

DESARROLLO DEL NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DEL
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA AJE COLOMBIA EN EL
MUNICIPIO CARTAGO, VALLE DEL CAUCA

HECTOR ANDRES ORTIZ LIZARAZO

UNIVERSIDAD DEL VALLE TULUA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TULUA
2016

DESARROLLO DEL NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DEL
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA AJE COLOMBIA EN EL
MUNICIPIO CARTAGO, VALLE DEL CAUCA.

HECTOR ANDRES ORTIZ LIZARAZO

Trabajo de Grado modalidad asesoría para optar el título de Administrador de
Empresas

Director:
GUSTAVO ALFONSO ORTIZ VELA
Ingeniero Industrial, docente académico

UNIVERSIDAD DEL VALLE TULUA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TULUA
2016

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	8
INTRODUCCIÓN	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 ANTECEDENTES	11
1.1.1 Estudios previos.....	13
1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	14
1.2.1 Árbol de problemas.....	15
1.2.2 Árbol de Objetivos.....	16
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
2. OBJETIVO GENERAL	18
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. JUSTIFICACIÓN	19
5. MARCO DE REFERENCIA.....	20
5.1 MARCO TEÓRICO	20
5.1.1 Direccionamiento estratégico.....	20
5.1.2 Pasos en la toma de decisiones para el diseño del canal.....	20
5.1.3 Ventaja competitiva.....	22
5.1.4 Comercialización.....	23
5.1.5 Canal de Distribución	24
5.1.6. Indicadores de gestión logística.....	25
5.2 MARCO EMPRESARIAL	25
5.2.1 Reseña histórica	25
5.2.2 Direccionamiento estratégico.....	26
5.3 MARCO CONCEPTUAL	28
6. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	30
7. DISEÑO METODOLÓGICO.....	32
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	32
7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	32

7.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	33
7.3.1 Fuentes primarias	33
7.3.2 Fuentes secundarias.....	33
7.4 ESTRUCTURA METODOLÓGICA	35
8. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL.....	37
8.1 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES, FLUJOS Y SISTEMAS QUE SE CUMPLEN EN EL SISTEMA DE DISTRIBUCION ACTUAL.....	37
8.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL.....	41
9. ESTRATEGIAS COMERCIALES DEL NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN	47
9.1 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES, FLUJOS Y SISTEMAS QUE SE CUMPLIRÍAN EN EL NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCION.....	47
9.1.1 Estrategias comerciales dentro de las actividades	47
9.2 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EN EL NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN	50
10. ANALISIS COMPARATIVO ENTRE EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL, Y EL NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCION	54
11. DESARROLLO DEL NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN.....	57
11.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	57
11.2 PROCESOS Y EQUIPO DE TRABAJO	58
11.3 PLAN DE CAPACITACIÓN.....	71
11.4 RUTAS DE VENTA.....	72
12. CONTROL DE LA GESTIÓN DE IMPLEMENTACION DEL NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN.....	75
13. CONCLUSIONES	78
14. RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS	83

LISTAS DE TABLAS

Tabla 1. Promedio de Venta y Participación del municipio de Cartago.....	15
Tabla 2. Portafolio de productos Big Cola.....	28
Tabla 3. Pretensiones de los Objetivos específicos.....	30
Tabla 4. Pretensiones de los Objetivos específicos.....	31
Tabla 5. Propósito de la fuente Primaria aplicada.....	34
Tabla 6. Propósito de la fuente Secundaria aplicada.....	35
Tabla 7. Metodología aplicada.....	36
Tabla 8. Relación de variables con las funciones del sistema actual de distribución	41
Tabla 9. Relación de variables con las funciones del sistema actual de distribución	42
Tabla 10. Porcentaje de cierre en cada mes	45
Tabla 11. Cuota y venta de los cuatro clientes	46
Tabla 12. Evaluación de las variables en los dos sistemas de distribución	54
Tabla 13. Evaluación de las variables en los dos sistemas de distribución	55
Tabla 14. Propuesta de un solo Mayorista para distribuir en Cartago	74

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Participación AJE Colombia en el mercado Colombiano. Año 2011	11
Gráfico 2. Crecimiento de AJE Colombia en el mercado Colombiano	12
Gráfico 3. Porcentaje de ventas en el municipio Cartago	43
Gráfico 4. Tendencia de las metas y ventas	45
Gráfico 5. Estructura organizacional	57
Gráfico 6. Actividades de la venta.....	60
Gráfico 7. Plantilla Maestro de clientes.....	63
Gráfico 8. Actividades del Entregador.....	65
Gráfico 9. Pasos de Trabajo en punto de venta.....	66
Gráfico 10. Planilla de Medición de Cobertura.....	69
Gráfico 11. Planilla de capacitación	71

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Causas y Efectos en la disminución de la venta de los productos AJE Colombia.....	15
Ilustración 2. Medios y Fines para aumentar la venta de los productos AJE Colombia	16
Ilustración 3. Plantas de producción y Centros de distribución Big Cola	27
Ilustración 4. Sistema Distribución Actual	39
Ilustración 6. Nuevo Sistema de Distribución.....	51
Ilustración 7. División de Cartago en 9 rutas	73

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de grado se tiene como objetivo desarrollar un nuevo sistema de distribución, ya que es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarias para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que este dispone para el cliente final, participando en el crecimiento de las ventas, cobertura del mercado, niveles de servicio e identificar las necesidades de los clientes dentro de la empresa seleccionada.

La investigación se desarrolla tomando como punto de partida el diagnóstico actual del sistema de distribución que se realiza en el municipio, identificando el comportamiento de las ventas, conocimiento del portafolio de los productos en la zona, las promociones, los clientes actuales y la información al consumidor final por medio del material publicitario. Para ello se generó una investigación documental y de campo, a nivel descriptivo, recopilando información de fuentes primarias y secundarias como: información interna de la empresa, la observación, la entrevista y datos actuales del sistema, también en la aplicación de métodos del licenciado Hugo Rodolfo Paz, como pasos en la toma de decisión para el diseño del sistema de distribución.

Luego del diagnóstico que implica el levantamiento de información en el campo estudiado y de los datos que se tienen actualmente, se prosigue a estudiar los problemas identificados o las no conformidades en los resultados, se analiza, se establecen estrategias comerciales para el nuevo sistema de distribución, se plantea el desarrollo para el mismo y por último se establece un control y medidas adoptadas para verificar el cumplimiento, y efectividad de las acciones.

Algunos de los beneficios que se pueden alcanzar mediante el nuevo sistema de distribución son: lograr ventajas competitivas, nuevos métodos y mejores medios para luchar dentro de los antiguos lineamientos, conseguir clientes, tener una mejor cobertura comercial, poder controlar y a menudo bloquear el acceso a los mercados por parte de otras empresas.

Por otro lado, se puede concluir que hay un mayor orden en las actividades y proceso de distribución, lo cual permite que se incremente la densidad e intensidad del mercado, solucionar a tiempo los problemas que se presenten y se logre el incremento en las ventas.

Palabras claves: Impulso de venta, sistemas de distribución, comercialización, diseño de canales, distribución comercial, intermediarios, mayorista, funciones comerciales, cobertura, exhibición.

INTRODUCCIÓN

El medio en que se desenvuelven los negocios actualmente es muy complejo que en el pasado, y no porque haya sido más fácil que ahora, sino porque hoy los negocios se enfrentan a una complejidad más creciente por mecanismos que surgen a raíz de la globalización, las nuevas tecnologías, las condiciones cambiantes del mercado y la competencia surgida en todos los rincones del país.

Por eso las empresas que están alertas pueden encontrar formas de diferenciarse en todos los puntos que entran en contacto con los clientes y aquellas que practiquen una diferenciación del sistema de distribución obtienen una ventaja competitiva.

Es así como, la distribución que se vive en el municipio de Cartago Valle del Cauca, se tiene que el mayor problema del volumen de venta y el manejo del portafolio de los productos Aje Colombia es el actual sistema de distribución, donde los productos no llegan a todos los clientes TaT (tiendas, autoservicios, mini mercados).

La realidad de mercado que vive el municipio de Cartago, exige analizar con atención contextos nuevos y más desarrollados que expliquen cómo los negocios llegan a alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Ahora se piensa que las alternativas de venta se logran por medio de la inserción en otros mercados y por medio de los sistemas de distribución.

Ante esta situación y por las condiciones del volumen de venta y cobertura en el mercado de los productos Aje Colombia, este proyecto pretende como objetivo principal diseñar un sistema de distribución para la compañía Aje Colombia en el municipio de Cartago.

Inicialmente se hará una introducción de la empresa (historia, aspectos estratégicos y portafolio de productos), luego se realizará una investigación del sistema actual de distribución en el municipio, para conocer las características de la distribución, registro de ventas y el conocimiento que se tiene de todo el portafolio por parte de los consumidores. Seguido a esto se establecerá estrategias comerciales para el nuevo sistema de distribución teniendo en cuenta funciones, flujos, estructura y sistemas.

Basado en los resultados del actual sistema de distribución se justifica la conveniencia de implementar el nuevo sistema de distribución apoyado en las variables donde se presentan estrategias comerciales y logísticas para el sistema de venta T a T (tienda a tienda), frecuencias de visita por semana, las cuales logran atender necesidades y expectativas de todos los clientes en el municipio. Se plantea el desarrollo para el nuevo sistema definiendo su estructura organizacional, los equipos de trabajo con sus objetivos, funciones y las rutas de ventas asignadas para cada integrante.

Finalmente se establece un plan de control con indicadores para la gestión en la implementación del nuevo sistema de distribución, indicando el cumplimiento en los pedidos entregados, la intensidad en la cobertura y lo más importante impactar en el crecimiento de las ventas y manejo de todo el portafolio de los productos Aje Colombia.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

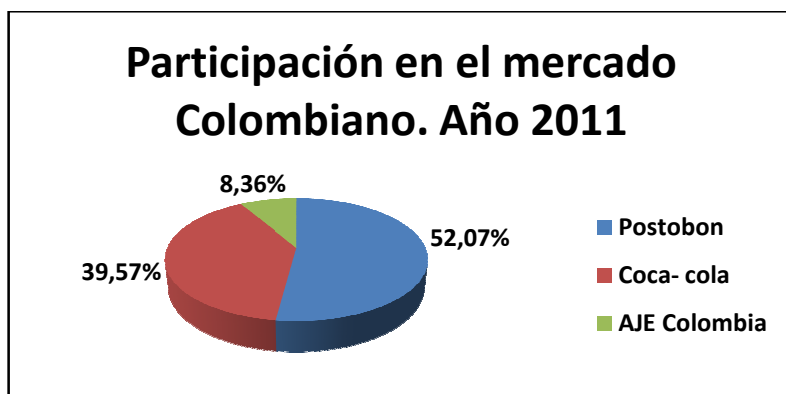
AJEGROUP es una empresa con más de 20 años de experiencia en la fabricación y comercialización de bebidas refrescantes. Inició operaciones el 16 de junio de 1988 en la ciudad de Ayacucho (Perú) bajo el nombre de Grupo Kola Real, actualmente cuenta con 9 plantas embotelladoras en ese país.

En el año 2003 Industrias Añaños decide cambiar a la denominación AJEGROUP (Añaños Jeri Group) en miras a organizarse como una institución corporativa internacional.

Para el año 2007 inicia operaciones en Colombia con el nombre: AJE Colombia, con plantas de producción en el departamento de Cundinamarca (ubicada en el Km 2 vía Funza Siberia, parque Industrial San Antonio) y en el departamento de Atlántico (vía Malambo Sabanagrande Km 3 Barranquilla), dando como resultado 11 líneas de producción, manufacturando y comercializando las marcas: BIG Cola, Cielo, Cifrut, Sporade, Cool Tea y Volt.

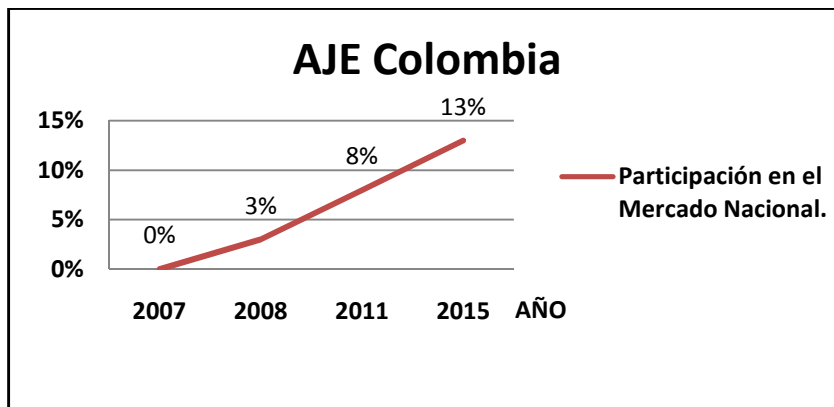
Para el año 2008 AJE Colombia contaba con el 3% de participación del mercado a nivel nacional a tan solo un año de presencia en el País, y para el año 2011 esta cifra de participación subió al 8% y 13% la cifra correspondiente al año 2015, lo cual indica que la Empresa ha tenido un crecimiento sostenido desde su llegada en el año 2007 al mercado Colombiano. (Ver gráfico 1 y gráfico 2).

Gráfico 1. Participación AJE Colombia en el mercado Colombiano. Año 2011



Fuente: Propia del autor

Gráfico 2. Crecimiento de AJE Colombia en el mercado Colombiano



Fuente: Propia del autor

En el departamento del Valle del Cauca, el sistema de distribución se originó en el mismo año (2007), principalmente en la ciudad de Cali, donde se ubicó un centro de distribución para almacenar y comercializar el producto.

Para el despacho del producto desde la planta de Funza hasta el CEDI (centro de distribución) de Cali se contrata a un transportista de camiones para que haga el servicio de la entrega. Posteriormente la distribución de los productos en toda la ciudad de Cali se inicia con camiones visitando primero los grandes distribuidores que comercializan todo tipo de bebidas y después los clientes como tiendas de barrio. Dos años después, se dió inicio a la preventa directa por parte de la empresa, ampliando el servicio y la cobertura total del mercado inicialmente en el centro de la ciudad y posterior a los barrios vecinos, servicio que funciona actualmente.

En el año 2008 se iniciaron las operaciones en el municipio de Tuluá, creando un CEDI (centro de distribución) en una bodega del centro del municipio al lado occidental del terminal de transporte, encargado de distribuir los productos en el centro y norte del Valle, dando inicio a las operaciones con el municipio de Cartago. La planta de Funza (Cundinamarca) es el encargado de abastecer al CEDI Tuluá.

Actualmente el municipio de Cartago se ha convertido en un área comercial importante y de mucha atención para la empresa AJE Colombia, el sistema de distribución que se inició y con el que se atiende actualmente consta de cuatro clientes directos para la empresa, y estos se encargan de la comercialización de los productos para el municipio. Servicio que a la fecha no ha tenido ningún tipo de cambios en su sistema de distribución y comercialización.

1.1.1 Estudios previos

Dentro de los antecedentes se cita el trabajo de grado elaborado por Areli Orquídea Ramos Sánchez de la Universidad Tecnológica de la Mixteca, *“Canales de distribución y posicionamiento de mercado para la competitividad en las artesanías Oaxaqueñas”*, donde como conclusión afirma que la importancia de los intermediarios en términos generales es que un canal es efectivo cuando lleva a cabo las transacciones y facilite la adquisición de mercancías. Siempre y cuando utilice adecuadamente los recursos escasos, un canal corto y en una economía escasa utilizaría la menor cantidad de recursos que un canal largo y en una economía abundante (Ramos, 2001). Este trabajo sirve como referencia para el proyecto que se investiga donde explica ampliamente las razones y la pertinencia de las estrategias de los negocios por medio de métodos como *la observación y el análisis* del manejo y seguimiento de los canales; el comportamiento y posicionamiento para el logro de la competitividad de las artesanías, que en este caso sirve para los productos AJE Colombia en el municipio de Cartago.

También otro estudio previo que se cita por los autores: Marielina Córdova, Karina González y Aryana Hernández de la Universidad de Oriente sobre *“Estudio de las estrategias de distribución y ventas empleadas por la empresa Trigo do Pao C.A.”*, realizan una investigación documental y de campo teniendo como resultado que la estrategia de venta aplicada por esta empresa son las ventas personales, la cual permite tener contacto directo con su clientela y atraer nuevos compradores, brindándoles excelentes beneficios (Córdova, González, & Hernández, 2011). Trabajo a tener en cuenta para el proyecto de estudio ya que aporta estrategias y métodos de las ventas personales, siendo los vendedores los encargados de dar a conocer los servicios que brinda una empresa.

Otro trabajo de grado que se cita es el de María del Pilar Ricci González de la Universidad Francisco Marroquín, donde como método en su trabajo de grado *“Redefiniendo los canales de distribución como estrategia para permanecer en el mercado”* (Ricci, 2001), realizó un plan estratégico a través del cual pretende lograr la diferencia en los servicios ofrecidos en los canales de distribución. Como parte específica realiza una redefinición de los canales de distribución, para lograr la ventaja competitiva buscada. Y continúa con la identificación de los procesos críticos, para lograr la implementación de los canales con éxito.

En resumen se desarrollará un nuevo sistema de distribución con un solo Mayorista, donde se le proveerá el “Know how”, y a cambio se obtendrá la lealtad de compra de los mismos. Trabajo que presenta varios aspectos a tener en cuenta para el que se realizará, lo cual se hace necesario tenerlo como referente de partida.

1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Debido a que las empresas del sector de bebidas de consumo masivo, no arriesgan su capital de manera directa, ellas buscan personas o empresas que intervengan dentro del proceso de distribución logrando que manejen los sistemas de distribución de clientes no formales dentro del mercado objetivo (mayoristas, minoristas, tienda de barrio). Infortunadamente, los intermediarios no disponen de un sistema de gestión eficiente que permita el crecimiento en el nivel de ventas de las empresas, por lo que no logran un buen cubrimiento del mercado.

Desde que se inició el proceso de distribución hace siete años en el municipio de Cartago, se evidencia que el sistema actual de distribución ha presentado falencias que han dado origen a muchas situaciones como lo son:

- Disminución en las ventas del 1% al 2% cada mes durante los últimos seis meses.
- No se tiene conocimiento de todo el portafolio en distintos corregimientos como: Zaragoza, Piedra de Moler y Santa Ana del municipio de Cartago.
- Los cuatro clientes actuales de la empresa no transmiten las promociones, descuentos, ofertas, combos al consumidor final.
- Los cuatro clientes actuales de la empresa no transmiten el material publicitario y la información al consumidor final.
- No están respetando los precios que impone la compañía para el consumidor final.

Estas situaciones han surgido debido a la comercialización que se realiza actualmente por los cuatro clientes, que además son distribuidores de productos de la competencia, como cerveza, licores, dulcería, cigarrería entre otros. Estos clientes no dependen económicamente de los productos de la compañía por lo tanto no existe un impulso de venta, por eso venden directamente desde sus negocios a sus clientes o cuando les piden a domicilio. Los cuatro clientes se abastecen desde el centro de distribución (CEDI) del municipio de Tuluá y el proceso de abastecimiento es el siguiente:

Primero, los clientes reciben la visita del vendedor mayorista de la compañía quien los asesora y les realiza el pedido, luego el valor del pedido se debe consignar en una cuenta bancaria o convenio empresarial que tiene la empresa con las entidades bancarias (Davivienda, Bancolombía, BBVA y Banco de Bogotá). Después, se digita el pedido en el sistema del CEDI Tuluá para ser despachado en camiones hasta el local de cada cliente.

Los cuatro clientes comercializan el producto en las tiendas, mini mercados, autoservicios, graneros y demás, por medio del domicilio ó cuando se acercan directamente las personas a comprarlos causando una gran ventaja a los demás competidores de los productos de bebidas que atienden a estos mismos clientes directamente en sus tiendas y con frecuencia de visita en la semana.

