

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado			
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO	Pág. 1(89)		

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	FANNY MELISSA PEÑARANDA SAMPAYO NASLY YINETH ROBLES ZAYAS		
FACULTAD	DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	ESP. MIGUEL ÁNGEL ÁVILA		
TÍTULO DE LA TESIS	ANÁLISIS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN LA DISTRIBUIDORA DISCOLACTEOS S.A EN LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>LA PRESENTE INVESTIGACIÓN TIENE COMO OBJETIVO ANALIZAR EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN LA DISTRIBUIDORA DISCOLACTEOS S.A EN LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER, RESPECTO A SU FUNCIONALIDAD EN CUANTO A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN DE SUS PRODUCTOS, EN LOS BARRIOS Y SECTORES DE LA CIUDAD DE OCAÑA NORTE DE SANTANDER Y PROVINCIAS ALEDAÑAS, INFORMACIÓN QUE SERÁ TOMADA PARA UN POSTERIOR ESTUDIO QUE PERMITIRÁ PODER DETERMINAR CUAN EFECTIVO ES EL SERVICIO QUE REALIZA DICHA EMPRESA.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 89	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 2	CD-ROM: 1



**ANÁLISIS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN LA DISTRIBUIDORA
DISCOLACTEOS S.A EN LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER**

AUTORES

FANNY MELISSA PEÑARANDA SAMPAYO

NASLY YINETH ROBLES ZAYAS

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Administración de
Empresas**

DIRECTOR

ESP. MIGUEL ÁNGEL ÁVILA

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Ocaña, Colombia

Febrero, 2020

Índice

Capítulo 1. Análisis del canal de distribución comercial en la distribuidora DISCOLACTEOS S.A en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema.....	2
1.3 Objetivos	2
1.3.1 Objetivo general.....	2
1.3.2 Objetivos específicos.....	2
1.4 Justificación.....	3
1.5 Delimitaciones.....	4
1.5.1 Delimitación operativa.....	4
1.5.2 Delimitación conceptual.....	4
1.5.3 Delimitación geográfica.....	5
1.5.4 Delimitación temporal.....	5
Capítulo 2. Marco referencial	6
2.1 Marco histórico.....	6
2.1.1 Marco histórico de la logística a nivel internacional.....	6
2.1.2 Marco histórico de la logística a nivel nacional.....	8
2.1.3 Marco histórico de la logística a nivel local.....	8
2.2 Marco teórico	10
2.2.1 Las nuevas realidades del marketing.....	10
2.2.2 La cadena de valor.....	14
2.2.3 La orientación holística de marketing y valor para el cliente.....	15
2.2.4 Modelos de marketing mix.....	15
2.2.5 Cobertura del mercado total.....	18
2.3 Marco conceptual	19
2.3.1 Actividad comercial.....	19
2.3.2 Aprovisionamiento.....	20
2.3.3 Clientes.....	21
2.3.4 Comercio.....	21
2.3.5 Distribución.....	22
2.3.6 Logística.....	22
2.3.7 Transporte.....	23
2.3.8 Inventarios.....	24
2.3.9 Operadores logísticos.....	24
2.3.10 Productos.....	25
2.4 Marco legal.....	26
2.4.1 Constitución.....	26
2.4.2 Ley 1480 de 2011.....	27
2.4.3 Decretos	28
Capítulo 3. Diseño metodológico	31
3.1 Tipo de investigación	31
3.2 Población y muestra	31

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	31
3.4 Procesamiento y análisis de la información	32
Capítulo 4. Presentación de resultados	33
4.1 Proceso logístico y comercial en la distribuidora Discolacteos S.A.	33
4.1.1 Aprovechamiento	33
4.1.2 Almacenamiento.....	34
4.1.3 Inventario.....	35
4.1.4 Distribución.....	36
4.1.5 Transporte.....	38
4.2 Diagnostico FODA del canal comercial a la distribuidora Discolacteos S.A.	39
4.3 Factores que afectan los recursos de la organización como son el recurso humano: propiedad planta y equipo, infraestructura y parque automotor de la distribuidora Discolacteos S.A.....	41
4.3.1 Análisis del resultado obtenido de la Matriz EFL.	43
4.4 Estrategias que permiten el mejoramiento del sistema de rutas de distribución comercial en Discolacteos S.A, para una mayor penetración en el mercado	44
Capítulo 5. Conclusiones	48
Capítulo 6. Recomendaciones.....	50
Referencias.....	52
Apéndices.....	55

