribuidores mayoristas y minoristas, las que te diseñan la página web y las estrategias de comunicación online, todos ellos son piezas claves para lograr la consolidación de tu empresa.

Decidir cuál es el canal de distribución más adecuado para tus productos es uno de los puntos decisivos para la sostenibilidad de la empresa.

Para mayor información llama a la Línea de Respuesta Inmediata
383 0330

visita nuestro portal

www.bogotaemprende.com

en nuestro Centro de Emprendimiento en cualquiera de nuestras Sedes:

Sede Kennedy Avenida Carrera 68 N° 30-15 Sur - Piso 4

Sede Chapinero Calle 67 N° 8-44 - Piso 4

Sede Salitre Avenida Eldorado 68D-35 - Piso 2



bogotá emprende



**BOGOTÁ
HUMANANA**



Bogotá Emprende es un Programa de la Secretaría de Desarrollo Económico y la Cámara de Comercio de Bogotá

www.bogotaemprende.com