Este modo de operación produce como resultado situaciones indeseables dentro del mercado de las bebidas para los productos de AJE Colombia. Una de ellas es lo relacionado con las ventas de la compañía, ya que se puede identificar que en los últimos seis meses del año 2015, la participación del municipio de Cartago para la regional de Tuluá en el promedio de las ventas ha disminuido entre el 1% y 2% cada mes como se ilustra en la Tabla 1:

Tabla 1. Promedio de Venta y Participación del municipio de Cartago

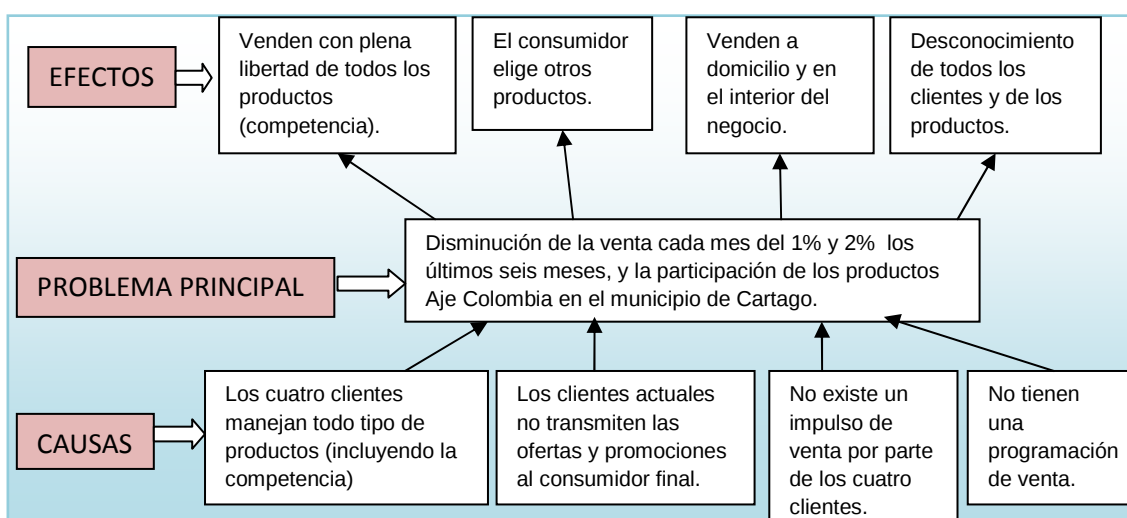
MES	PROM. VTA REGIONAL TULUA	PROM. VTA CARTAGO	% PARTICIPACION.
Julio 2015	\$646.511.768	\$184.902.366	28,6%
Agosto 2015	\$656.713.274	\$179.939.437	27,4%
Septiembre 2015	\$668.580.332	\$173.162.306	25,9%
Octubre 2015	\$693.163.752	\$164.765.024	23,77%
Noviembre 2015	\$697.384.682	\$157.608.931	22,6%
Diciembre 2015	\$704.206.553	\$151.404.409	21,5%

Fuente: propia del autor

El sistema de distribución que utiliza actualmente la empresa y los cuatro clientes resalta y muestra la situación actual que se tiene en el municipio de Cartago. Teniendo en cuenta la problemática que se presenta en la distribución actual para el municipio, se realizó un análisis donde se determinan las causas que están generando la disminución de las ventas en la distribución actual de Cartago, utilizando la herramienta: árbol de problemas.

1.2.1 Árbol de problemas

Ilustración 1. Causas y Efectos en la disminución de la venta de los productos AJE Colombia

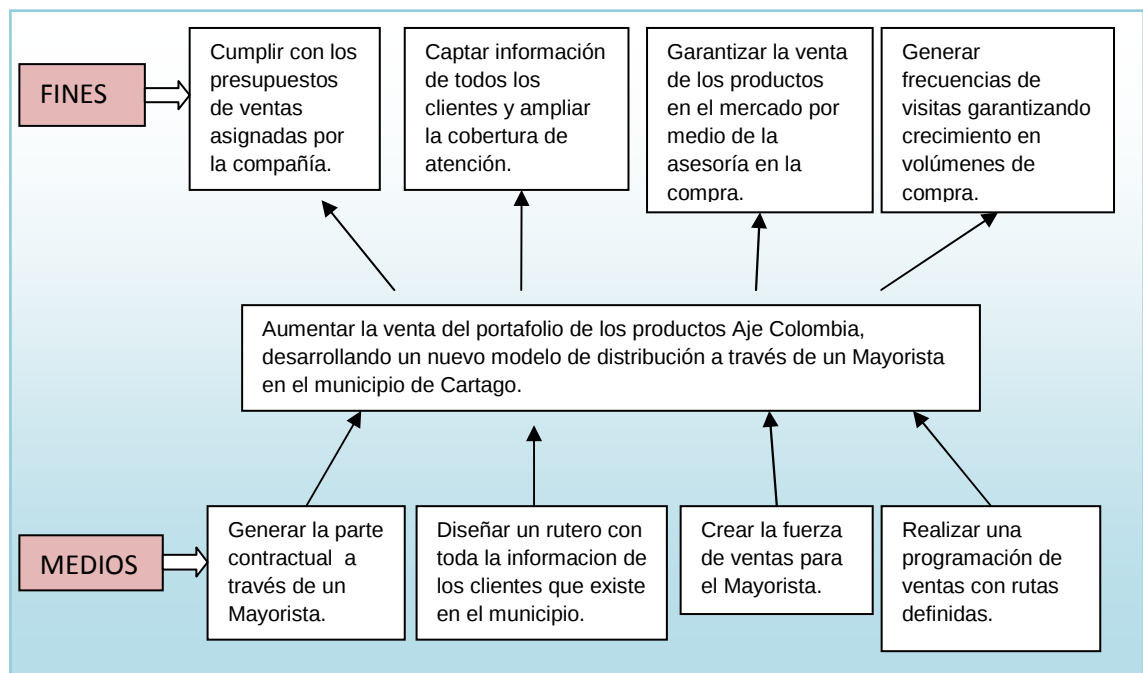


Fuente: Propia del autor

También se desarrolló un análisis de esta problemática para elaborar un escenario de soluciones que permita dar respuesta a cada una de las causas que generan el problema central como se muestra en la herramienta: árbol de objetivos.

1.2.2 Árbol de Objetivos

Ilustración 2. Medios y Fines para aumentar la venta de los productos AJE Colombia



Fuente: propia del autor

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el sistema de distribución que requiere la compañía Aje Colombia en el municipio de Cartago Valle del Cauca?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo se caracteriza la empresa AJE Colombia en su historia, aspectos estratégicos y portafolio de productos?
- ¿Cuál es el sistema de distribución actual de AJE Colombia en el municipio de Cartago Valle del Cauca?

- ¿Cuáles serían las estrategias comerciales del nuevo sistema de distribución para AJE Colombia en el municipio de Cartago Valle del Cauca?
- ¿Cuál sería la conveniencia de la implementación del nuevo sistema de distribución?
- ¿Cómo sería el desarrollo del nuevo sistema de distribución?
- ¿Cuál sería el control de la gestión para la implementación del nuevo sistema de distribución?

2. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un sistema de distribución para la compañía AJE Colombia en el municipio de Cartago Valle del Cauca.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar la empresa AJE Colombia incluyendo historia, aspectos estratégicos y portafolio de productos.
- Analizar el sistema de distribución actual de AJE Colombia en el municipio de Cartago Valle del Cauca.
- Establecer las estrategias comerciales del nuevo sistema de distribución para AJE Colombia en el municipio de Cartago Valle del Cauca.
- Justificar la conveniencia de la implementación del nuevo sistema de distribución.
- Plantear el desarrollo del nuevo sistema de distribución.
- Establecer el control de la gestión para la implementación del nuevo sistema de distribución.

4. JUSTIFICACIÓN

A partir del análisis de la situación actual de la distribución de los productos AJE Colombia en el municipio de Cartago, se pudieron identificar aspectos que evidencian la impetuosa necesidad de implementar y desarrollar el nuevo sistema de distribución para poder permitir una mayor participación en el mercado, servicio al cliente y a su vez apoyen directamente la situación económica, el manejo de todo el portafolio y el volumen de venta de los productos de la compañía.

Teórico.

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de teorías y conceptos básicos de ventaja competitiva, comercialización, y diseño de sistemas de distribución, encontrar explicaciones, analizar y reafirmar los resultados de la situación actual del sistema que afecta la empresa AJE Colombia en el municipio de Cartago.

Metodológica.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude básicamente al empleo de *“los diez pasos para la toma de decisión del diseño del canal”*, desarrollado y validado por el licenciado Hugo Rodolfo Paz. A través de técnicas como la observación y la entrevista no estructurada, se busca conocer, tener un panorama de lo observado, analizar los resultados, las funciones, los flujos y los sistemas de la distribución actual, además; las estrategias y desarrollo del nuevo sistema para la compañía AJE Colombia.

Practica.

Este proyecto aportará estrategias y planes de acción encaminados a pensar en horizontes más amplios, a lograr un mejor volumen en las ventas, la satisfacción de las necesidades del consumidor, brindando una gran variedad de productos a todos los clientes y consumidores, permitiendo una mayor cobertura en el municipio y poder llevar los productos más cerca del consumidor y evitarles recorrer grandes distancias para obtenerlo.

Personal.

La realización de este proyecto de grado, ayuda a mi cargo como vendedor mayorista de la compañía AJE Colombia a conocer y analizar las distintas variables estudiadas en los sistemas de distribución como parte y fortalecimiento a mi experiencia. También como prerrequisito para optar el título de administrador de empresas.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Direccionamiento estratégico

Para (Beltran, 2009) el direccionamiento estratégico lo define como el instrumento metodológico por el cual se establecen los logros esperados y los indicadores para controlar, se identifica los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.

Es decirle a la organización dónde queremos que esté, dónde deseamos que compita, lo que queremos que fabrique y que sirva, el futuro al que queremos que llegue, el público al que deseamos satisfacer y cómo queremos ser dentro de nuestra empresa (Fajardo, 2008).

Según (Fajardo, 2008) este primer paso es fundamental y parte directamente de la dirección. Los miembros del comité de dirección conocen los recursos y capacidades de la empresa y saben cómo se desarrolla el entorno. A partir de esta premisa, elaboran una misión y una visión, así como también las líneas generales de valores y normas, cultura e identidad corporativa que debería tener la organización.

5.1.2 Pasos en la toma de decisiones para el diseño del canal

De acuerdo al autor (Paz, 2008) el desarrollo de nuevos canales de comercialización donde no existían previamente o a una modificación significativa de los canales actuales para una empresa, constituye un largo y complejo trabajo de análisis e investigación donde se determina la factibilidad de los diferentes caminos y estructuras que la empresa puede tomar para cumplir con sus objetivos de comerciales.

Según el autor (Paz, 2008) en su libro “Canales de Distribución; gestión comercial y logística”, se pueden establecer básicamente diez pasos para la toma de decisión del diseño del canal:

1. Reconocimiento de la necesidad de emprender la decisión del diseño del canal.
2. Proceso de investigación y análisis de datos.
3. Establecimiento y coordinación de los objetivos estratégicos de distribución.
4. Determinación de las funciones específicas a cumplir en el canal.
5. Determinación de las posibles configuraciones en la estructura de canales.
6. Selección de los miembros del canal.
7. Elección de la/s mejor/es estructuras.
8. Modificación e implementación de la estructura logística acorde con el nuevo diseño.

9. A partir de este momento, se pone en marcha la tarea de implementar en la práctica lo diseñado en el escritorio.
10. Establecer los métodos adecuados de control para monitorear el desempeño y efectuar las correcciones que sea necesario.

Se aclara que la lista presentada, no representa una secuencia lineal de tareas, ya que muchas actividades se realizan en paralelo.

El diseño de un sistema de canal requiere de analizar las necesidades de servicio de los consumidores, establecer los objetivos y restricciones del canal, e identificar y evaluar las principales alternativas en cuanto a canales (Kotler & Armstrong, 2003).

Al diseñar canales de marketing, los fabricantes deben decidir entre lo ideal y lo práctico (Kotler & Armstrong, 2008).

Dentro de otros aspectos se tiene que las empresas pueden apoyarse en los canales existentes o idear nuevos canales para servir mejor a los clientes y alcanzar a nuevos prospectos (Staton, Etzel, & Walker, 2007).

Para diseñar canales que satisfagan a los consumidores y superen a la competencia según (Staton, Etzel, & Walker, 2007) se requiere un procedimiento organizado y se sugiere una secuencia de cuatro decisiones:

- Especifique la función de la distribución.
- Seleccione el tipo de canal.
- Determine la intensidad de la distribución.
- Elija miembros específicos del canal.

(Roger J, 2007) Considera que la elección y gestión de los canales de marketing tiene un impacto directo sobre tres importantes áreas de resultados:

- Valor al cliente: los canales de marketing puede aumentar o reducir el valor recibido por los clientes, según cuál sea la calidad de los servicios y la eficiencia con que se les trate.
- Ingreso por ventas: la elección de los canales determinan el alcance a los clientes, lo que, a su vez, influencia las ventas a los clientes actuales o a clientes potenciales.
- Rentabilidad: la elección de los canales de marketing tiene un impacto directo sobre los márgenes y gastos de marketing de la empresa y puede jugar un papel fundamental en los beneficios que pueden obtenerse a través de un determinado canal.

Después de la elección; la administración del canal debe seleccionar, manejar, y motivar a los miembros individuales del canal y evaluar su desempeño con el paso del tiempo (Kotler & Armstrong, 2008).

De modo ideal, dado que el éxito de los miembros individuales depende del éxito global del canal, todas las compañías del canal deben colaborar sin fricciones. Deben entender y aceptar su papel, coordinar sus metas y actividades y cooperar para alcanzar las metas globales del canal (Kotler & Armstrong, 2008).

5.1.3 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del mejoramiento, de la innovación y del cambio. Las empresas aventajan a sus rivales internacionales porque caen en la cuenta de nuevos métodos para competir o encuentran nuevos y mejores medios para luchar dentro de los antiguos lineamientos (Academia, 2008).

Además la ventaja competitiva abarca todo el sistema de valores. El sistema de valores es el conjunto de actividades que intervienen en la creación y uso de un producto. El intercambio cercano y constante con los proveedores, los canales de distribución y los compradores es parte integral del proceso que crea y mantiene la ventaja (Academia, 2008).

Según (Kotler & Armstrong, 2003) para obtener ventaja competitiva, la empresa debe ofrecer un valor mayor a los segmentos meta que escogió, sea mediante el cobro de precios más bajos que sus competidores o mediante el ofrecimiento de mayores beneficios para justificar precios más altos.

Una empresa alerta puede encontrar formas de diferenciarse en todos los puntos en que entra en contacto con los clientes. ¿En qué sentidos específicos puede una empresa diferenciar su oferta de la competencia? Una empresa u oferta de mercado se puede diferenciar con base en el producto, los servicios, los canales, la gente o la imagen (Kotler & Armstrong, 2003).

Las empresas que practican diferenciación de canal obtienen una ventaja competitiva por la forma en que establecen la cobertura, los conocimientos y el desempeño de su canal (Kotler & Armstrong, 2003).

Para otros como (Roger J, 2007) el conocimiento es la clave de la ventaja competitiva en cualquier entorno. En el mundo de los negocios, las empresas tratan de conseguir clientes, y la competencia comparte el mismo objetivo. Por consiguiente, las empresas que dominan los mercados con ventajas relativas en distribución, cobertura comercial o comunicaciones de marketing, pueden controlar (y a menudo bloquear) el acceso a los mercados (Roger J, 2007).

También la buena relación con el canal es una fuente de ventaja competitiva, independiente del costo o de la diferenciación de los productos (Roger J, 2007). Lo que esto sugiere es que una empresa que sea capaz de dominar el acceso a los canales para su mercado conseguirá una cuota de mercado relativa mayor y niveles más altos de rentabilidad (Roger J, 2007).

5.1.4 Comercialización

Por las características del concepto y los diferentes enfoques se tiene que la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman (Proz, 2012).

Para (Paz, 2008) cumplir con el objetivo de que el producto pase desde los sectores de producción a los de consumo, fabricantes, mayoristas y minoristas así como otros colaboradores en el canal, participan en el cumplimiento de tareas que genéricamente se denominan *“funciones del canal”*.

Según (Paz, 2008) , si se entienden los canales en el sentido de caminos, cabe preguntarse que es lo que circula por los mismos. Estos movimientos se conocen con el nombre genérico de *“flujos de distribución”*, además de participar la fábrica productora y el consumidor final pueden participar intermediarios comerciales y facilitadores.

También (Paz, 2008) afirma que el objetivo final es que el producto pase desde los sectores productivos a los de consumo y esto conlleva a configurar dos sistemas que los llama: sistema horizontal, sistema vertical y el sistema vertical lo clasifica en: *“canales convencionales o tradicionales y un sistema coordinado de distribución”*.

Autores como Bueno (1989), señala que los productos obtenidos por una empresa para su comercialización mediante adquisición, se dirigen hacia un mercado donde estos bienes serán asignados a sus futuros consumidores. Esta actividad, que en su momento comenzó en el proceso productivo, entonces llega hasta el consumidor y puede considerarse como el *“sistema de comercialización”* (Eumednet, 2009).

Por lo tanto, el sistema de comercialización deberá estar encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales pretendiendo como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta (Eumednet, 2009).

De igual forma, el sistema de comercialización se ocupa tanto de analizar y estudiar las oportunidades de mercado, como definir un plan de actuación dirigido a establecer los medios necesarios para que sus oportunidades se traduzcan en el cumplimiento de sus objetivos comerciales (Eumednet, 2009).

De acuerdo a la perspectiva del análisis del sistema de comercialización (Kotler P. , 1999) afirma que el personal de ventas tiene la ventaja de ser mucho más

eficaz que una serie de anuncios o folletos por correo directo y que todo vendedor debe decidir cómo hacer accesibles sus bienes en el mercado objetivo. Las dos opciones son vender los bienes directamente o venderlos a través de intermediarios.

Por lo tanto, en el mercado de consumo como el mercado empresarial se requiere un mínimo de frecuencia de visita de los comerciales y del servicio postventa...las empresas que disponga de un mayor número de comerciales serán capaces de alcanzar y atender a un mayor número de clientes (Roger J, 2007).

5.1.5 Canal de Distribución

Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.

Es una estructura de negocios y de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al consumidor.

El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de tiempo es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco este puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado (Liderazgo y Mercadeo.com, 2006).

Los canales de distribución son más que simples conjuntos de empresas vinculadas por diversos flujos: son complejos sistemas de comportamiento en los que personas y empresas interactúan para alcanzar metas individuales de la empresa y del canal (Kotler & Armstrong, 2003).

También se afirma que son un conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial (Kotler & Armstrong, 2008).

Para (Staton, Etzel, & Walker, 2007) un canal de distribución consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de este, del productor al consumidor o usuario de negocios final.

Por eso (Kotler & Armstrong, 2003) afirman que las decisiones sobre canal de marketing se cuentan entre las decisiones más importantes que la dirección enfrenta. Las decisiones sobre canal de una empresa están relacionadas directamente con todas las demás decisiones sobre marketing.

El canal es más eficaz si a cada miembro se le asigna las tareas que mejor puede hacer. Deben entender y aceptar su papel, coordinar sus metas y actividades y cooperar para alcanzar las metas globales del canal. Al cooperar los miembros pueden monitorear, servir y satisfacer de forma más eficaz el mercado meta (Kotler & Armstrong, 2003).

5.1.6. Indicadores de gestión logística

El autor (Mora Garcia, 2008) los define como relaciones de datos numéricos y cuantitativos aplicados a la gestión logística que permite evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso, incluyen los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y los flujos de información entre los socios de negocios.

En el capítulo 3, del libro *"Indicadores de la gestión logística"* el autor (Mora Garcia, 2008) menciona una serie de patrones que se deben tener en cuenta para desarrollarlas en las especificaciones de la ficha técnica como: objetivo del sistema del indicador, definición, cálculo, periodicidad, responsable, fuente de la información, área que recibe el indicador y el impacto.

5.2 MARCO EMPRESARIAL

5.2.1 Reseña histórica

El grupo inició operaciones el 16 de junio de 1988 en la ciudad de Ayacucho, Perú bajo el nombre de Grupo Kola Real. Actualmente cuenta con 9 plantas embotelladoras en ese país. En el año 1999 incursiona en el mercado Venezolano con una macro planta en la Ciudad de Valencia. Para el 2001 se expande a Ecuador con 2 centros de distribución en Machala y Guayaquil (AJE, 2014). Posteriormente, en el año 2002 abre operaciones en México, específicamente en Huejotzingo, Puebla, planta de producción que actualmente es considerada la más grande y moderna del grupo empresarial, ya que cuenta con la más alta tecnología en maquinaria y equipos.

Para el año 2003 Industrias Añaños decide cambiar a la denominación AJEGROUP (Añaños Jeri Group) en miras a organizarse como una institución corporativa internacional. En el año 2004 se introduce la bebida del "precio justo" en el mercado costarricense. Para el año 2005 se extendió al resto de los países centroamericanos: Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala. En ese mismo año se inaugura un centro de distribución en Tailandia.