Lista de tablas

Tabla 1 Zonas y rutas de la distribuidora Discolacteos S.A.	37
Tabla 2 Matriz FODA distribuidora Discolacteos S.A.	39
Tabla 3 Matriz EFI Distribuidora Discolacteos S.A.	42
Tabla 4. Área de mejora Discolacteos S.A.	45
Tabla 5 Priorización acciones de mejora distribuidora Discolacteos S.A.	46
Tabla 6 Plan de mejora distribuidora Discolacteos S.A.	47

Lista de figuras

Figura 1. Almacenamiento bodega Discolacteos S.A.....	35
Figura 2 Turbos de Discolacteos S.A	38

Lista de apéndices

Apéndice A. Entrevista dirigida al administrador de la distribuidora DISCOLACTEOS S.A. ...	56
Apéndice B. Entrevista dirigida a la secretaria de la distribuidora DISCOLACTEOS S.A.....	60
Apéndice C. Entrevista dirigida a los vendedores de la distribuidora DISCOLACTEOS S.A. ...	62
Apéndice D. Entrevista dirigida a los transportadores distribuidora DISCOLACTEOS S.A.	65
Apéndice E. Listado base de datos clientes distribuidora Discolacteos S.A.	81
Apéndice F. Listado de comunas que conforman el municipio de Ocaña, Norte de Santander ...	94

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo analizar el canal de distribución comercial en la distribuidora Discolacteos S.A en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, respecto a su funcionalidad en cuanto a la prestación del servicio de distribución de sus productos, en los barrios y sectores de la ciudad de Ocaña Norte de Santander y provincias aledañas, información que será tomada para un posterior estudio que permitirá poder determinar cuan efectivo es el servicio que realiza dicha empresa, teniendo en cuenta que ésta es una empresa que posee variedad en sus productos y goza de una excelente imagen corporativa debe apuntar a la mejora de algunos de sus procesos, en el cual se podrán establecer diferentes estrategias a partir de la identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que se presentan en el desarrollo de las actividades de la misma, así mismo se identificará como la distribuidora implementa el proceso logístico. Además de un aporte que se realizará a la empresa en cuanto a recomendaciones para la mejora de sus actuales rutas de distribución, y un mayor aprovechamiento en la calidad y oferta de sus productos y servicio.

Capítulo 1. Análisis del canal de distribución comercial en la distribuidora DISCOLACTEOS S.A en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander

1.1 Planteamiento del problema

Con la tendencia a la apertura comercial entre países, las empresas pueden verse afectadas al hallar en su camino nuevos obstáculos que le generen problemas de competitividad dado que no tienen buena capacidad instalada, a un grado que no sean capaces de adaptarse y puedan ser eliminadas del mercado. (Flecher, 2010)

La ciudad de Ocaña ha tenido un crecimiento en cuanto a su población y número de viviendas, por lo que el consumo en la ciudad ha aumentado de manera significativa, generándose así una mayor demanda de productos, a lo que los comerciantes deben hacer frente ofreciendo las cantidades adecuadas para satisfacer la necesidad.

La distribuidora Discolacteos S.A posee debilidad por no alcanzar a cubrir la totalidad de las tiendas existentes en Ocaña, y al parecer no tiene como prioridad poder llegar a otras en las que no han logrado ventas, por lo que se deduce que la empresa no planea tener una expansión en cuanto a la capacidad y cantidad de productos vendidos, no tienen como eje principal la obtención de un mayor número de clientes; debido a que el control que tienen sobre sus vendedores actuales, no es muy eficiente y carece de acompañamiento y seguimiento en tiempo real, su número de trabajadores es reducido, lo que podría ser la razón del por qué no alcanza a

cubrir la totalidad de las tiendas en la ciudad. Solo cuentan con un vehículo para la distribución de los productos en la zona urbana (Ocaña).

1.2 Formulación del problema

¿Qué grado de cobertura tiene el canal de distribución utilizado por la empresa Discolacteos S.A, de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general. Realizar un análisis del canal de distribución comercial en la distribuidora Discolacteos S.A, en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

1.3.2 Objetivos específicos. Identificar cómo se lleva el proceso logístico y comercial en la distribuidora Discolacteos S.A.

Realizar el diagnostico FODA del canal comercial a la distribuidora Discolacteos S.A.

Determinar los factores que afectan los recursos de la organización como son: el recurso humano, propiedad planta y equipo, infraestructura y parque automotor de la distribuidora Discolacteos S.A.