El establecimiento de la oficina corporativa en España fue realizada en el año 2006, y el lanzamiento de las operaciones en Colombia se efectúan en el 2007. Panamá hace lo mismo en el año 2009, la India, Vietnam e Indonesia en 2010, y por último, Brasil en 2011. De esta forma se consolida como una empresa que ha estimulado una filosofía diferente de hacer empresa en el mercado (AJE, 2014)

AJEGROUP cuenta con plantas de producción en Colombia en los departamentos de Cundinamarca y Atlántico, con un total de 11 líneas de producción, donde se producen las marcas BIG Cola, Cielo, Cifrut, Sporade, Cool Tea y Volt. Dentro de los planes de AJE está, seguir evolucionando con diferentes sabores y formatos para sus marcas, adaptándose a las preferencias locales y a las tendencias del mercado (Gestión, 2014).

5.2.2 Direccionamiento estratégico

Visión

Ser una de las 20 mejores empresas multinacionales para el año 2020.

Misión

“Ser la empresa de mayor preferencia para el consumidor a través de una organización ligera, eficiente, sólida, comprometida y productiva, ofreciendo el mayor valor en producto y siendo líderes en costo”.

Valores corporativos

- **Pasión:** somos una empresa que se hizo gracias a la entrega y compromiso de su personal para enfrentar los retos y superarlos. Pasión es una actitud, un sentimiento, una aptitud necesaria para ser parte de la gran familia AJE, es la intensidad con que asumimos nuestras responsabilidades y la energía interna que nos mueve.
- **Unidad:** nuestra empresa es heredera de una tradición familiar enriquecida con el aporte de sus colaboradores. Una sólida unión es la base para compartir proyectos, sueños, metas, propósitos, retos y resultados. Somos un gran equipo forjado con lo mejor de cada uno.
- **Sencillez:** en AJE siempre falta algo por hacer, cada día surge un nuevo reto, somos buscadores incansables de retos, tenemos visión, buscamos ser líderes de excelencia y seres humanos integrales al servicio de la sociedad. Aportamos con mucha intensidad sin dejar de lado la modestia; ambicionamos sobre la base del trabajo y la eficiencia; promovemos el cambio pero respetamos nuestras tradiciones; seguiremos creciendo a nivel multinacional pero sin perder nuestra esencia e identidad.
- **Respeto:** dialogo, razón, conocimiento, cordialidad, entendimiento y armonía entre quienes formamos parte de esta gran familia, son las razones por las que el respeto es un valor privilegiado en AJE. Somos estrictos en el cumplimiento de la ley y cuidamos el medio ambiente. Todos aprendemos de todos. Somos responsables de generar el ambiente de trabajo en el que todo nuestro potencial y capacidades pueden mostrarse.

- **Congruencia:** el líder predica con el ejemplo. Para ser líderes debemos ser los primeros en servicio, en interés por nuestros clientes, en calidad y en compromiso. Entre lo que pensamos, decimos y hacemos debe haber una sola línea. En AJE no se puede exigir nada que no se haya concedido antes. Valor, honor e integridad son un todo inseparable e invaluable.

Política integral

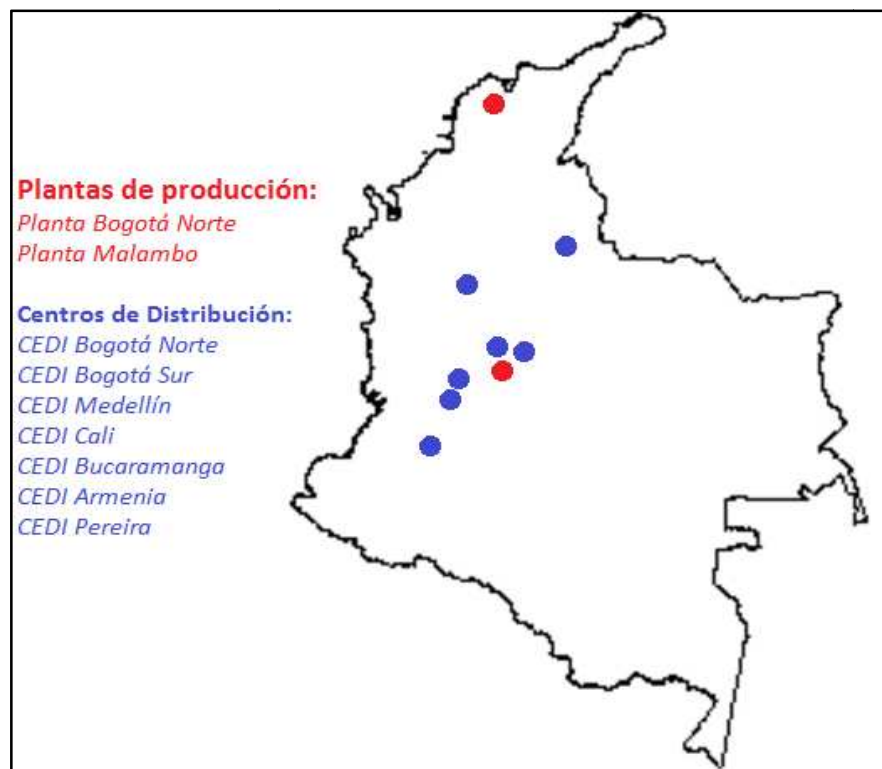
En AJE Colombia estamos comprometidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo bebidas de calidad a precio justo y a su alcance, procesadas bajo los principios de un sistema de trabajo seguro que cuenta con controles preventivos que evitan la contaminación con sustancias prohibidas, actividades ilícitas y prácticas de terrorismo.

Todos somos responsables de asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos, así como las disposiciones en la ejecución de los sistemas de trabajo y de aplicar consistentemente los principios de seguridad física, conservación del medio ambiente, seguridad personal, calidad, inocuidad y mejora continua, a fin de garantizar ser una empresa competitiva, segura y limpia.

Ubicación

La compañía AJE Colombia cuenta con dos plantas de producción y siete Centros de distribución (CEDIS) dentro del mercado nacional de Colombia (ver Ilustración 3).

Ilustración 3. Plantas de producción y Centros de distribución Big Cola



Fuente: AJE Colombia

Portafolio de Productos

En Colombia:

- Big Cola (carbonatadas)
- Cielo (agua)
- Cifrut (jugos)
- Sporade (bebidas isotónicas)
- Cool Tea (bebidas de té)
- Volt (bebida energizante)

Tabla 2. Portafolio de productos Big Cola

MARCA	PRESENTACIÓN	TIPO DE ENVASE	SABOR
Big	400 ml	Pet	Cola, manzana, uva, festival, piña, naranja y lima limón
	1.000 ml	Pet	
	1.700 ml	Pet	
	3.020 ml	Pet	
Cielo	300 ml	Pet	Con gas y sin gas
	620 ml	Pet	
	1.000 ml	Pet	
Cifrut	250 ml	Pet	Naranja, granadilla y mora
	400 ml	Pet	
	1.700 ml	Pet	
Sporade	400 ml	Pet	Mandarina y frutos tropicales
Cool Tea	400 ml	Pet	Limón y durazno
Volt	300 ml	Pet	Volt

Fuente: propia del autor

5.3 MARCO CONCEPTUAL

CEDI: (Centros de distribución) es una infraestructura logística en la cual se almacenan productos y se embarcan órdenes de salida para su distribución al comercio minorista o mayorista.

TAT: el significado es Tienda a Tienda. Y se puede encargar una persona que trabajé para distribuidoras de productos ya sea de aseo, confitería, bebidas, harinas, etc. que recorra barrios de una ciudad ofreciendo sus productos.

MATERIAL P.O.P: Point of Purchase (Punto de Compra) en inglés, corresponde a todos los implementos destinados como afiches, collarines, publicidad del producto impresa en papel o plástico, entre otros, con la finalidad de promocionar el producto y por ende la compañía.

INTERMEDIARIO: se aplica a la persona que media entre dos o más partes para comerciar con unas mercancías que no ha producido, todo comerciante por el que pasa una mercancía desde que sale del productor hasta llegar al consumidor es un intermediario.

MAYORISTA: empresa o empresario que compra un volumen importante a una persona o industria que produce, para después comercializarla en un determinado territorio.

EXHIBICIÓN: significa exhibir y colocar productos en el mejor punto de venta, con el mayor espacio y el mejor surtido con la finalidad de estimular y atraer al consumidor a la compra.

COBERTURA: cobertura de mercado, apunta a tener una mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio. Esta puede ser intensiva, exclusiva o selectiva, y su elección está íntimamente ligada a las características del producto y al comportamiento del consumidor.

6. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

En la Tabla 3 y Tabla 4, se exponen los objetivos de la investigación, las pretensiones que se quieren identificar en el momento de abordar cada objetivo y por último con estas relaciones se formulan unas hipótesis de hechos que se espera demostrar en el desarrollo de la investigación.

Tabla 3. Pretensiones de los Objetivos específicos

OBJETIVO ESPECIFICO	PRETENSIONES	HIPOTESIS
Caracterizar la empresa AJE Colombia incluyendo historia, aspectos estratégicos y portafolio de productos.	Conocer sus inicios, la ubicación actual, el direccionamiento estratégico y de cómo ha sido su evolución comercial en el país mediante todos los productos que ofrece.	Una gran ventaja para las empresas es contar con un amplio portafolio de productos. La ubicación de una empresa es un papel clave para el crecimiento y desarrollo.
Analizar el sistema de distribución actual de AJE Colombia en el municipio de Cartago Valle del Cauca.	Describir y analizar la información que se tiene del sistema actual, donde corresponda a determinar lo apropiado o inapropiado que ha sido en el municipio de Cartago para la compañía AJE Colombia. Sumar información que se pueda tener en cuenta para determinar si es valiosa y si debe permanecer en la distribución actual, también implementar estrategias contra aquellas que perjudican al sistema.	Una empresa que sea capaz de dominar el acceso a los sistemas de distribución para su mercado, conseguirá una cuota de mercado relativa mayor. Dentro de las ventajas competitivas de la empresa, los sistemas de distribución son fundamentales.
Establecer las estrategias comerciales del nuevo sistema de distribución para AJE Colombia en el municipio de Cartago Valle del Cauca.	Ofrecer una panorámica de las estrategias en la distribución que se realizaría en el municipio de Cartago que nos permita una definición de las funciones y de resultados, donde los datos nos redactaran un informe útil y práctico.	La información que se obtenga de un sistema de distribución, permite a la empresa crear estrategias. No tener estrategias dentro de un sistema de distribución es una fuente de desventaja competitiva independiente del costo y diferenciación del producto.
Justificar la conveniencia de la implementación del nuevo sistema de distribución.	Dar a conocer el sistema que mejor se relaciona para alcanzar las metas y objetivos de ventas propuestos por la compañía AJE Colombia; como lograr mayor participación en el mercado del municipio. Analizar los resultados de las variables tenidas en cuenta en los sistemas de distribución.	La elección de un sistema de distribución juega un papel fundamental en los beneficios del mercado que se puedan obtener. Las empresas fracasan cuando no actúan frente a los resultados de las variables analizadas.

Tabla 4. Pretensiones de los Objetivos específicos

OBJETIVO ESPECIFICO	PRETENSIONES	HIPOTESIS
Plantear el desarrollo del nuevo sistema de distribución.	Definir el equipo de trabajo, las responsabilidades y las herramientas.	El desarrollo de un buen equipo de trabajo es indispensable para el cumplimiento de los objetivos.
	Desarrollar objetivos frente a los nuevos retos, las nuevas rutas y el plan de capacitación.	La división de nuevas rutas asegura una mejor cobertura del mercado en la empresa.
Establecer el control de la gestión de implementación del nuevo sistema de distribución.	Vigilar y cerciorarse del buen funcionamiento en la implementación del nuevo sistema de distribución, sin dejar de identificar falencias para poder corregirlas y controlarlas.	La administración del sistema de distribución requiere de seleccionar, de motivar, y evaluar su desempeño con el paso del tiempo.
	Tener indicadores y un control muy riguroso en los pedidos entregados, la cuota de venta y la cobertura del mercado, con el fin de mostrar un mejor cambio al sistema que se tenía.	La manera más adecuada de la empresa para llevar un continuo monitoreo es mediante un control de gestión.

Fuente: propia del autor

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realiza para el presente trabajo es de *tipo descriptivo*. Autores como (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991) definen qué el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Decir como es y se manifiesta determinado fenómeno. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, describir lo que se investiga.

Por consiguiente, con este tipo de investigación descriptivo se identifica la situación de la distribución actual en el municipio de Cartago. Se interpreta y se delimita los hechos que conforman el problema, no solo recolectando datos sino analizando los resultados, con el fin de descifrar la información de manera clara y precisa.

7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Dentro de los métodos de investigación para el presente trabajo se utiliza el método de observación y el método analítico.

El *método de observación*, donde Pardinas (1971), citado por (Ramírez & Páramo, 2009) radica que la observación es tomar notas de un hecho que sucede ante la mirada de un observador; debe ser rigurosa y sistemática. Tiene una gran utilidad en los estudios de habito de compra, canales de distribución, efectos publicitarios, entre otros.

Por medio de este método se conoce la realidad, se identifica los hechos y previamente los datos más importantes del mercado que deben recogerse y consignarlos por escrito por tener relación directa con el problema de investigación que se está presentando actualmente en el proceso de distribución de los productos AJE Colombia en el municipio de Cartago.

Y el *método analítico* que según (Méndez, 1995) define al análisis como un proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que compone su objeto de investigación.

Con este método se aumenta el conocimiento de la realidad de los resultados que se tienen del sistema actual de distribución en el municipio de Cartago, iniciando con elementos simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente al conocimiento de lo más complejo del objeto de la investigación.

7.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para obtener la información del presente trabajo se utiliza fuentes primarias y fuentes secundarias.

Según (Méndez, 1995) la información es la “materia prima” por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación. A pesar de la importancia de este aspecto, en ocasiones no se le da el valor que tiene y se olvida su incidencia en la investigación.

7.3.1 Fuentes primarias

Dentro de la fuente primaria para conseguir la información se utiliza la observación y la entrevista no estructurada.

La observación, donde (Méndez, 1995) afirma que a través de los sentidos del hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente, y que la ventaja principal de esta técnica, en el campo de las ciencias del hombre, radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándonos ante la situación estudiada, tal como esta se da naturalmente.

Con esta técnica se identifica el comportamiento del sistema de distribución actual en el municipio de Cartago, se tiene una idea visual de los establecimientos, de la ubicación de los productos, del tipo de producto que se está comercializando, si tienen exhibiciones, de cómo es la atención al cliente, y cómo se llega con los productos de la compañía AJE Colombia a las distintas zonas del municipio.

Por otra parte *la entrevista*, que consiste en una conversación entre dos o más personas, sobre un tema determinado de acuerdo a ciertos esquemas o pautas determinadas, estas pueden ser de dos formas, entrevista estructurada o formal o entrevista no estructurada o informal (Investigación, 2008).

En este caso se utiliza la *entrevista no estructurada* con preguntas abiertas para el jefe de ventas de la compañía, uno de los cuatro clientes y el cliente que va a ser el mayorista único del municipio en el nuevo sistema de distribución de AJE Colombia, para entonces comparar la información obtenida. Esto permite que la información obtenida de diferentes fuentes se pueda analizar e interpretar con más facilidad.

7.3.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias por el contrario son todos los apuntes e información que se puede encontrar. Para (Méndez, 1995) toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes que suministra información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales

documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, entre otros.

Para el presente trabajo se recurre a la información interna de la empresa AJE Colombia a estudios sobre el diseño y estructuración de los sistemas de distribución; se consultan teorías que abordan las ventajas competitivas, los canales de distribución, fuerza de ventas, relaciones con los clientes, comportamiento de los canales, pasos para el diseño del canal, posición y distribución.

También se tienen en cuenta los trabajos de grados que tienen relación con el objeto de estudio en el plan de trabajo.

En la Tabla 5, se presenta el propósito de utilizar la técnica y los actores que hicieron parte de ella.

Tabla 5. Propósito de la fuente Primaria aplicada

FUENTE APLICAR	TÉCNICA APLICAR	DISEÑO DEL INSTRUMENTO	PROPÓSITO	APLICADA A:
Primaria	Entrevista no estructurada	Anexo A	Conocer como está la compañía actualmente en el municipio de Cartago.	Jefe de ventas (AJE Colombia).
			Los resultados que se han logrado en el mercado del municipio.	
Primaria	Entrevista no estructurada	Anexo B	Conocer su participación en el sistema actual de distribución.	El mayorista (Es el cliente para el nuevo sistema de distribución).
			Los requerimientos como participe en el nuevo sistema de distribución.	
Primaria	Entrevista no estructurada	Anexo C	Conocer su participación en el sistema actual de distribución.	Cliente # 1 (Es uno de los clientes del sistema actual de distribución).
			Sus criterios del nuevo sistema de distribución.	
Primaria	Observación	Anexo D	Tener una idea visual de los establecimientos, de la ubicación de los productos, del tipo de producto, la competencia, la atención al cliente.	Tiendas de barrios, autoservicios, mini mercados, graneros y restaurantes del municipio de Cartago.
			Profundizar e identificar el comportamiento de la distribución actual en el municipio de Cartago.	

Fuente: propia del autor

También se enseña en la Tabla 6, el propósito de haber realizado las consultas de algunos autores y de la información que se obtiene por parte de la compañía a través de la fuente secundaria.

Tabla 6. Propósito de la fuente Secundaria aplicada

FUENTE APLICAR	TECNICA APLICAR	PROPÓSITO	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	AUTORES	
Secundaria	Se acudirá a informacion interna de AJE Colombia, fuentes de libros, datos de la empresa, trabajos de grado e internet.	Permitirá ampliar la información del trabajo acompañado de los distintos métodos y opiniones de los canales de distribución soportado por los autores que se han citado. Tener información de la situación actual de la compañía, aplicar la relación que se tenga de otros trabajos elaborados en el mismo campo, tener en cuenta los escenarios, el comportamiento, y datos históricos del proyecto estudiado.	El Marketing según Kotler, “como crear, ganar, y dominar los mercados”.	Philip Kotler.	
			Metodología	Carlos E. Méndez	
			Canales de Distribución; gestión comercial y logística.	Hugo Rodolfo Paz	
	Información propia del cargo que desempeña el autor.		Big Cola, AJE Colombia.	AJE.	
			Marketing Estratégico.	Roger J. Best	
			Fundamentos de Marketing.	Philip Kotler y Gary Armstrong.	
			Código de ética edición 2014.	www.ajegroup.com	

Fuente: propia del autor

7.4 ESTRUCTURA METODOLÓGICA

Desarrollar el nuevo sistema de distribución para la empresa AJE Colombia, constituye un largo y complejo trabajo de análisis e investigación, para determinar la factibilidad de los diferentes caminos y estructuras que la empresa puede tomar para cumplir con sus objetivos de comerciales, dado que es una parte fundamental de los esfuerzos de la empresa para obtener ventajas competitivas en el mercado.

Por ende se pueden establecer en la Tabla 7, los siguientes pasos según el autor Hugo Rodolfo Paz:

Tabla 7. Metodología aplicada

PASOS PARA EL DISEÑO DEL CANAL
(Según el autor Hugo Rodolfo Paz)

UTILIZACION DEL PASO, APLICADO AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

1. Reconocimiento de la necesidad de emprender la decisión del diseño del canal.	Se evalúa los resultados actuales y se compara frente a los presupuestos de la compañía.
2. Proceso de investigación y análisis de datos.	Se realiza una descripción de la situación actual, cobertura de mercado y problemas actuales y futuros a los que la compañía se enfrenta.
3. Establecimiento y coordinación de los objetivos estratégicos de distribución.	Se establecen objetivos claramente definidos y comunicados a los participantes.
4. Determinación de las funciones específicas a cumplir en el canal.	Se determinan puestos del trabajo, sus funciones y objetivos a cumplir.
5. Determinación de las posibles configuraciones en la estructura de canales.	Se desarrolla la nueva estructura organizacional aplicada al mayorista y su equipo de colaboradores.
6. Selección de los miembros del canal.	Se evalúa en los cuatro clientes actuales el prestigio, posición financiera, el territorio que cubre y demás criterios para la selección.
7. Elección de las mejores estructuras.	Se aplica en la cantidad de distintos niveles, tipos de sistemas y cobertura dentro de las alternativas para el nuevo sistema de distribución de AJE Colombia.
8. Modificación e implementación de la estructura logística acorde con el nuevo diseño.	Se identifica el espacio acorde a las condiciones de almacenamiento y despacho de los productos.
9. Implementación en la práctica de lo diseñado en el escritorio.	Se desarrolla el plan de capacitación, motivación y evaluación de los participantes del nuevo sistema de distribución.
10. Establecer los métodos adecuados de control para monitorear el desempeño y efectuar las correcciones necesarias.	Se establecen indicadores a la hora de realizar un control de gestión en el cumplimiento de las actividades.

Fuente: Propia del autor

8. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL

8.1 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES, FLUJOS Y SISTEMAS QUE SE CUMPLEN EN EL SISTEMA DE DISTRIBUCION ACTUAL

Actualmente las funciones del sistema de distribución en AJE Colombia en el municipio de Cartago son de tipo comercial y logístico. Cada función se compone de varias actividades que las desarrollan.

Función comercial

Las actividades que corresponden a la función comercial son las siguientes:

- **Contactos**

Esta actividad es dirigida por el vendedor de la empresa AJE Colombia que tiene el cargo de vendedor mayorista, se encarga de visitar o llamar a los cuatro clientes que tiene la compañía en Cartago para llevar a cabo las transacciones exitosas con el mercado meta, cabe destacar que estos clientes no son los consumidores finales.

- **Negociación**

El vendedor mayorista asesora y logra acuerdos con los cuatro clientes para realizar los pedidos y como efecto cerrar la transacción.

- **Promoción**

Dentro de las actividades el vendedor de la compañía estimula la demanda de aquellos productos que solo estén aprobados y en promoción por AJE Colombia para lograr un aumento en el volumen de los pedidos que se les realiza a los cuatro clientes.

- **Financiación**

En AJE Colombia no existe un modelo de financiamiento, ni facilidades en el plazo de pagos de facturas. Para su debido despacho del producto se debe de contar primero con la consignación ya realizada en cualquiera de las cuatro entidades bancarias con las que se tiene cuenta y convenio (Davivienda, BBVA, Banco de Bogotá y Bancolombía).

- **Control**

En esta actividad el vendedor mayorista no tiene ningún tipo de control a la hora de realizar y supervisar los inventarios para los pedidos, ya que los cuatro clientes comercializan mucha variedad de productos que se categorizan como competencia.

- **Producto**

Actualmente los cuatro clientes de la compañía compran los productos que más generan rotación y descartan otras referencias ya que disponen de otros productos (la competencia) como sustitutos en sus establecimientos.

Función logística

Las actividades que corresponden a la función logística son las siguientes:

- **Transporte**

El traslado físico de los productos se realiza por vía terrestre. Desde la planta de Funza (Cundinamarca) y de Malambo (Atlántico) se despachan en tracto camiones hasta el Cedi Tuluá. El despacho desde el Cedi Tuluá a Cartago, también se realiza por vía terrestre y se cuentan con tres camiones para esta operación.

- **Inventarios**

Actualmente en el Cedi Tuluá se tiene y se maneja un control de fechas y de existencias en las cantidades adecuadas por sabores y referencias de los productos para satisfacer la demanda (Anexo E).

- **Almacenes (depósitos)**

La empresa cuenta con una bodega en el municipio de Tuluá; el personal está conformado por un jefe administrativo, un operario de montacargas, tres operarios de cargue y descargue de los productos, tres vigilantes, el jefe de ventas y el vendedor mayorista. Cuenta con los equipos de sistemas para ingresar los pedidos y para facturarlos, también un amplio espacio e iluminación y una zona dentro de la bodega destinada para los productos que no se encuentra en las condiciones y presentaciones para el consumo (averías).

- **Adecuación de los productos**

Dentro de la adecuación de los productos los cuatro clientes realizan cambios de presentación para vender por unidades en las góndolas de sus establecimientos a sus clientes y por variedad en sabores dentro de cada empaque de la misma referencia del producto (pacas de gaseosa surtidas).

- **Procesamiento de pedidos**

El vendedor mayorista realiza los pedidos con cada uno de los cuatro clientes, luego el jefe de ventas los ingresa en el sistema y al final el administrativo los factura y liquida para que el producto sea separado, verificado y despachado.

- **Información**

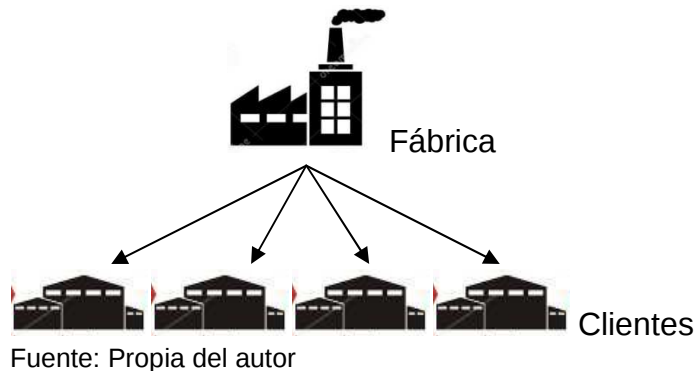
La información que se recolecta es informal a través de comentarios de los cuatro clientes y formal con el manejo de las facturas, dentro del Cedi se generan ambas pero en una forma más estructurada para controlar las actividades y tomar decisiones a la hora de recibir y despachar el producto.

Flujos y niveles del canal de distribución actual

De acuerdo a la longitud del canal se puede clasificar que en AJE Colombia existe un canal indirecto ya que se inicia desde la fábrica y cuenta con la participación de cuatro clientes intermediarios comerciales. No es un canal

directo ya que no cumple con las características como son, iniciar desde la fábrica hasta el consumidor final sin la participación de intermediarios. Se divide en un canal indirecto corto (CIC) porque participa la fábrica y cuatro clientes como intermediarios, cabe resaltar que no son los consumidores finales como se enseña en la Ilustración 4.

Ilustración 4. Sistema Distribución Actual



Dentro de los tipos de flujo, AJE Colombia cuenta con las siguientes características:

- De distribución física o logística
Hace parte porque representa el movimiento físico del producto, además participan intermediarios facilitadores como empresa de transporte, de maquinaria y de almacenamiento.
- De información
El sistema de información para realizar los pedidos, las quejas y reclamos, recibir o enviar todo tipo de información como fotos, documentos, imágenes, datos, entre otros, para la empresa y los cuatro clientes, se utiliza el correo electrónico empresarial, el celular corporativo, y el WhatsApp.
Los cuatro clientes no registran toda la información de algunos de sus clientes del mercado (Tiendas, mini mercados, restaurantes, autoservicios).
- De pagos
Para este flujo AJE Colombia tiene convenio con cuatro entidades bancarias (Davivienda, BBVA, Banco de Bogotá y Bancolombía) que participan como intermediarios facilitadores.
- De impulsión de la demanda o de promoción
AJE Colombia también realiza actividades promocionales y publicitarias. Cuando se despacha el producto desde la fábrica se aprovecha el transporte para enviar la publicidad hasta el Cedi Tuluá; de ahí se envía en los camiones con el producto a los cuatro clientes de Cartago.

Estructura y sistema del canal de distribución actual

Se puede decir que AJE Colombia tiene un sistema vertical ya que cuenta con dos grandes niveles verticales que son:

- Nivel producción.
- Nivel mayorista (en nuestro caso los cuatro clientes directos de la compañía)

Clasificación de los sistemas verticales

Dado que la compañía tiene un sistema vertical se puede decir que se clasifican en:

- Canales convencionales o tradicionales

Algunas características como la independencia de objetivos, ausencia de un objetivo global, control en los precios de ventas hacen parte en la clasificación del sistema de AJE Colombia y los cuatro clientes.

Otras como las redes fragmentadas en las cuales fabricantes, mayoristas y minoristas desconectados negocian agresivamente unos con otros ó se comportan independientemente, no hacen parte del sistema de la compañía.

- Sistemas coordinados de distribución

A diferencia del anterior canal, podemos encontrar actualmente característica como acuerdo entre las partes, liderazgo, y algunos objetivos comunes compartidos entre miembros del canal que hace parte de este sistema de distribución para AJE Colombia donde tradicionalmente se clasifican en los siguientes sistemas:

- Administrados

El poder de uno de los integrantes del canal ejerce sobre el resto, tal que el resto se vea forzado a seguir las indicaciones, ya sea por importancia de la empresa, exclusividad de alguna tecnología, por monopolio o alguna otra razón, características por las cuales no hace parte del sistema de la compañía.

- Contractuales o comercio asociado

La compañía actualmente no clasifica en este sistema contractual ya que las relaciones que se tiene con los cuatro clientes no están formalmente por medio de un contrato legal.

- Franquicias

No se pertenece a este sistema debido a que no existe una relación comercial intensiva, además los cuatro clientes comercializan también todo tipo de bebidas, incluyendo productos de la competencia. No existe facilidades de pago y no hay una formación y entrenamiento inicial y continuo, tampoco un permanente flujo comunicacional en ambos sentidos.

8.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL

Dada las características del sistema de distribución que se tiene por parte de la compañía y los cuatro clientes, podemos identificar trece variables principales que se tuvieron en cuenta para realizar el análisis, y que se asocian a las definiciones anteriormente mencionada: funciones, flujos y sistemas del canal actual (ver Tabla 8 y Tabla 9).

Tabla 8. Relación de variables con las funciones del sistema actual de distribución

No	Variable de Análisis	Relación con las funciones, flujos y el sistema del canal de distribución
1	Cobertura	Tiene que ver con la presencia que tiene los productos de la empresa en los puntos de venta del municipio. Se refiere a las decisiones de tipo comercial. Se analiza la longitud del canal.
2	Control comercial hacia los clientes actuales	Se analiza la razón por la cual el actual sistema de distribución es de tipo convencional o tradicional.
3	Promociones y descuentos	Se refiere a las decisiones de la función comercial. Se analiza la característica: promoción, mencionada en los tipos de flujo.
4	Ventas	Tiene su relación y de presencia con todas las actividades que corresponden a la función comercial.
5	Publicidad	Dentro de los tipos de flujo, la característica: de impulsión de la demanda o de promoción, se identifica el medio por el cual le llega el material a los clientes.
6	Amplitud de surtido	La actividad producto, de la función comercial analiza el desarrollo de esta variable sobre la cantidad de líneas que ofrecen los cuatro clientes.
7	Profundidad de surtido	Su relación es de función comercial. Tiene que ver con la variedad dentro de cada línea. Se analiza la actividad producto.
8	Cambio de averías	Actividad de control y de tipo convencional o tradicional, muestra la relación con los resultados de esta actual variable.
9	Impulso de ventas	Hace parte de la ausencia en los objetivos entre la compañía y los cuatro clientes. Se menciona en el tipo convencional o tradicional.
10	Precios	Se especifica en el tipo convencional o tradicional por la independencia de objetivos de la compañía y los cuatro clientes.

Tabla 9. Relación de variables con las funciones del sistema actual de distribución

No	Variable de Análisis	Relación con las funciones, flujos y el sistema del canal de distribución
11	Exhibiciones	Se relaciona a las funciones comerciales y hace parte de las características de tipo convencional o tradicional.
12	Facturas	Se refiere a la característica del tipo de flujo: de información. Se describe las formas de obtenerlas.
13	Tiempo de búsqueda	Los cuatro clientes están dedicados solo dentro de sus establecimientos. Se analiza dentro de la función logística la actividad: adecuación de los productos.

Fuente: Propia del autor

Las trece variables principales que se tuvieron en cuenta para realizar el análisis son:

- Cobertura

La cobertura que se tiene actualmente en el municipio son los cuatro clientes distribuidores, ya que no se tiene información que contenga un número total de las tiendas, restaurantes, mini mercados y demás establecimientos que sean atendidos por ellos.

Debido a esta situación, en la mayor parte de los corregimientos de Zaragoza, Santa Ana, Piedra de Moler y barrios como: Santa María, Prado del Norte, Álamos y Guayacanes, no existe o hace falta la presencia de los productos de la compañía, hay un desconocimiento total de todas las líneas de los productos por parte de los consumidores y con diferencia de precios por los domicilios. Facilitando una enorme ventaja a la competencia.

- Control comercial hacia los clientes actuales.

Actualmente el vendedor mayorista no tiene ningún tipo de control comercial sobre los cuatro clientes.

Esto permite que cada cliente sea independiente, maneje su propia estrategia corporativa, comercial y de realizar los pedidos con forme a los productos que necesita.

- Promociones y descuentos.

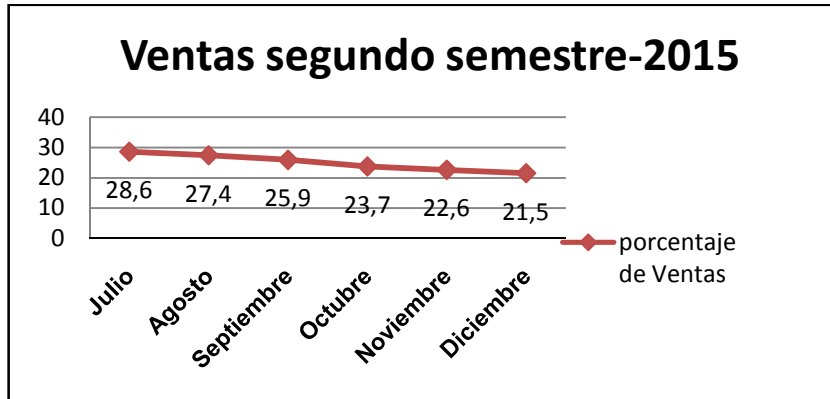
Los cuatro clientes no están transmitiendo al consumidor las promociones y los descuentos.

La compañía otorga estas actividades en algunos de sus productos con el fin de estimular, obtener más venta y tener más participación en el mercado, resultados que no están sufriendo ningún tipo de cambio ya que no se cumple con el objetivo propuesto y a cambio los clientes actuales de la compañía se quedan con estas actividades.

- Ventas.

El porcentaje de ventas para la compañía en el municipio de Cartago es la siguiente:

Gráfico 3. Porcentaje de ventas en el municipio Cartago



Fuente: Propia del autor

Teniendo en cuenta el Gráfico 3, se puede identificar que las ventas para la compañía en el municipio de Cartago han disminuido entre el 1% y 2% cada mes, los últimos seis meses del año 2015.

- Publicidad

No hay presencia de material publicitario en el mercado del municipio como son: las tiendas, restaurantes, mini mercados, entre otros.

Toda esta información publicitaria se queda en los establecimientos de los cuatro clientes ya que no se toman la tarea de distribuirlos para informar al consumidor, debido a esto surge el desconocimiento de los productos de la compañía y de las actividades.

- Amplitud de surtido

Existe un margen del 70% y 80% de los consumidores que no conocen marcas de la compañía como el Volt, Sporade y Cool Tea.

Al no existir la presencia de publicidad y de no transmitir las actividades a los consumidores, se permite identificar que no se está manejando una amplitud de surtido (cantidad de líneas o categorías que ofrece el cliente) por parte de los cuatro clientes.

- Profundidad de surtido

Actualmente los cuatro clientes cuentan con una buena profundidad de surtido (variedad del surtido dentro de esas líneas) en las líneas de gaseosas, jugos y aguas.

Se tiene variedad en esas líneas ya que su rotación es mucho mejor que las líneas como: el Volt, Sporade y Cool Tea. Son los productos que más se conocen y por ende se comercializan con facilidad, por eso la mayor parte de

los pedidos que son realizados por los cuatro clientes los dirigen hacia estas líneas.

- Cambios de averías

Los clientes de la compañía no realizan cambios de averías a los clientes TaT. Motivo por el cual conlleva a romper relaciones comerciales con el consumidor e impulsa a los tenderos y demás establecimientos tener vínculos comerciales con otras compañías donde se les brinde mejores garantías con los productos.

- Impulso de venta

No existe un impulso de venta de los productos de la compañía por parte de los cuatro clientes.

Al disponer de productos como la competencia, los cuatro clientes de la compañía no realizan esta labor. Esto genera ventaja a la competencia y a nuevos productos que están a la espera de oportunidades que se les brinde para ingresar y captar parte del mercado.

- Precios

Los clientes de la compañía no están respetando los precios sugeridos que establecen para los TaT y el consumidor.

Se tiene que influye el tema de los domicilios y por eso han llegado a incrementar entre 1.000 y 2.000 pesos por paca de producto para las tiendas, mini mercados y demás establecimientos. Variable que afecta bastante a la hora de participar y ganar mercado frente a la competencia.

- Exhibiciones

No se evidencia ningún tipo de exhibición en las tiendas, mini mercados, autoservicios y demás establecimientos comerciales.

Falta compromiso por parte de los cuatro clientes de la compañía para realizar las exhibiciones dentro y fuera de los establecimientos, con información de precios, o actividades a los clientes TaT, por no tener un personal capacitado y en función de ventas solo con los productos de la compañía.

- Facturas

En los corregimientos del municipio como Zaragoza y Santa Ana, no les dan factura a los clientes de las tiendas, graneros y pequeños comerciantes.

Motivo que conlleva a la falta de información y organización administrativa en cuanto precio y margen de ganancias para los TaT y la oportunidad de realizar algún tipo de reclamo en el precio, cantidad o cualquier inconveniente.

- Tiempo de búsqueda

Los cuatro clientes actualmente reparten su tiempo y esfuerzos entre muchos productos que comercializan desde sus establecimientos.

No son tan eficientes como un vendedor dedicado en exclusividad a un solo producto, por eso no tienen un registro de las tiendas, mini mercados y establecimientos que compran los productos de la compañía, además no surge la necesidad de llegar a nuevas zonas para buscar nuevos clientes y lograr comercializar los productos de la compañía.

Comportamiento de ventas, año 2015

El porcentaje de cierre que se proyectó en el municipio de Cartago por cada mes fueron los siguientes:

Tabla 10. Porcentaje de cierre en cada mes

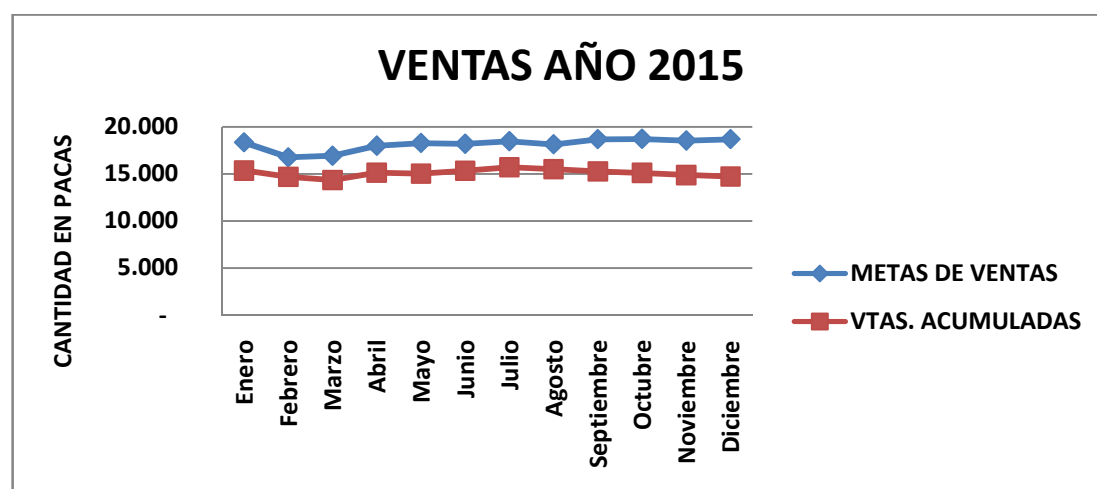
MUNICIPIO	CARTAGO		
CANTIDAD	PACAS		
AÑO	2015		
MES	METAS DE VENTAS	VTAS. ACUMULADAS	% PROYECTA
Enero	18.342	15.345	84%
Febrero	16.750	14.678	88%
Marzo	16.908	14.345	85%
Abril	17.980	15.121	84%
Mayo	18.279	15.010	82%
Junio	18.190	15.332	84%
Julio	18.460	15.690	85%
Agosto	18.132	15.502	85%
Septiembre	18.678	15.263	82%
Octubre	18.710	15.101	81%
Noviembre	18.535	14.870	80%
Diciembre	18.680	14.710	79%

Fuente: Propia del autor

Como resultado, la Tabla 10, enseña el porcentaje de cierre en cada mes, donde se observa la disminución prolongada (entre el 1% y 3%) de las ventas durante el último semestre del año 2015.

En el Gráfico 4, se puede comparar la tendencia en el tiempo de las metas establecidas por AJE Colombia y las ventas acumuladas para el mismo año en el municipio de Cartago.

Gráfico 4. Tendencia de las metas y ventas



Fuente: Propia del autor

Como resultado se puede evidenciar que las ventas en el municipio no cumplieron en ningún mes con las metas fijadas por la compañía. Además viene proyectando una disminución desde el segundo semestre del año 2015.

También, se muestran los resultados en la Tabla 11, de las ventas de cada uno de los cuatro clientes actuales que tiene la compañía en el municipio.

Tabla 11. Cuota y venta de los cuatro clientes

AÑO 2015	CLIENTES ACTUALES-MUNICIPIO DE CARTAGO											
	CLIENTE 1			CLIENTE 2			CLIENTE 3			CLIENTE 4		
	CUOTA TOTAL	VTAS. ACUMUL.	% PROYEC.	CUOTA TOTAL	VTAS. ACUMUL.	% PROYEC.	CUOTA TOTAL	VTAS. ACUMUL.	% PROYEC.	CUOTA TOTAL	VTAS. ACUMUL.	% PROYEC.
JULIO	4.550	3.993	88%	4.663	3.885	83%	4.530	3.834	85%	4.717	3.978	84%
AGOSTO	4.490	3.941	88%	4.563	3.805	83%	4.370	3.795	87%	4.709	3.961	84%
SEPTIEMBRE	4.564	3.876	85%	4.689	3.798	81%	4.638	3.689	80%	4.787	3.900	81%
OCTUBRE	4.572	3.850	84%	4.688	3.793	81%	4.655	3.689	79%	4.795	3.769	79%
NOVIEMBRE	4.497	3.768	84%	4.670	3.630	78%	4.621	3.610	78%	4.747	3.862	81%
DICIEMBRE	4.558	3.668	80%	4.697	3.642	78%	4.638	3.633	78%	4.787	3.767	79%

Fuente: Propia del autor

El registro de los últimos seis meses, muestra que ninguno de los cuatro clientes en sus ventas acumuladas por mes cumplió con su cuota. Todos registran una disminución en sus porcentajes de proyección y lo más crítico la caída que se viene dando en las ventas como resultado del análisis de las trece variables que se tuvieron en cuenta del sistema actual de distribución.

9. ESTRATEGIAS COMERCIALES DEL NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

Se establecen las estrategias comerciales en el nuevo sistema de distribución para la compañía. Para ello y según la metodología seguida en el capítulo anterior, se describe las funciones, flujos y sistema del canal, posteriormente se analiza las variables comerciales y logísticas del modelo dada las bondades de sus características.

9.1 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES, FLUJOS Y SISTEMAS QUE SE CUMPLIRÍAN EN EL NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCION

Las funciones que se cumplirán en el nuevo sistema de distribución para AJE Colombia en el municipio de Cartago serán: funciones comerciales y funciones logísticas. Las cuales dentro de sus actividades y variables se tendrán algunas modificaciones debido a las estrategias comerciales que se establecerán.

9.1.1 Estrategias comerciales dentro de las actividades

Las actividades y estrategias que corresponden a la función comercial son las siguientes:

- **Contactos**

Será dirigida por el vendedor mayorista que se encargará de visitar a un solo mayorista escogido entre los cuatro clientes que existen actualmente. El mayorista se ubicará en una nueva bodega y tendrá una fuerza de venta propia la cual visitaran por zonas y realizaran frecuencias a todos los TaT (988 clientes, ver Tabla 14), que serán los consumidores finales.

- **Negociación**

Para esta actividad el vendedor mayorista asesora y coordina los acuerdos con el único mayorista a la hora de realizar los pedidos.

- **Promoción**

La compañía ofrecerá con mayor frecuencia las promociones, ofertas, combos y descuentos por volumen de compra que sean realizados por el mayorista, a través del vendedor mayorista, siempre con el objetivo del crecimiento en las ventas y que sean transmitidas al consumidor final.

- **Financiación**

Se contará con un sistema de crédito por parte de la compañía sobre un monto y un tiempo no mayor de un mes para el mayorista, el cual se puede cancelar en las mismas entidades bancarias (Davivienda, Bancolombía, Banco de Bogotá y BBVA)

- Control

El vendedor mayorista además de visitar y asesorar, también supervisará el inventario por referencias y sabores, tendrá más control a la hora de realizar el pedido con el mayorista, para que este permanezca a diario con el mejor stock de los productos para la demanda en el municipio.

- Producto

El mayorista debe de manejar todo el portafolio y distribuir solo los productos de la compañía, estas actividades estarán supervisadas por el vendedor mayorista de AJE Colombia.

Las actividades y estrategias que corresponden a la función logística son las siguientes:

- Transporte

En esta actividad el traslado físico de los productos no sufrirá cambios, ya que se siguen realizando por vía terrestre desde las plantas de producción hasta el Cedi Tuluá y desde el Cedi Tuluá se utilizarán los tres camiones disponibles hacia el mayorista de Cartago.

- Inventarios

Se utilizará la misma planilla (ver, Anexo E), y las actividades como control de fechas y de existencias en las cantidades adecuadas seguirán actuando y funcionando a satisfacción de la demanda tanto en el Cedi de Tuluá como en la bodega del mayorista.

- Almacenes (depósitos)

El lugar de almacenamiento de los productos en la bodega de Tuluá seguirá en las mismas condiciones, el mismo número de personal y equipos de sistemas. La novedad sería la existencia de la nueva bodega por parte del mayorista dentro del municipio de Cartago.

- Adecuación de los productos

El mayorista y su personal de venta dentro de la adecuación del producto dispondrá de vender pacas surtidas por variedad en sabores o solo de a paca por sabor, no se venderá por unidades.

- Procesamiento de pedidos

El vendedor mayorista visita y realiza el pedido al mayorista, el jefe de ventas los digita en el sistema y el administrativo los factura y liquida para su debido despacho.

- Información

Esta actividad para los labores dentro del Cedi no sufre cambios, pero desde el punto de trabajo del mayorista se profundiza mucho más, ya que su fuerza de venta tendrá contacto directo con el consumidor final y es ahí donde las quejas, aportes y comentarios serán de mucha importancia a la hora de generar

informes y tomar decisiones, dentro de lo formal se tendrá mucho más control de información con el tema de las facturas.

Flujos y niveles en el canal de distribución propuesto

Para el sistema propuesto en AJE Colombia la longitud de su canal seguirá siendo indirecta, pero su división hará parte de un canal indirecto largo (CIL) porque participará un intermediario (mayorista) y un personal de venta propio del mayorista, por medio del cual se pretende llegar a los consumidores finales.

En los tipos de flujo la compañía contará con las siguientes características:

- De distribución física o logística
Sigue representando el movimiento físico del producto y la participación de los intermediarios facilitadores de transporte, maquinaria y almacenamiento.
- De información
Se utilizarán los mismos medios como, correo electrónico, celular corporativo, el WhatsApp, entre otros. Pero el tipo de información será más formal e informal. Más formal porque se tendrá un personal de venta por medio del mayorista donde se generan más facturas y llamados de atención escritos cuando sean necesarios. Mas informales porque se tendrá mucha información, comentarios y aportes de los consumidores finales (TaT) a los cuales se llegará con el personal de venta del mayorista.
- De pagos
Se contará con las mismas cuatro entidades bancarias que participan como intermediarios facilitadores.
- De impulsión de la demanda o de promoción
Además de seguir realizando actividades promocionales y publicitarias este tipo de flujo tendrá mucha importancia ya que se pretende estimular la demanda de los productos, marcas, emblema, referencias, etc. de todo el portafolio de la compañía con la circulación aprovechando el transporte desde la fábrica, el mayorista, los pre-vendedores del mayorista hasta el consumidor final como objetivo y mercado meta de AJE Colombia.

Estructura y sistema del canal de distribución propuesto

Se contará con el mismo sistema vertical y tendrá, no dos sino tres grandes niveles verticales que serán:

- Nivel de producción.
- Nivel mayorista (será uno solo directo con la compañía).
- Nivel de consumo.

Clasificación de los sistemas verticales

La compañía hará parte solo de un sistema, que será el *sistema coordinado de distribución*, donde se creará una gran sinergia y coordinación de acciones a través de la integración, coordinación y sincronización de las funciones y flujos del canal desde la producción a los lugares de consumo.

Sistema coordinado de distribución

- Administrados

No hará parte de este sistema la compañía ya que sus características no tendrán relación alguna.

- Contractuales

Este tipo de sistema hará parte de AJE Colombia ya que se formalizará las relaciones con el único mayorista por medio de un contrato legal. En síntesis, la compañía buscará ganar o consolidar su liderazgo en el canal.

- Franquicias

Algunas características de este sistema serán parte de la compañía como lo son: acceder a nuevos mercados geográficos, potenciar la imagen del producto, estrategia de marketing, permanente flujo comunicacional entre las partes, entre otras.

Tipos de sistemas franquiciados

- Franquicia de distribución

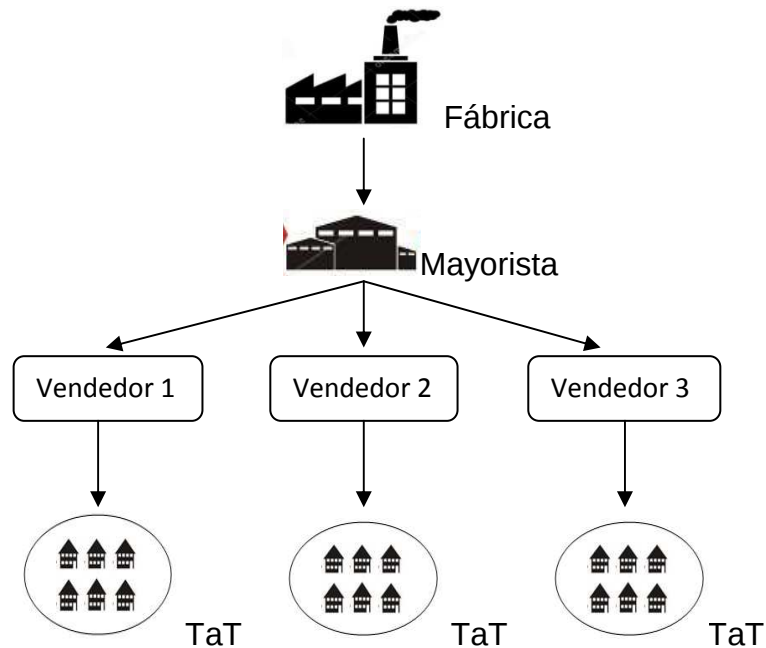
Cabe aclarar que no se pertenecerá directamente a un tipo de franquicia, sino que algunas de sus características serán tenidas en cuenta como modelo a seguir ya que el franquiciador es la fábrica y el franquiciado es el mayorista donde se franquicia la licencia para distribuir en determinada zona o territorio que en nuestro caso será el municipio de Cartago.

9.2 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EN EL NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

De acuerdo con las características del nuevo sistema de distribución, la compañía desea lograr unas metas y objetivos como el crecimiento de volumen en las ventas, la cobertura total del mercado, el manejo y conocimiento de todo el portafolio a los consumidores, el control de precios, entre otros, que se han determinado para dar un gran cambio a la situación y los resultados que se viven actualmente en el municipio de Cartago.

Dentro de estos objetivos propuestos se tiene también, constituir una relación formal contractual con un solo cliente de los cuatro que existen y este a su vez tendrá una fuerza de venta propia para atender el municipio como se enseña en la Ilustración 6.

Ilustración 5. Nuevo Sistema de Distribución



Fuente: Propia del autor

Las trece variables principales que se tuvieron en cuenta para realizar el análisis son:

- Cobertura

El nuevo sistema de distribución logrará una mayor cobertura del mercado en el municipio.

Dado que el mayorista y su personal de venta están pensados para atender a mercados geográficamente más acotados, por lo que están en mejores condiciones de cercanía para prestarle servicios y conocer las necesidades de los clientes, además, pueden ser una valiosa fuente de información.

- Control comercial hacia los clientes actuales

El único cliente directo de AJE Colombia para el nuevo sistema de distribución es el mayorista.

Con esta variable se cumplirá el objetivo de tener mayor control sobre el mayorista a la hora de realizar los pedidos, supervisar los inventarios, e inspeccionar el manejo de todos los productos con la posibilidad de que se ofrezca un portafolio más amplio al consumidor final.

- Promociones y descuentos

El consumidor final a través del Mayorista y su fuerza de venta logrará las promociones y los descuentos que les otorga la compañía en algunos productos con el fin de estimular, fidelizar y obtener más venta.

- Ventas

Dar un freno a la disminución de las ventas que se vienen dando en la compañía sobre el municipio de Cartago.

Para lo cual se determina una serie de actividades con el mayorista y su personal de ventas de reconocer, ocupar e irrumpir agresivamente con promociones por volumen de compras en un tiempo mínimo de dos meses y hacer que estas cifras del 1% y del 2% se generen en forma ascendente.

- Publicidad

Lograr que el material impreso (POP) se ubique en todos los puntos de venta en el mercado del municipio como son, las tiendas, restaurantes, mini mercados, entre otros. Estos deben ser llamativos, comprensibles, recordables y estratégicamente distribuidos, ya que estimulan significativamente al consumidor.

Alrededor del 75% de las decisiones de compra se toman en el punto de venta, muchas de estas decisiones de compra son motivadas por la previa exposición publicitaria hacia una de las marcas, objetivo que se puede lograr por medio del nuevo sistema, dado que el actual está generando pérdidas para la compañía porque no se cumple el objetivo que es el de comunicar e informar al consumidor sobre precios y promociones.

- Amplitud de surtido

Por medio del mayorista y su personal de venta (pre-vendedores) se conseguirá mantener los productos siempre al alcance del consumidor (cobertura), asegurando su rotación e incrementando la amplitud del surtido a los consumidores que no conocen marcas de la compañía como el Volt, Sporade y Cool Tea para ser más competitivos en estos productos.

- Profundidad de surtido

Con este nuevo sistema de distribución el mayorista contará con una profundidad de surtido (variedad del surtido dentro de esas líneas) en todas las líneas de los productos de la compañía.

- Cambios de averías

Se les realizará todos los cambios y averías a los clientes TaT que existen a causa del modelo actual de distribución que brinda los cuatro clientes, motivo que conlleva a romper relaciones comerciales con el consumidor, lo cual se tendrán y brindaran todos los productos en óptimas condiciones de consumo y presentación.

- Impulso de venta

Los productos por su importancia para el cliente deben ubicarse en la mejor posición, para aumentar su rotación y generar más ganancias para el cliente.

Un producto de venta impulsiva debe estar siempre visible y al alcance del consumidor, resultados que se obtendrán con el nuevo sistema de distribución, el mayorista y su equipo de vendedores bajo el asesoramiento del vendedor mayorista de la compañía.

- Precios

Los clientes actuales de la compañía no están respetando los precios sugeridos al consumidor, por eso se generará una asociación entre la compañía y el mayorista para determinar el precio de venta en forma conjunta, siendo esta la mejor alternativa para todas las partes participantes en el nuevo sistema de distribución.

- Exhibiciones

Se efectuara el compromiso por parte del mayorista y su fuerza de venta, las exhibiciones dentro y fuera de los establecimientos con información de precios, o actividades en los clientes TaT, con la finalidad de atraer a potenciales consumidores, motivándolos a realizar la compra.

Todo lo que el consumidor vea al interior o exterior del punto de compra y que crea una positiva imagen, interés y deseo, son trabajos que involucrará a la compañía y se llevarán a cabo con el nuevo sistema de distribución.

- Facturas

A los clientes se les suministrará su respectiva factura de compra la cual comunica el contenido del pedido, fecha, valor de los productos e información en cuanto precio y margen de ganancias, ya que es el soporte para cualquier tipo de reclamo, además brinda una mejor comunicación y transparencia dentro de la operación realizada.

- Tiempo de búsqueda

Facilitará el proceso de compra, ya que los vendedores llegarán a zonas donde los clientes van a tener la oportunidad de conocer y comprar los productos de la compañía reduciendo de esta manera el tiempo de búsqueda.

Algunas desventajas del nuevo sistema de distribución

- Costos para el mayorista

Con el nuevo sistema de distribución, para el mayorista el crear una distribución le genera unos costos adicionales como el personal de venta, entregadores, costos fijos de la nueva bodega y todo lo relacionado con la estructura del sistema de distribución propuesto.

- Vendedor mayorista

Su gestión administrativa se aumentará, ya que es la persona encargada de asesorar y supervisar la operación que se realiza en el municipio, todo esto a cambio de mejores resultados en la compañía.

- La compañía AJE Colombia

Dispondrá de un descuento adicional no mayor al 2% por el total de las compras que sean realizadas cada mes por el mayorista, como aporte para los costos en la ejecución y operación del nuevo sistema de distribución.

10. ANALISIS COMPARATIVO ENTRE EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL, Y EL NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCION

Dada las variables creadas y las características propias de las funciones, flujos y sistemas que sirvieron para realizar el análisis de los sistemas de distribución actual y propuesto, se realiza de manera concluyente al igual que resumida la evaluación de cada variable para cada uno de los dos sistemas de distribución en mención.

Una vez realizado lo anterior, se determina la conveniencia de cada variable según las necesidades, metas y objetivos de la compañía.

Por último y tomando como referencia los resultados de todas las variables se concluye de manera general el sistema de distribución más conveniente para la empresa.

En la Tabla 12 y Tabla 13 se presenta lo anteriormente dicho.

Tabla 12. Evaluación de las variables en los dos sistemas de distribución

Variable	Evaluación resumida de la variable		Mejor sistema
	Actual sistema de distribución (A.S)	Nuevo sistema de distribución (N.S)	
Cobertura	Falta de presencia en varios corregimientos y barrios del municipio.	Ampliar la cobertura, logrando presencia en otras zonas. Mejor integración de la empresa con el mayorista para lograrlo.	N.S.
Control comercial hacia los clientes actuales	No se tiene ningún tipo de control a la hora de realizar y supervisar los inventarios para los pedidos.	Existirá un acuerdo entre las partes, logrando objetivos comunes en el momento de realizar los pedidos.	N.S.
Promociones y descuentos	El consumidor final no logra las promociones ya que los cuatro clientes no las transmiten.	El mayorista y su fuerza de venta transmitirán las actividades hasta el consumidor final.	N.S.
Ventas	No se ha cumplido con las cuotas. Cada mes se refleja una disminución de ellas.	Dar un freno a la disminución de las ventas. Realizar actividades agresivas con el mayorista y el personal de ventas logrando más participación en el mercado.	N.S.
Publicidad	No hay presencia del material publicitario en el municipio.	Lograr que todo el material impreso este ubicado en todos los establecimientos comerciales del municipio.	N.S.
Amplitud de surtido	Algunas marcas de la compañía no las conocen los consumidores.	Ampliar el conocimiento de aquellas marcas que se desconocen por los consumidores a través de la fuerza de ventas.	N.S.

Tabla 13. Evaluación de las variables en los dos sistemas de distribución

Variable	Evaluación resumida de la variable		Mejor sistema
	Actual sistema de distribución (A.S)	Nuevo sistema de distribución (N.S)	
Profundidad de surtido	Cuentan con buena variedad en el surtido dentro de algunas líneas.	Mejor variedad en el surtido de todas las líneas de los productos de la compañía.	N.S.
Cambios de averías	Los clientes no realizan cambios para algunos consumidores.	Realizar los cambios a todos los clientes. Mantener productos en óptimas condiciones.	N.S.
Impulso de venta	Por parte de los cuatro clientes falta compromiso en las ventas.	Se ubicará en la mejor posición para aumentar la rotación de los productos.	N.S.
Precios	Se están vendiendo productos por encima de los valores establecidos.	Se asociaran la compañía y el mayorista para determinar el precio de venta en forma conjunta.	N.S.
Exhibiciones	No existen las actividades de información al consumidor.	Mayor información en los establecimientos que se encuentran ubicados estratégicamente.	N.S.
Facturas	Algunas zonas en el municipio no reciben facturas en sus compras.	Por cada producto que los clientes compren el mayorista le dará su respectiva factura.	N.S.
Tiempo de búsqueda	Su tiempo y esfuerzo lo dedican en sus establecimientos. No hay tiempo en la búsqueda de nuevos consumidores.	Se llegará a distintas zonas del municipio. Los consumidores van a tener oportunidad de adquirir los productos.	N.S.
Costos para el mayorista	Sus costos son asequibles por la poca estructura del sistema.	Para el mayorista se le generan costos adicionales por la nueva estructura del sistema.	A.S.
Vendedor mayorista	Dispone de tiempo para realizar otro tipo de actividades.	La gestión administrativa aumentará. Vigilar y supervisar las operaciones dentro del nuevo sistema.	A.S.
La compañía AJE Colombia	Otorga descuento solo en ocasiones de volumen por las compras que realiza los cuatro clientes.	Se otorgará un descuento adicional por el total de las compras del mayorista al mes.	A.S.

Fuente: Propia del autor

En general, las variables que se han expuesto muestra los resultados más convenientes y justifica que el *nuevo sistema de distribución* es el más apropiado a implementarse, ya que estas variables antes mencionadas están direccionadas para cumplir con los objetivos y las metas planificadas por la compañía, dado que se conseguirá un mejor planeamiento centralizado, con unos objetivos comunes y un alto nivel de control de la distribución, lo que favorece ingresar a nuevos mercados, dar un cumplimiento de los programas de ventas, un control de precios y una mayor protección de la reputación e imagen de la compañía.

También se exponen variables de desventajas como: costos para el mayorista, vendedor mayorista y la compañía AJE Colombia, dentro del nuevo sistema de distribución, las cuales no se deben de tomar como una limitación insalvable, sino como barreras que deben ser conocidas y evaluadas adecuadamente para gerenciar las medidas correctivas que correspondan para superarlas.

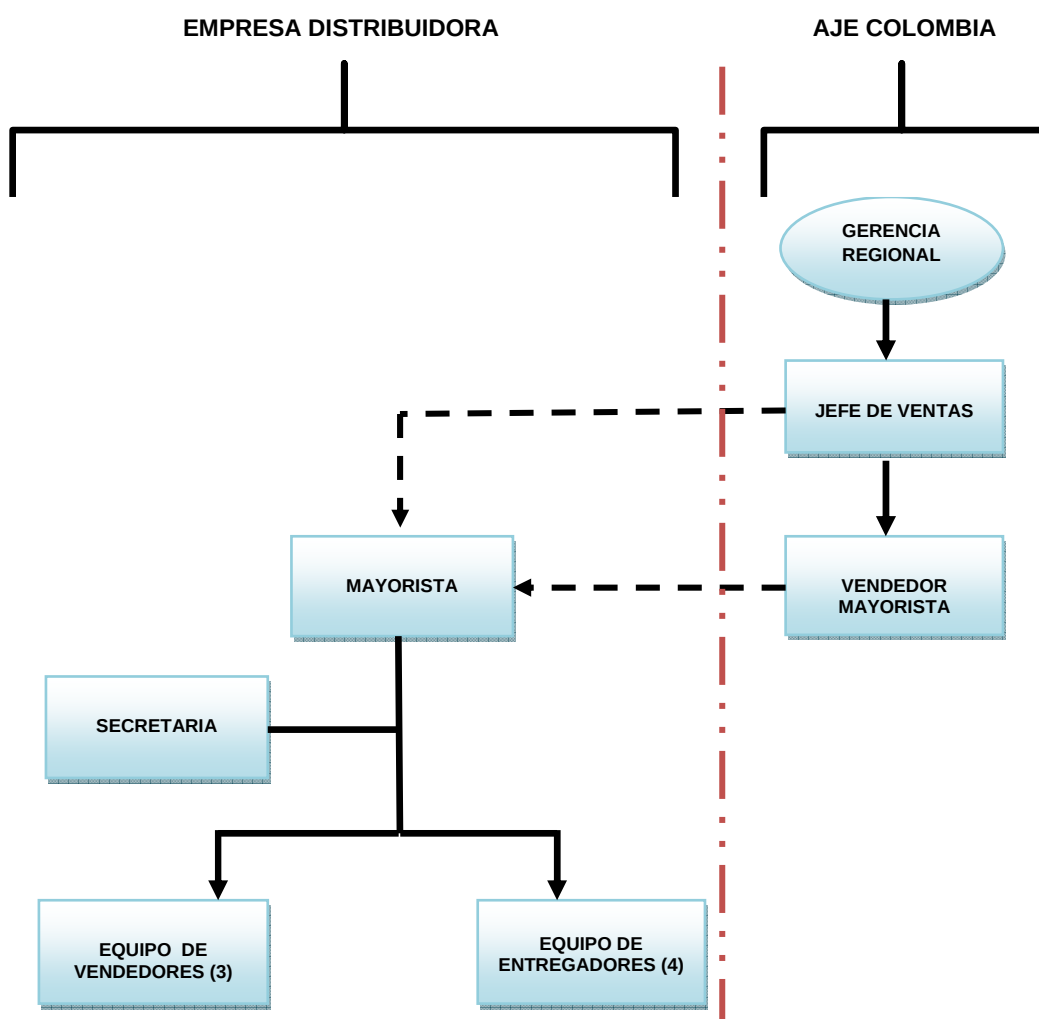
11. DESARROLLO DEL NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

Para el desarrollo del nuevo sistema de distribución, se tiene una importante connotación estratégica en aspectos como: definir el equipo de trabajo, las bases de datos, las responsabilidades, las herramientas, entre otros. Dado que es una parte fundamental de los esfuerzos de la empresa para obtener ventajas competitivas en el mercado, es decir, en el momento que la compañía se decide a operar un cambio en los canales existentes, ya que la demora puede costarle la primacía en el mercado del municipio como se observa con los resultados actuales.

11.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del nuevo sistema de distribución en el municipio, quedaría de la siguiente manera:

Gráfico 5. Estructura organizacional



Fuente: Propia del autor

Como se puede observar, en la compañía Aje Colombia existe una gerencia comercial que dirige funciones al jefe de ventas y este a su vez las transmite al vendedor mayorista.

Por otra parte, está la empresa distribuidora dirigida por el mayorista, el cual delega funciones a la secretaria, su equipo de vendedores (tres vendedores) y su equipo de entregadores (cuatro entregadores).

Ahora bien, queda resaltar que el jefe de ventas participa en funciones y en algunas decisiones de la relación comercial que se tiene con el mayorista, de capacitarlo, asesorarlo y supervisar la distribución que se realiza en el municipio. También hace parte el vendedor mayorista en algunas mediaciones, de supervisar el nuevo sistema de distribución ya que será la persona con más tiempo y relación comercial que estará acompañando al mayorista.

11.2 PROCESOS Y EQUIPO DE TRABAJO

Para el desarrollo del nuevo sistema de distribución en el municipio de Cartago y se obtenga los objetivos y metas propuestas que busca la compañía, se contará con el siguiente equipo de trabajo:

a. Mayorista

1. Nombre del puesto: Mayorista.

Es la persona que tendrá una relación formal contractual con la compañía. Posee el capital para comprar y comercializar los productos, además, estará encargado de la distribución en el municipio, de garantizar la venta, de brindar un excelente servicio y de transmitir todas las actividades promocionales que otorgue la compañía para los clientes TaT.

2. Ubicación del mayorista

Bodega de distribución en Cartago.

3. Objetivo del puesto

Garantizar la venta de los productos de la compañía por medio de la asesoría de los vendedores en la venta y atención personalizada a los clientes TaT, basados en la calidad, en el servicio, el conocimiento del producto y sus presentaciones. Comprobando en la cantidad de pacas de producto vendido efectivamente y el nivel de cobertura de territorio asignado por la empresa.

4. Actividades del puesto

- El mayorista realizará una cobertura completa de todos los clientes TaT de la zona de trabajo asignada, respetando los límites establecidos.
- Realizar una programación de ventas para cada uno de los clientes por visita de frecuencia 2 en la semana, garantizando crecimiento en volúmenes de compra y frecuencia de compra.

- Desarrollar una extensión del portafolio que busque dar más y mejores alternativas y que la responsabilidad del negocio no recaiga sobre un solo producto lo cual lo hace vulnerable a la competencia.
- Participar de las festividades, actividades deportivas, culturales, políticas y demás eventos, con el fin de comercializar los productos de la compañía.
- Atender y resolver las inquietudes de los clientes TaT.
- Informar y transmitir a su equipo de vendedores todas las promociones, combos y bonificaciones establecidas por la empresa.
- Participar en las inspecciones planeadas para su área.
- Cumplir con los presupuestos de ventas mensuales asignados por la compañía, incluyendo los presupuestos de venta globales y por referencias específicas.
- Participar activamente en las charlas, capacitaciones y cursos que promueva el área comercial por medio del vendedor mayorista o el jefe de ventas.
- Aplicar dentro de la bodega las normas de seguridad e higiene industrial en las actividades cotidianas del área, reduciendo y previniendo los riesgos de accidentes y lesiones para el éxito de las funciones. Por lo tanto, estará cumpliendo con la política de seguridad de la empresa.
- Intercambiar y resolver problemas o situaciones específicas con el transporte y/o servicio de entrega.
- Crear ingeniosas fórmulas de remuneraciones a su equipo de colaboradores. (la entrega de electrodomésticos o bonos por cumplimiento en las cuotas de venta).
- Elaborar campañas promocionales, eligiendo premios y concursos semanales o mensuales.
- Escuchar siempre a los vendedores y orientarlos sobre sus dudas. Darles solución a todos sus problemas laborales e involucrarse de manera sutil en la solución de sus asuntos familiares, cuando sea necesario. El vendedor debe estar con la mente centrada en las ventas.
- Felicitar y en lo posible premiar los logros de cada vendedor.

b. Vendedores

1. Nombre del puesto: Vendedores

Es el equipo de ventas propio del mayorista y está conformado por tres personas con la capacidad y la formación adecuada de tener conocimiento del negocio, con orientación al logro, comunicación abierta y la persuasión a la hora de realizar las actividades comerciales con los clientes.

2. Ubicación de los vendedores

El 90% del tiempo las actividades se desarrollaran en los territorios asignados.

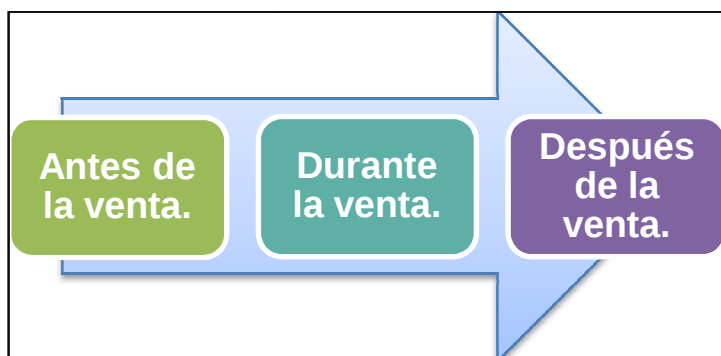
El 10% del tiempo las actividades se desarrollan en la bodega del Mayorista.

3. Objetivo del puesto

Obtener de manera profesional la mayor cobertura de mercado, garantizando crecimiento de las ventas, así como la mejor imagen tanto para la empresa como para el producto dentro de su cartera de clientes o zona, y siempre con una actitud de compromiso con el cliente.

4. Actividades del puesto

Gráfico 6. Actividades de la venta



Fuente: AJE Colombia

- Antes de la venta. Realizar prospecciones, organizar el tiempo, intentar descubrir nuevos sectores, establecer contacto previo con el cliente, preparar las rutas y preparar las visitas.
- Durante la venta. Presentación, oferta, tratamiento de objeciones, cierre de la venta.
- Después de la venta. Análisis de cumplimiento de objetivos, informe de gestión diario, atender reclamaciones e incidencias.

Otras actividades

- Ofrecer y vender el total del portafolio de productos a todos los clientes TaT asignados.

- Realizar servicio de mercadeo en los puntos de venta.
- Colocar publicidad y material POP, verificar el manejo de los exhibidores de la compañía.
- Mantener actualizado el maestro de clientes, informando novedades de cada uno oportunamente.
- Participar activamente de las charlas, cursos y capacitaciones que promueva el área comercial.
- Velar por la seguridad de la información, documentos y todos los demás elementos que se encuentren bajo su responsabilidad.
- Resolver conjuntamente problemas o situaciones específicas con el transporte y/o servicio de entrega.
- Informes de ventas diarias, información de promociones, productos agotados, y transporte para proceso de entrega.
- Reporte de novedades para mejoras de servicio al cliente.
- Entrega de información de descuentos, obsequios y promociones a los clientes TaT.
- Reportar y realizar los cambios a los clientes de las averías de aquellos productos que no se encuentren en condiciones de presentación y consumo.
- Visitar a todos los clientes TaT y cumplir con los presupuestos de ventas asignados por el mayorista.
- Conocer en todo momento los precios y las condiciones de venta del producto que ofrece.
- Investigar segmentos del mercado en los cuales no haya presencia de los productos, garantizando un crecimiento continuo.

Principales retos:

- Determinación y actitud. Determinación para vender los productos de la compañía, y actitud para superar las dificultades con las que se puede encontrar.
- Confianza en sí mismo y en su producto. Saber que él es la persona adecuada que ofrecerá el producto adecuado.

- Energía y entusiasmo. Con lo que contagiará a sus compañeros y a los clientes.
- Paciencia y perseverancia. Paciencia para tratar con el cliente más difícil, y perseverancia para ser focalizado constantemente en el objetivo.
- Honestidad y sinceridad. Honesto y sincero con lo que puede ofrecer.
- Persuasión y empatía. Influencia al cliente y se pone en su lugar siendo él.
- Buena comunicación y facilidad de palabras. Comunica claramente sus ideas, y cuenta con facilidad de palabra para expresar las cosas que quiere decir de manera apropiada y coherente.
- Buena apariencia. Su imagen no le representa solo a él, representa también a la empresa.
- Competitividad. Le gustan los retos y se encuentra bien gestionándolos; para él cada dificultad es una oportunidad.
- Conocimiento del producto. Conoce muy bien sus características, beneficios y soluciones.

5. Herramientas de trabajo.

Para ser eficaz en la tarea de seguimiento y evaluación del equipo de ventas, se cuenta con una serie de herramientas que ayudan a conseguir este objetivo. En la actualidad, con las nuevas tecnologías, existen soluciones electrónicas capaces de dar una exhaustiva información de los clientes y mercado, lo que redundará en una mayor competitividad.

Para ello se tendrá el siguiente material logístico:

Maestro de cliente (Gráfico 7). El vendedor tiene que seguir unas rutas diariamente acompañado de este tipo de documento; en él se recogen los siguientes datos:

- Nombre del cliente.
- Dirección y número del teléfono.
- Nombre del negocio.
- Número de cedula.
- Barrio.
- Ruta.
- Día de visita.
- Observaciones.

Gráfico 7. Plantilla Maestro de clientes

[illegible]

Fuente: AJE Colombia

Informe de gestión. Se entregará diariamente o se enviará semanalmente en caso de desplazamiento. Tiene como finalidad conocer lo siguiente:

- La actividad diaria del vendedor.
- Resultado de la gestión de ventas.
- El grado de cobertura de los objetivos.
- Gestión de cobros realizados.
- Clientes nuevos conseguidos.
- Productos vendidos.
- Observaciones.

Es frecuente que el vendedor sea reacio a este tipo de herramientas, pero hay que hacerle ver la importancia de disponer de una base de datos actualizada para una gestión profesional y un mejor conocimiento de las necesidades de los clientes. Del mismo modo, la dirección comercial ha de enfatizar la necesidad de que se complete diariamente y de que se incluya toda la información que la empresa desea conocer.

c. Secretaria

1. Nombre del puesto: Secretaria

Es la persona encargada de participar con la organización y supervisión de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta el mayorista, a fin de proporcionar oportunamente los servicios administrativos que se requieran para el desarrollo.

2. Ubicación de la secretaria

El 100% del tiempo las actividades se desarrollan en la bodega del mayorista.

3. Objetivo del puesto

Organizar y velar por el correcto funcionamiento de la dependencia, en cuanto a los servicios que en ella se brinden, especialmente en la organización de archivos, atención al público, transcripciones y dotación de papelería y útiles para la oficina y ejecutar las actividades que le correspondan para el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la entidad del mayorista.

4. Actividades del puesto

- Transcribir los diferentes documentos relacionados con la bodega del mayorista.
- Mantener en orden el archivo de la oficina.
- Recibir, radicar y despachar oportunamente la correspondencia y demás documentos relacionados con la oficina y controlar el recibo correcto por parte del destinatario.
- Atender las llamadas telefónicas y al público o funcionarios que se presentan a la oficina.
- Controlar la existencia de útiles y papelería para la oficina.
- Tramitar todas las cuentas pertinentes a la bodega del mayorista.
- Colabora en la elaboración y programación del presupuesto de egresos e ingresos.
- Apoyar la implementación del sistema de Control Interno dentro de la bodega, fomentando la cultura del autocontrol y participando en los programas y charlas que coordine el área comercial.
- Dar respuesta oportuna y veraz a los informes solicitados por el mayorista, entre otros.
- Poner en conocimiento al mayorista las irregularidades o anomalías relacionadas con los asuntos, elementos o documentos que se encuentran bajo su responsabilidad.
- Mantener el respeto y la cordialidad en todas las relaciones interpersonales que le signifiquen sus funciones en las instalaciones.
- Responder por todas y cada una de las actividades desarrolladas, asumiendo las consecuencias que se derivan en el ejercicio de sus funciones.
- Realizar las gestiones necesarias para asegurar la ejecución de los planes, programas y proyectos en los que interviene en razón del cargo.

- Cumplir de manera efectiva la misión y los objetivos de la bodega del mayorista y la ejecución de los procesos en que interviene en razón del cargo.
- Proponer, preparar e implementar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios a cargo de la bodega.
- Cumplir con las disposiciones existentes en materia disciplinaria, sobre derechos, deberes, prohibiciones, inhabilidades, incompatibilidades y conflicto de Intereses.
- Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato.

d. Entregadores

1. Nombre del puesto: Entregadores.

Consta de cuatro personas contratadas y dirigidas por el mayorista, tienen como oficio entregar los productos a los clientes TaT, garantizando la calidad del servicio, es decir la conformidad con los requisitos de los clientes.

Para realizar su trabajo dispondrán de dos furgones entre 3,5 y 7,5 toneladas, y dentro de sus funciones figura entregar el producto en el lugar correcto y el cobro del mismo.

2. Ubicación de los entregadores

El 90% del tiempo las actividades se desarrollaran en los territorios asignados.

El 10% del tiempo las actividades se desarrollan en la bodega del Mayorista.

3. Objetivo del puesto

La misión fundamental es colocar los productos adecuados en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad de la empresa.

4. Actividades del puesto.

Su trabajo involucra:

Gráfico 8. Actividades del Entregador



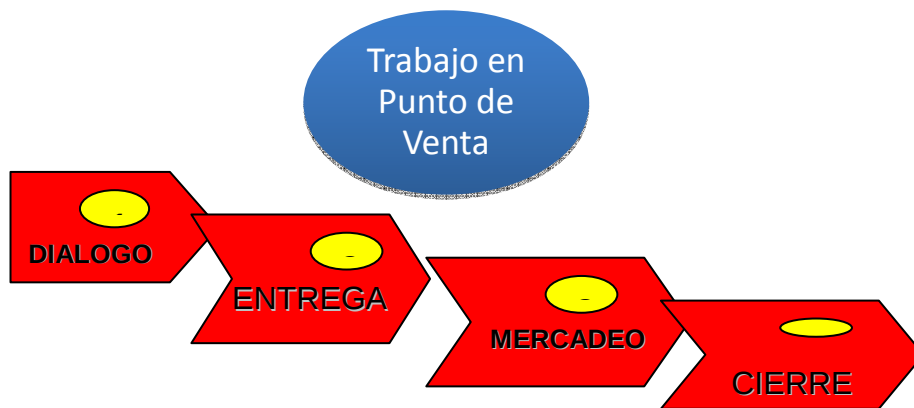
Fuente: AJE Colombia

Chequeo de carga

- Revisar las guías de remisión, boletas, facturas y otros que correspondan al sustento de la carga.
- Comprobar que la carga que se tiene en el camión es la que se indica en la guía de remisión y contar con los documentos completos en boletas y facturas.
- Revisar los niveles de fluidos de la unidad: agua, aceite y líquido de frenos.

Trabajo en punto de venta.

Gráfico 9. Pasos de Trabajo en punto de venta



Fuente: AJE Colombia

- Dialogo
 - Saludar cortésmente al cliente, identificándose como el entregador de productos Aje Colombia.
 - Comunicar el contenido del pedido y el monto de la factura.
 - Recibir la conformidad del cliente para proceder a descargar.
- Entrega
 - Entregar el pedido, promociones y bonificaciones si tuviera.
 - Hacer que el cliente revise el pedido entregado con documento de pago.
 - Verificar con cliente los descuentos si los hubiere.
 - Cobrar factura.
- Mercadeo
 - Respetar y mantener la activación realizada por el vendedor en los establecimientos de los clientes.
 - Cuidar la limpieza y orden de los productos.
 - Reponer producto en las exhibiciones utilizando el método PEPS.

- Cierre
 - Agradecer la preferencia y despedirse.
 - En caso de alguna incidencia, informar de inmediato al mayorista.

Liquidación.

- Los productos para cambio deben estar separados de la carga.
- Los documentos rechazados deben entregarse a la secretaria junto con la guía de devolución para el cálculo del monto a cancelar.
- Cancelar a la secretaria el monto del reporte de liquidación. De no haber tenido problemas en ruta no va a tener faltantes ni excedentes.

5. Habilidades y características personales

Para realizar este trabajo correctamente, los entregadores necesitarán las siguientes características:

- Gozar de la conducción.
- Tener buenos conocimientos de su área local.
- Tener don de gente para tratar con clientes.
- Ser capaz de trabajar siguiendo un horario, gestionar los retrasos y las emergencias.
- Ser honesto, responsable y puntual.
- Ser capaz de realizar reparaciones menores del vehículo.
- Deberá sentirse seguro cobrando y manipulando dinero en efectivo.
- Deberá gozar de buena forma física.
- Mantener las furgonetas limpias y llevar a cabo el mantenimiento rutinario.
- Deben portar uniforme.
- Permiso y el resto de documentación completo para conducir.

Competencias:

- Capacidad para gestionar carga de trabajo.
- Capacidad para sobrellevar un trabajo rutinario.
- Capaz de realizar acciones como agacharse o levantar cosas.
- Capaz de seguir normativa en materia de salud y seguridad.
- Capaz de trabajar bajo presión.
- Capaz de trabajar con rapidez.
- Habilidad para conducir.
- Habilidades comunicativas.
- Habilidades sociales.
- Puntual.
- Rapidez de reflejos.
- Responsable.

Además de conducir, deben planificar la ruta, ocuparse del papeleo necesario y asegurarse de que el producto esté correctamente fijado para evitar cualquier daño durante el transporte.

e. Vendedor mayorista

1. Nombre del puesto: Vendedor mayorista.

Esta persona actualmente tiene un contrato directo con la compañía AJE Colombia, está encargado de las ventas con los grandes clientes que tiene la compañía en cada municipio del centro y norte del Valle.

Hace parte del Cedi Tuluá, donde se almacena y coordina toda la operación de los productos de la compañía hacia los municipios que tiene a cargo. El vendedor mayorista se encargará de asesorar en la compra y de supervisar al mayorista y su equipo de trabajo del municipio de Cartago.

2. Ubicación del vendedor mayorista

El 70% del tiempo las actividades se desarrollan en los territorios del mayorista.

El 20% del tiempo las actividades se desarrollan en los demás territorios asignados por la compañía.

El 10% del tiempo las actividades se desarrollan en el CEDIS Tulua y la bodega del mayorista.

3. Objetivo del puesto

Garantizar la venta de los productos de la compañía por medio de la asesoría a los clientes del centro y norte del Valle. Para el municipio de Cartago, acompañar y supervisar las funciones comerciales y las relaciones del mayorista y su equipo de trabajo con los clientes TaT.

4. Actividades del puesto

- Realizar acompañamiento y seguimiento a las entregas de los pedidos, hacia el transportador y hacia el cliente TaT.
- Supervisar que todas las promociones, combos y bonificaciones establecidas por la compañía sean transmitidas por la fuerza de venta del mayorista a los clientes TaT.
- Verificar que exista publicidad, material POP y el buen manejo de los exhibidores en los clientes TaT.
- Participar en las inspecciones planeadas para la zona.
- Informar novedades al jefe de ventas.
- Cumplir con los presupuestos de ventas mensuales asignados por la compañía, incluyendo los presupuestos de ventas globales y por referencias específicas.

- ### Gráfico 10. Planilla de Medición de Cobertura

Fuente: AJE Colombia

f. Jefe de ventas

1. Nombre del puesto: Jefe de ventas.

Esta persona hace parte de la compañía AJE Colombia, por lo tanto es la responsable de toda la operación en la distribución y comercialización de los productos desde el CEDI Tuluá a los territorios del centro y norte del Valle asignados por la compañía. Dispone del vendedor mayorista para transmitir, delegar y supervisar las funciones del mayorista y su equipo de venta en el municipio de Cartago.

2. Ubicación del jefe de ventas

El 70% del tiempo las actividades se desarrollan en el CEDIS Tuluá.

El 30% del tiempo las actividades se desarrollan con la supervisión presencial en el mercado de los territorios asignados.

3. Objetivo del puesto

Lograr un direccionamiento estratégico y efectivo de toda la gestión de ventas de su territorio y velar por el cumplimiento de las metas puestas a su equipo por medio del liderazgo efectivo de los vendedores que le son asignados.

4. Actividades del puesto

- Supervisión presencial del mercado con el vendedor mayorista.
- Asesorar al mayorista sobre solución de situaciones de ventas.
- Motivar constantemente al logro y la excelencia al mayorista y su equipo de venta.
- Capacitar permanentemente a todo el personal en producto, técnica de ventas, manejo de objeciones y políticas de la empresa.
- Visitar y contactar telefónicamente los clientes TaT para medir su nivel de satisfacción.
- Realizar investigación de su mercado territorial.
- Hacer recorridos físicos por su zona asignada a fin de identificar posibles nuevos negocios, requerimientos de nuevos productos, investigación de mercado, inteligencia comercial, acciones de la competencia y análisis situacional y evaluación de acciones estratégicas destinadas a mejorar las ventas, imagen, posicionamiento y presencia en el mercado y punto de venta.
- 30% labores administrativas.
- Seguimiento y control de sus supervisados.

- Revisar los reportes de ventas de los vendedores del mayorista y del vendedor mayorista.
- Verificar el cumplimiento del plan de ventas del mayorista.
- Redactar notas, felicitaciones, llamadas de atención y similares dirigidas a sus supervisados.
- Revisar y seguir los casos especiales o situaciones de relación con clientes manejadas por sus supervisados.
- Preparar los reportes y otra información solicitada por la gerencia o dirección de la compañía.
- Realizar propuestas, ideas, solicitudes dentro del sistema normal de supervisión, que requieran la aprobación de la gerencia o dirección de la compañía.

El jefe de ventas creará programas de capacitación y adoctrinamiento para toda la fuerza de ventas, se realizará en la bodega del mayorista y se les brindará un curso de ventas, seminarios, manuales de funciones, planos de rutas, formularios, catálogos, material POP, también la presentación de nuevos productos y el desarrollo de nuevas técnicas de venta para promocionarlos. Estas acciones convierten al jefe de ventas en el facilitador que permite que los objetivos y metas se cumplan indefectiblemente. Cualquier otra tarea distinta que no esté relacionada con los planes de ventas, debe ser suprimida o asignada a otra área o sección.

11.3 PLAN DE CAPACITACIÓN

Para los planes de capacitación del mayorista y los empleados hay que tener en cuenta que son el recurso más valioso de toda la actividad; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades. La planilla que se utilizará para los planes de capacitación es la siguiente:

Gráfico 11. Planilla de capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN						
FECHA	TEMA DE CAPACITACIÓN	ENCARGADO	LUGAR	DURACIÓN	OBSERVACIÓN	FIRMA

Fuente: Aje Colombia

Los encargados de dictar las capacitaciones pertenecen a la compañía AJE Colombia y son, el jefe de ventas, la directora de talento humano y el jefe de seguridad industrial. Algunas de las capacitaciones serán periódicas durante el año y otras se realizarán una sola vez.

La persona que más tendrá participación de dirigir y dictar los planes de capacitación es el jefe de ventas, que tiene como objetivo lo siguiente:

- Preparar al mayorista y su personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Reducir la rotación del personal e incrementar la productividad.
- Mejorar las relaciones de los vendedores y entregadores con los clientes y las habilidades de ventas.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.
- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la compañía AJE Colombia, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

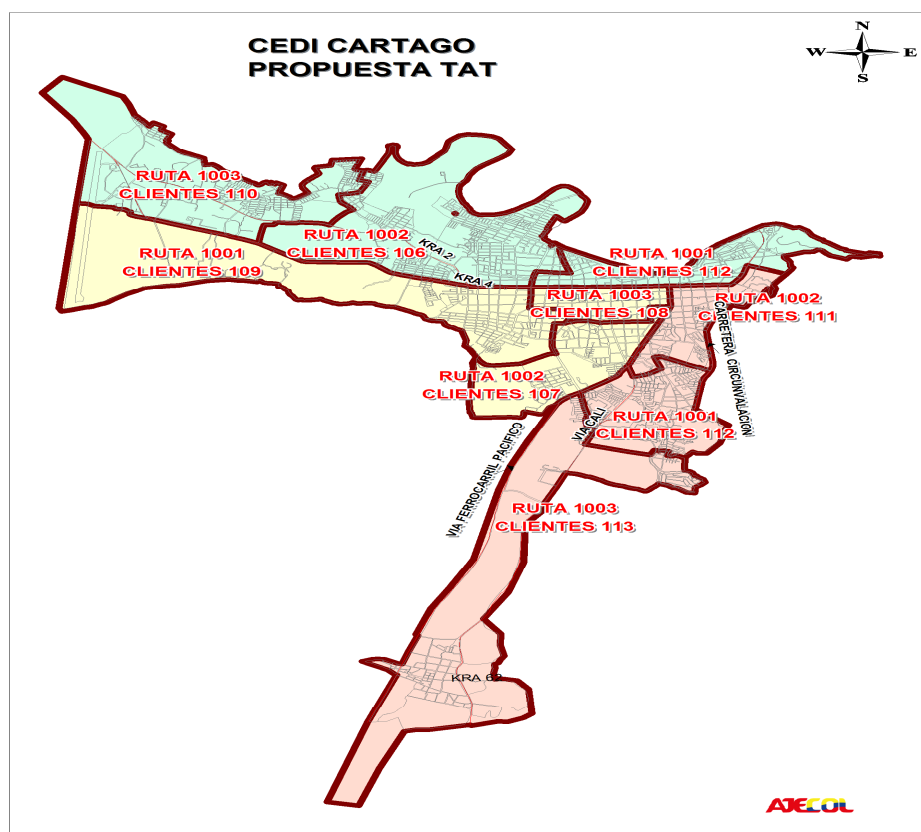
La capacitación hará que el empleado sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera, la compañía junto con el mayorista y su equipo de colaboradores se volverán más fuertes, productivos y rentables.

11.4 RUTAS DE VENTA

Para el nuevo sistema de distribución en el municipio de Cartago, se realizará una división de nueve rutas, las cuales serán atendidas por los tres vendedores

del mayorista. Cada vendedor tendrá a cargo tres rutas para ser atendidas en la semana como se enseña en la ilustración 7.

Ilustración 6. División de Cartago en 9 rutas



Fuente: AJE Colombia

Para el municipio de Cartago, la zona de venta está localizada en un área donde le facilita su adecuada y rentable cobertura, quedando bien definidos sus límites geográficos para prestar la tarea de valoración y control.

Por lo tanto, se es necesario aprovechar correctamente las rutas, para lo cual se exponen las ventajas que tiene en la gestión comercial.

Queda justificada la división en rutas para conseguir:

- Ofrecer una imagen positiva como empresa organizada.
- Aumentar la efectividad de la fuerza de ventas.
- Facilitar el establecimiento de cuotas de ventas.
- Asegurar una mejor cobertura del mercado.
- Eliminar la duplicidad de gestiones.
- Establecer una mejor definición de las obligaciones del vendedor.
- Un adecuado control y seguimiento.
- Realizar planes de expansión.

Con la efectividad en la venta, cobertura del mercado y los planes de expansión que busca la compañía dentro de sus objetivos, se pretende tener la siguiente proyección a un tiempo no mayor de cuatro meses:

Tabla 14. Propuesta de un solo Mayorista para distribuir en Cartago

PROPUESTA: UN MAYORISTA EN CARTAGO			
	PROPUESTA	PROYECCION	INDEX
CLIENTES	988	1087	110%
ZONAS	1	1	
RUTAS	3	3	
FRECUENCIA	2	2	
CLIENTES/RUTA	329	362	110%
CLIENTES/DIA	110	121	110%
VTA. PROM. MES/RUTA	6.163	6.779	110%
VTA. PROM. MES/ZONA	18.489	20.338	110%
VTA. PROM. MES/MAYORISTA	18.489	20.338	110%

Fuente: AJE Colombia

12. CONTROL DE LA GESTIÓN DE IMPLEMENTACION DEL NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

Para el desarrollo del nuevo sistema de distribución se requiere realizar un control de gestión por medio de indicadores ya que se convierten en la manera más adecuada de llevar un continuo monitoreo, y permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

Este control de gestión pretende satisfacer lo siguiente:

- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la compañía.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

Es necesario realizar un control de gestión ya que permite evaluar el desempeño y las funciones que realizaran el equipo de entregadores, de ventas y el mayorista como distribuidor del municipio. Esto con el fin de comparar y detectar desviaciones positivas o negativas que permita interpretar en un momento dado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sistema de distribución en la cobertura de mercado, el nivel de ventas, y la amplitud del portafolio.

Dentro del control de gestión se tendrán presenten los siguientes indicadores:

1. Porcentaje de pedidos entregados completos

Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías que realiza el equipo de entregadores a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un periodo determinado. Tiene como objetivo controlar la cantidad de pedidos que son entregados completos a los clientes.

- Cálculo

$$Valor = \frac{\text{Número de pedidos entregados completos}}{\text{Total pedidos}} \times 100 \%$$

- Impacto

Sirve para controlar y medir la eficacia del nivel de cumplimiento de los pedidos entregados completos por el equipo de entregadores.

- Responsable

El responsable por el cálculo del indicador es el mayorista de la bodega de distribución del municipio y el indicador se presenta al jefe de ventas de la compañía.

- Periodicidad

Este indicador se calcula cada mes.

2. Cumplimiento de cuota de ventas

Este indicador mide el nivel de cumplimiento en las ventas por el equipo de vendedores del mayorista. Tiene como objetivo vigilar y controlar el cumplimiento de los presupuestos de ventas mensuales asignados por la compañía.

- Calculo

$$Valor = \frac{\text{Cantidad de venta efectuada}}{\text{Total cuota de venta}} \times 100 \%$$

- Impacto

Mide el impacto sobre el cumplimiento, crecimiento o decrecimiento de las ventas totales realizadas por el equipo de vendedores contra los presupuestos de cuotas.

- Responsable

El responsable por el cálculo del indicador es el mayorista de la bodega de distribución del municipio y el indicador se presenta al jefe de ventas de la compañía.

- Periodicidad

Este indicador se calcula cada mes.

3. Intensidad en la cobertura del mercado

El crecimiento y la intensidad de la operación del nuevo sistema de distribución en ampliar y cubrir cada día el mercado del municipio es muy importante para el logro de los objetivos de la compañía, por ello debe controlarse.

- Calculo

$$Valor = \frac{\text{Número de clientes visitados}}{\text{Meta de clientes a visitar}} \times 100 \%$$

- Impacto

Reproceso de información en el maestro de clientes, imagen de mal servicio al cliente actual y clientes potenciales que se encuentran en el mercado con una oportunidad de ser atendidos.

- Responsable

El responsable por el cálculo del indicador es el vendedor mayorista de la compañía y el indicador se presenta al jefe de ventas de la compañía.

- Periodicidad

Este indicador se calcula cada mes.

Podría decirse que el objetivo de estos indicadores de medición es aportar a la compañía y al mayorista encargado en el nuevo sistema de distribución un camino correcto para que logren cumplir con las metas establecidas.

13. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación, referida al análisis del sistema de distribución actual, el análisis y planteamiento del desarrollo del nuevo sistema de distribución empleado para el mayorista como único distribuidor en el municipio de Cartago de los productos AJE Colombia, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Al conocer más de la historia y el direccionamiento estratégico de la compañía AJE Colombia, se identifica sus objetivos y los propósitos que quieren alcanzar implementando el nuevo sistema de distribución para el municipio de Cartago.
- Con la observación que se realizó en el municipio, se permitió conocer más claramente los procesos y las actividades que se desarrollan en la distribución del sistema actual, estableciendo las estrategias y oportunidades de mejora a las cuales se le podía dar respuesta con el nuevo sistema de distribución para la compañía.
- A partir de la información recopilada, el nivel de servicio en el municipio de Cartago se está viendo afectada, ya que existe un desconocimiento total de todas las líneas de los productos por parte de los consumidores y en otras zonas se manejan pero con diferencia de precios, razón por la cual se concluye que el nuevo sistema de distribución ofrece mejores condiciones de información, tanto personal y con material publicitario.
- La competencia es bastante intensa entre las compañías de bebidas refrescantes, además las ventas para la compañía en el municipio de Cartago han disminuido entre el 1% y 2% cada mes, por eso, esta es otra de las razones del porqué implementar el nuevo sistema de distribución para la compañía AJE Colombia.
- El nuevo sistema de distribución incide positivamente en la utilización de las estrategias de penetración, desarrollo y expansión de mercado para hacer crecer las ventas en la compañía, lo cual se traduce en un crecimiento intensivo.
- También se concluye que el nuevo sistema de distribución, ofrece una buena oportunidad para penetrar al mercado de consumo masivo de las bebidas refrescantes en el municipio de Cartago, debido al modelo de cobertura que brinda y el alto valor percibido que tiene los productos de la compañía que allí se comercializan.
- Teniendo en cuenta la conclusión anterior, el nuevo sistema de distribución permite aumentar y aprovechar que los consumidores tengan la oportunidad de adquirir y consumir productos como el Volt, Sporade y Cool Tea, ya que son marcas muy poco conocidas en el mercado del municipio.

- Con la recopilación de la información sobre el estado y las funciones que se cumplen actualmente en el sistema de distribución con los cuatro clientes de la compañía, se permite conocer las oportunidades del enrutamiento y se elabora el maestro de clientes para estructurar la ruta del nuevo sistema de distribución (tienda a tienda).
- Se concluye que este proyecto incentiva a fortalecer las estrategias de ventas aplicadas por el nuevo sistema de distribución, por medio del mayorista y su equipo de trabajo, la cual le permite tener contacto directo con su clientela, y atraer nuevos compradores, brindándoles excelentes beneficios.

14. RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado las respectivas conclusiones en cuanto a las estrategias de comercialización y ventas empleadas en el nuevo sistema de distribución para el mayorista y su equipo de trabajo en el municipio, se considera necesario establecer las siguientes recomendaciones:

- Debe realizarse un trabajo de acompañamiento inicialmente por medio del vendedor mayorista y el equipo de vendedores de manera constante a las rutas, con el fin de poder observar procesos que afecten el nivel de servicio al cliente y se corrijan a temprana hora.
- El mayorista se debe dar a conocer donde está ubicado, a través de anuncios publicitarios en periódicos locales y la distribución de volantes, en diferentes lugares estratégicos, dirigidos especialmente a las zonas donde hay poca presencia de los productos.
- La compañía AJE Colombia debe inicialmente brindar al mayorista, herramientas y actividades promocionales en productos como: Cool Tea, Sporade y el Volt, con el fin de impactar en el mercado y lograr ampliar la cobertura.
- Se debe contar con el apoyo del área de trade marketing de la compañía para realizar eventos, colocación y ubicación de los productos, ya que se necesita dar una mejor respuesta que la competencia para atraer clientes y retenerlos.
- Se debe tener al equipo de trabajo y el mayorista con el conocimiento óptimo de los productos, la compañía y sus funciones claras antes de iniciar la operación.
- Es necesario contar con el adecuado inventario de los productos al iniciar la operación ya que se pretende ganar mercado desde el primer día.

BIBLIOGRAFÍA

- Academia. (2008). *La ventaja competitiva de las naciones*. Recuperado el 25 de 10 de 2015, de http://www.academia.edu/2917951/La_ventaja_competitiva_de_las_naciones
- AJE. (2014). *Historia-creación de Kola Real en Perú por la familia Añaños*. Recuperado el 13 de 11 de 2015, de <https://www.ajegroup.com/es/acerca-de-aje/historia/>
- Beltran, G. (7 de Diciembre de 2009). *Direccionamiento estratégico*. Recuperado el 3 de Julio de 2016, de <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>
- Córdova, M., González, K., & Hernández, A. (16 de Agosto de 2011). Estudio de las estrategias de distribución y ventas empleadas por la empresa Trigo do Pao C.A. *Trabajo de Grado* . Cumaná, Venezuela: Universidad de Oriente.
- Dinero. (5 de 7 de 2010). *200 años de Comercio en Colombia-Luis Fernando Molina Londoño*. Recuperado el 24 de 09 de 2015, de <http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresia/articulo/200-anos-comercio-colombia-luis-fernando-molina-londono/95391>
- Eumednet. (2009). *Sistema de comercialización*. Recuperado el 25 de 10 de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/504/Sistema%20de%20comercializacion.htm>
- Fajardo, O. (11 de Octubre de 2008). *Friendly Business*. Recuperado el 3 de Julio de 2016, de <https://fbusiness.wordpress.com/2008/10/11/diseno-y-elaboracion-de-modelo-de-direccion-estrategica/>
- Gestión. (16 de 05 de 2014). *Big Cola de la Peruana AJE es la tercera gaseosa más vendida en Colombia*. Recuperado el 13 de 11 de 2015, de <http://gestion.pe/empresas/angel-ananos-big-cola-peruana-aje-tercera-gaseosa-mas-vendida-colombia-2097479>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). ¿En qué consiste los estudios descriptivos? En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación* (págs. 70-72). Naucalpan de Juárez (México): MCGRAW-HILL.
- Investigación. (6 de Noviembre de 2008). *Etapas 3: Diseño de la investigación*. Recuperado el 23 de Junio de 2016, de <http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/metinacap.htm>
- Kotler, & Armstrong. (2003). Fundamentos de Marketing 6 edición. En P. y. Kotler, *Fundamentos de Marketing 6 edición* (pág. 62). México: Pearson Educación.
- Kotler, & Armstrong. (2008). Fundamentos de Marketing 8 edición. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing 8 edición* (pág. 300). México: Pearson Educación.

Kotler, P. (1999). El Marketing según Kotler "cómo crear, ganar y dominar los mercados". En P. Kotler, *El Marketing según Kotler "cómo crear, ganar y dominar los mercados"* (pág. 140). Barcelona: Ediciones Paidós Iberica, S.A.

Liderazgo y Mercadeo.com. (2006). *Canales de Distribución*. Recuperado el 15 de 09 de 2015, de http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=115

Méndez, C. E. (1995). Descripción. En C. E. Méndez Álvarez, *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. (pág. 50). Santafé de Bogotá (Colombia): McGRAW-HILL.

Mora Garcia, L. A. (2008). *Indicadores de la gestión logística*. Recuperado el 3 de julio de 2016, de http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf

Paz, H. R. (2008). Diseño de canales de distribución. En H. R. Paz, *Canales de Distribución; gestión comercial y logística* (pág. 103). Buenos Aires: Lectorum-Ugerman.

Proz. (09 de 05 de 2012). *Teorias de comercialización*. Recuperado el 25 de 10 de 2015, de http://www.proz.com/kudoz/spanish_to_southamericanindianother/engineering_industrial/4799480-teorias_de_comercializacion.html

Ramirez, E., & Páramo, D. (2009). Tipos de Investigación. En E. Ramirez Plazas, & D. Páramo Morales, *Metodología y técnicas de investigaciones empresariales* (pág. 57). Neiva (Huila): Universidad Surcolombia.

Ramos, S. A. (Julio de 2001). Canales de distribución y Posicionamiento de mercado para la competitividad en las artesanías Oaxaqueñas. *Trabajo de Grado*. Huajuapán de León, Oaxaca, México: Universidad Tecnológica de la Mixteca.

Revista I Alimentos. (22 de 06 de 2008). *Big Cola se viene con todo*. Recuperado el 06 de 10 de 2015, de <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion5/portada-4/big-cola-se-viene-con-todo.htm>

Ricci, G. M. (Marzo de 2001). Redefiniendo los canales de distribución como estrategia para permanecer en el mercado. *Trabajo de Grado*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Universidad Francisco Marroquín.

Roger J, B. (2007). Marketing Estratégico 4 edición. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Staton, Etzel, & Walker. (2007). Fundamentos de Marketing 14 edición. En W. J. Stanton, M. J. Etzel, & B. J. Walker, *Fundamentos de Marketing 14 edición* (pág. 404). México: Mc Graw Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista al jefe de ventas

Fecha	3 de Marzo, 2016
Nombres y apellidos	Jhon Emilio Avila Ceballos
Cargo	Jefe de Ventas
Profesión y Empresa	Administrador de Empresas / AJE Colombia
Tipo de entrevista	Entrevista no estructurada
Duración de la entrevista	1 hora
Propósito	<u>La presencia de la Compañía en Cartago</u>
Lugar de la entrevista	Cedi Tulua
Tipo de recolección de información:	El entrevistador formula las preguntas y consigna a puño y letra las respuestas dadas.
A continuación se mencionan las preguntas, relacionadas con la <u>actual presencia de la compañía AJE Colombia en el municipio de Cartago</u> - En el área comercial ¿Cómo ve la compañía al municipio de Cartago? R/: Realmente es un municipio que tiene mucha oportunidad de crecimiento, lo que hace mucha falta es que se utilicen de una manera adecuada las herramientas comerciales que les brinda la compañía. ¿Cuál fue el balance de AJE Colombia para el año 2015 en el municipio? R/: No fueron satisfactorios, a pesar de la gran oportunidad comercial que existe las ventas decrecieron hasta un 2% cada mes. No se cumplieron con los objetivos. ¿Qué ha sido lo más difícil o los mayores obstáculos con respecto a la competencia? R/: Sin duda el servicio que se está ofreciendo por parte de los cuatro clientes actuales. ¿La compañía AJE Colombia realiza publicidad en el municipio? R/: Si realizamos publicidad, evidentemente, pero he tenido la oportunidad de encontrar todo el material publicitario que se le envía a los cuatro clientes en sus bodegas, algunos dañados y otros que ya no cumplen con la actividad comercial que existía en su momento. ¿Qué ventajas pueden caracterizar a la compañía AJE Colombia en el municipio? R/: Tenemos el precio justo, una certificación internacional de calidad que garantiza la mejor bebida para el consumidor y los tamaños que ofertamos están de acuerdo con el consumo de las personas.	

¿Cómo evalúa el modelo actual de distribución en el municipio?

R/: Sin duda le hemos dado mucha oportunidad a la competencia. Primero que todo nuestros clientes actuales no son exclusivos distribuidores de los productos y tenemos muchas zonas donde no se les ofrece el servicio.

¿Se tiene algún tipo de contrato o control por parte de la compañía sobre los cuatro clientes?

R/: No, solo es un vinculo comercial, no se tiene un control ya que son distribuidores comerciales independientes, son dueños de sus negocios por lo tanto manejan mucha variedad de productos.

Actualmente ¿Cuál es la cobertura que tiene la compañía AJE Colombia en el municipio?

R/: El único dato que se tiene es que contamos con los cuatro clientes distribuidores, la demás información con respecto a todos los establecimientos donde se comercialice y se consuma el producto no ha sido posible porque los distribuidores no tienen un maestro de clientes.

Con el sistema actual de distribución ¿Se han cumplido las metas y presupuestos establecidos por la compañía?

R/: No se han cumplido, a pesar de las herramientas y actividades que la compañía ofrece el sistema ha tenido falencias, la mayor parte ha sido con los cuatro clientes, ya que muchas de las ofertas se quedan en sus negocios y no las transmiten al consumidor final.

Con el nuevo sistema de distribución ¿Se puede cumplir las metas y los presupuestos que plantea la compañía?

R/: Si claro, siempre y cuando se lleve un control entre las partes. Lo indispensable es actuar de una manera rápida ya que estamos en una situación muy incómoda en relación con las ventas y el servicio.

Fuente: Propia del autor

Anexo B. Entrevista al mayorista

Fecha	5 de Marzo, 2016
Nombres y apellidos	Jaime Garcés
Cargo	Mayorista
Profesión y Empresa	Comerciante / Mayorista único de AJE Colombia
Tipo de entrevista	Entrevista no estructurada
Duración de la entrevista	1 hora
Propósito	<u>La presencia de la Compañía en Cartago</u>
Lugar de la entrevista	Municipio de Cartago
Tipo de recolección de información:	El entrevistador formula las preguntas y consigna a puño y letra las respuestas dadas.
A continuación se mencionan las preguntas, relacionadas con la <u>actual presencia de la compañía AJE Colombia en el municipio de Cartago</u> ¿Hace cuanto tiempo distribuye los productos de AJE Colombia? R/: Aproximadamente llevo desde que se inició en el municipio, como 8 años mas o menos. ¿Qué tal le parece la calidad de los productos? R/: Hasta el momento son muy buenos, no he tenido quejas de mis clientes y se venden bien. ¿Comercializa todos los productos de la compañía AJE Colombia? R/: Lo que son las gaseosas, los jugos y el agua, es lo que mas rota, ya los otros casi no, muy poquito porque la gente casi no los pide y se le puede vender a uno si pide mucho. ¿La compañía les brinda ayudas con material publicitario? R/: Si, claro. Ellos nos mandan con los pedidos que se le hacen. Si no que a veces no le queda tiempo a uno para pegarlos, por eso tenemos un poco en la bodega. ¿ Conoce usted o lleva un registro de cuantos clientes atiende con los productos de la compañía? R/: La verdad es que son bastantes pero una cifra exacta no tengo, y se maneja información pero con los clientes que manejamos crédito, de ellos si tenemos todos los datos. ¿Tiene vendedores solo para ofrecer los productos de la compañía en el municipio? R/: Los mismos muchacho que hacen los domicilios se encargan de vender y venden pero de todo lo que se maneja. Lo que pasa es que resulta muchos domicilios y también hay que atender en el negocio. ¿Qué piensa sobre el nuevo sistema de distribución para la compañía? R/: Muy bueno, porque se va a vender mucho mas.	

¿Qué requeriría usted para el nuevo sistema de distribución?

R/: Un buen descuento como para compensar los gastos de la bodega, ya lo demás se puede trabajar porque se va a tener más clientes y se va a vender más.

¿Cree que se puede mejorar la publicidad y ofrecer las promociones a todos los clientes con el nuevo sistema de distribución?

R/: Si claro, porque van haber vendedores que se encarguen solo de eso y de mantener informados a todos los clientes sobre promociones y todo lo que saque la empresa.

¿Qué piensa del sistema actual de distribución que existe en el municipio?

R/: Hacen falta cosas, pero hasta el momento me va bien, de pronto sería bueno que nos dieran crédito para comprar más producto.

¿Cómo es su relación con los otros tres clientes que distribuyen los productos de la compañía?

R/: La verdad no he tenido ningún inconveniente, es mas a veces si necesitamos producto nos prestamos mientras hacemos el pedido.

A parte de los productos de la compañía ¿que otros productos comercializa?

R/: Aquí se vende postobón, coca cola, cerveza, también aguardiente, dulcería, papas y cigarrillos.

¿Qué ha notado usted con los otros productos de la competencia que se comercializan en el municipio?

R/: Dan muchos descuentos y ofertas. Cuando hay un producto nuevo hay mismo salen dando degustaciones, descuentos y un poco de actividades eso le ayuda mucho a uno.

¿La compañía le ofrece descuentos y ofertas?

R/: Si, a veces dan un descuento y también ofertas como para contrarrestar a la competencia.

Los descuentos y las ofertas que brinda la compañía a los consumidores ¿Usted las transmite?

R/: Como te digo hay veces que uno no alcanza, los que llegan al establecimiento son los que la aprovechan ó cuando los muchachos están entregando los domicilios entonces les informa a los clientes.

Fuente: Propia del autor

Anexo C. Entrevista al cliente 1

Fecha	6 de Marzo, 2016
Nombres y apellidos	María Isabel Bedoya
Cargo	Cliente # 1
Profesión y Empresa	Comerciante / Cliente actual de AJE Colombia
Tipo de entrevista	Entrevista no estructurada
Duración de la entrevista	1 hora
Propósito	<u>La presencia de la Compañía en Cartago</u>
Lugar de la entrevista	Municipio de Cartago
Tipo de recolección de información:	El entrevistador formula las preguntas y consigna a puño y letra las respuestas dadas.
A continuación se mencionan las preguntas, relacionadas con la <u>actual presencia de la compañía AJE Colombia en el municipio de Cartago</u> ¿Hace cuanto tiempo distribuye los productos de AJE Colombia? R/: Llevo 5 años como distribuidor de los productos acá en el municipio. ¿Qué tal le parece la calidad de los productos? R/: No he tenido queja alguna, todo lo que pido se vende y si se vende es porque a la gente le gusta. ¿Comercializa todos los productos de la compañía AJE Colombia? R/: La mayoría, el Cool Tea y Sporade muy poquito, cuando lo pido es porque me lo encarga algún cliente del resto pido bastante jugos, las gaseosas de todos los tamaños y el agua que se vende bien. ¿La compañía le brinda ayuda con material publicitario? R/: A veces mandan, pero cuando envían, le envían de todo, afiches, collarines, cenefas, bolsas y un poco de materiales. ¿Conoce usted o lleva un registro de cuantos clientes atiende con los productos de la compañía? R/: En el momento no tengo ese dato, pero a la mayoría se le tiene el número del teléfono, por los créditos que se manejan con algunos clientes. ¿Tiene vendedores solo para ofrecer los productos de la compañía en el municipio? R/: En el momento tengo tres, pero ellos venden también ofrece cerveza, postobón, coca cola, pony malta y los cigarrillos. ¿Qué piensa sobre el nuevo sistema de distribución para la compañía? R/: lo único que se, es que ya no me van a vender producto directamente de la compañía sino que nos atendería el mayorista que le van a dar la distribución. Ya toca negociar y mirar que descuento nos brinda para seguir trabajando.	

Desde el punto comercial para el municipio ¿Qué piensa sobre el nuevo sistema de distribución?

R/: Para el municipio es muy bueno, porque la mayoría de los clientes no tiene que viajar hasta el negocio para comprar los productos, sino que ya los van a visitar directamente en sus negocios. Además van a tener la oportunidad muchos clientes que no manejan el producto.

¿Cree que se puede mejorar la publicidad y ofrecer las promociones a todos los clientes con el nuevo sistema de distribución?

R/: Si se puede mejorar, porque los mismos vendedores del mayorista se van a encargar de realizar esa tarea.

¿Qué piensa del sistema actual de distribución que existe en el municipio?

R/: Para mí, aunque las ventas han disminuido un poco, todavía se tienen ganancias. Me han atendido muy bien cuando hago los pedidos, todo me llega, del resto no tengo quejas.

¿Cómo es su relación con los otros tres clientes que distribuyen los productos de la compañía?

R/: Con todos me la llevo bien, durante este tiempo he trabajado muy bien, como ellos tienen sus clientes uno tiene los de uno, los que siempre le compran.

A parte de los productos de la compañía ¿que otros productos comercializa?

R/: Se vende postobón, cerveza, coca cola, pony Malta y cigarrillos, nada más.

¿Qué ha notado usted con los otros productos de la competencia que se comercializan en el municipio?

R/: Aquí en Cartago existe mucha competencia que son muy buenos también y se venden a buenos precios. Algunos dan más ofertas que otros, eso es lo que uno aprovecha.

¿La compañía le ofrece descuentos y ofertas?

R/: Si, ellos ofrecen buenas ofertas, casi siempre para el cierre de cada mes.

Los descuentos y las ofertas que brinda la compañía a los consumidores ¿Usted las transmite?

R/: Algunas, y no con todos los clientes, por ejemplo con los que yo manejo crédito no les ofrezco ya que le estoy dando un tiempo para que me cancele los pedidos, además con la empresa todo es de contado.

Fuente: Propia del autor

Anexo D. Formato de observación

Fecha	Del 15 al 22 de Febrero, 2016
Nombres y apellidos del observador	Héctor Andrés Ortiz
Cargo	Vendedor Mayorista
Empresa	AJE Colombia
Técnica a aplicar	Observación
Duración de la observación	Una semana
Propósito	<u>Captar el servicio de distribución actual de AJE Colombia en Cartago</u>
Lugar de la observación	Establecimientos comerciales del Municipio de Cartago
Consistió en ver con atención durante una semana los fenómenos sociales que ocurrían en los establecimientos comerciales del municipio, a los cuales acudió el observador en sus actividades laborales, es decir parte de su vida laboral, puesto que está dentro de sus funciones frente a la compañía AJE Colombia. A continuación se relaciona algunos de los datos a percibir del <u>actual sistema de distribución de la compañía AJE Colombia en el municipio de Cartago</u> 1. Conocer si los establecimientos venden los productos de la Compañía. 2. Si los cuatro clientes actuales ofrecen las actividades y las promociones al consumidor. 3. Identificar si los clientes tienen exhibiciones. 4. Observar si hay material publicitario dentro y fuera de los establecimientos. 5. Los productos de competencia que se comercializan en los establecimientos. 6. Conocer si los comerciantes manejan todos los productos de la compañía. 7. Los precios a los cuales se les venden al consumidor final. 8. La presentación de los establecimientos y de los productos. 9. El servicio que les ofrece los cuatro clientes a los tenderos. 10. El servicio que ofrece los tenderos a los consumidores. 11. La ubicación de los productos en las neveras de los establecimientos. 12. Si tienen productos averiados. 13. Cuales son los productos que mas prefieren los consumidores.	

Fuente: Propia del autor

Anexo E. Planilla de inventarios

Fecha Reporte	Código	Producto	Fecha vencimiento	Cantidad	MENOS DE 45 DIAS	MENOS DE 60 DIAS
28-jun	500176	3020 Cola	29-sep	22	No Aplica	No Aplica
28-jun	500547	3020 Manzana	17-oct	180	No Aplica	No Aplica
28-jun	503319	3020 Festival	15-sep	436	No Aplica	No Aplica
28-jun	501243	3020 Lima	13-oct	293	No Aplica	No Aplica
28-jun	500143	2200 Cola	12-oct	159	No Aplica	No Aplica
28-jun	500536	2200 Manzana	16-oct	216	No Aplica	No Aplica
28-jun	501236	2200 Limón	13-oct	1.377	No Aplica	No Aplica
28-jun	500132	1700 Cola	13-oct	1.226	No Aplica	No Aplica
28-jun	500533	1700 manzana	16-oct	1.998	No Aplica	No Aplica
28-jun	503314	1700 Festival	8-oct	399	No Aplica	No Aplica
28-jun	501233	1700 Lima	17-ago	802	No Aplica	Alerta
28-jun	509546	1700 Citrus	18-nov	1.776	No Aplica	No Aplica
28-jun	509625	1700 Fruit	15-nov	86	No Aplica	No Aplica
28-jun	510706	1700 Mora	13-nov	81	No Aplica	No Aplica
28-jun	500115	1400 Cola	1-oct	424	No Aplica	No Aplica
28-jun	500528	1400 Manzana	1-oct	635	No Aplica	No Aplica
28-jun	503310	1400 Festival	29-sep	159	No Aplica	No Aplica
28-jun	501227	1400 Lima	2-oct	612	No Aplica	No Aplica
28-jun	508470	1000 Agua TP Sport	8-nov	337	No Aplica	No Aplica
28-jun	500095	1000 Cola	20-oct	1.183	No Aplica	No Aplica
28-jun	500523	1000 Manzana	17-oct	241	No Aplica	No Aplica
28-jun	501224	1000 Lima	7-oct	836	No Aplica	No Aplica
28-jun	508452	620 Agua	1-nov	4.342	No Aplica	No Aplica
28-jun	508704	620 Agua CG	13-sep	768	No Aplica	No Aplica
28-jun	509520	400 Citrus	17-nov	450	No Aplica	No Aplica
28-jun	509612	400 Fruit	14-nov	23	No Aplica	No Aplica
28-jun	510704	400 Mora	12-nov	225	No Aplica	No Aplica
28-jun	515501	400 Sp tropical	9-ene	450	No Aplica	No Aplica
28-jun	515302	400 Sp Mandarina	8-nov	221	No Aplica	No Aplica
28-jun	512405	400 T N limón	4-nov	353	No Aplica	No Aplica
28-jun	512504	400 Te Durazno	15-jul	433	alerta	Alerta
28-jun	500041	400 Cola	18-oct	1.638	No Aplica	No Aplica
28-jun	501026	400 Naranja	8-oct	351	No Aplica	No Aplica
28-jun	500509	400 Manzana	9-oct	1.053	No Aplica	No Aplica
28-jun	503304	400 Festival	14-oct	2.457	No Aplica	No Aplica
28-jun	501210	400 Lima	22-oct	1.404	No Aplica	No Aplica
28-jun	501411	400 Piña	28-sep	3.736	No Aplica	No Aplica
28-jun	508403	300 Agua	24-sep	376	No Aplica	No Aplica
28-jun	508701	300 Agua CG	20-oct	480	No Aplica	No Aplica
28-jun	517104	300 Volt	27-jul	486	alerta	Alerta

28-jun	509506	250 Citrus	8-nov	286	No Aplica	No Aplica
28-jun	509603	250 Mora	5-nov	347	No Aplica	No Aplica
28-jun	509603	250 Fruit	12-nov	1.144	No Aplica	No Aplica
				34.501		

Fuente: AJE Colombia