Plantear estrategias que permitan el mejoramiento del sistema de rutas de distribución comercial en Discolacteos S.A, para una mayor penetración en el mercado.

1.4 Justificación

Un canal de distribución se entiende como el proceso que comprende un producto desde su punto de partida hasta su punto final. Es decir, desde que es enviado por su productor hasta que es recibido por el consumidor, no sin olvidarnos de los intermediarios por los que transcurre. Por este motivo, el canal de distribución de una empresa debe ser lo más rápido posible y al mismo tiempo eficaz. (Economía simple, s.f.).

Las empresas de distribución deben contar con un excelente canal de distribución que permita poder satisfacer la demanda de clientes y a toda una comunidad que se beneficia del servicio que ofrecen a partir de los productos que comercializan; lo que le exige a las empresas que se dedican a la distribución y comercialización de bienes y productos, ser más eficientes, eficaces y efectivas, alcanzar mayor competitividad ante un entorno marcado por la innovación y actualización de los sistemas de gestión organizacional, operacional y demás, que marcan el fracaso o éxito de la misma.

Es por esto, que se realiza dicha investigación para determinar la eficacia de los canales de distribución de la comercializadora Discolacteos S.A. ante las exigencias del mercado. El análisis y los resultados obtenidos en el trabajo permitirán que cada una de sus áreas se armonice de manera eficiente y contribuyan a que la empresa pueda mejorar y actualizar los procesos

logísticos que son empleados a la hora de distribuir los productos que comercializan, ampliando así su participación en el mercado y mejorando la calidad del servicio prestado, satisfaciendo en mayor medida la necesidad de sus clientes.

Este trabajo beneficia a la distribuidora Discolacteos S.A, por el aporte que se le hará para el mejoramiento a su sistema de distribución; de igual manera beneficia a los autores del proyecto ya que se ahonda en la información de los temas relacionados a la logística y distribución comercial, mostrando así el nivel académico adquirido y también proyectando la imagen de la universidad que promueve el interés porque las organizaciones surjan y el sector productivo crezca.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación operativa. El éxito del cumplimiento de la investigación se puede ver afectado por factores como la poca información que pueda brindar el gerente de la distribuidora Discolacteos a los autores del presente proyecto. Así mismo, se pueden presentar inconvenientes como que el gerente no acceda a realizar una entrevista, o que los trabajadores se opongan a ser partes del proceso de la investigación, por lo que se recurrirá al director de la investigación o al comité curricular para la búsqueda de las posibles soluciones.

1.5.2 Delimitación conceptual. Los conceptos que se tendrán en cuenta en la realización del proyecto son: distribución, comercio, clientes, logística, transporte, servicio, ubicación, almacenamiento, control, estibas, ventas, comercio, aprovisionamiento, inventarios, actividad

comercial, competencia, productos, rutas, productor, mayorista, minorista, fabricante, vendedor, consumidor final.

1.5.3 Delimitación geográfica. La investigación se desarrollará en la distribuidora Discolacteos S.A ubicada en el barrio La Primavera, Av. Francisco Fernández de Contreras en el municipio de Ocaña, Norte de Santander.

1.5.4 Delimitación temporal. El tiempo aproximado para la realización del trabajo sobre el análisis de la distribución comercial en la distribuidora Discolacteos S.A se realizará en dos meses.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Marco histórico de la logística a nivel internacional. Los orígenes primarios que iniciaron la logística como una práctica general de usos y costumbres dentro de una sociedad o tribu, comenzó hace mucho tiempo con el establecimiento formal del comercio. Los arranques centrales de la logística se centran en el año 500 AC con la creación de SunTzuWu conocido también como el arte de las guerra, debido a que es la enseñanza principal de la planeación de estratégica con los cuales los grupos que la adoptaban consideraban buenas rutas de distribución y el abastecimiento de las armas y víveres con los cuales el personal en combate se abastecería lo cual demostraría primeramente quien sería el ganador en dicha guerra. (Escalante & Bello)

Si tenemos que hablar acerca de la historia de la logística, diremos que sus orígenes se remontan a los campos militares y esto está relacionado con la adquisición y suministro de materiales requeridos para cumplir la misión aplicada a la actividad empresarial. Cuando concluye la segunda guerra mundial, la demanda creció en los países industrializados y la capacidad de la distribución era justamente inferior a la de la venta y a la de la producción. Esto provocó la proliferación de productos en el mercado que en esos momentos se optaba por vender cualquier artículo en cualquier lugar posible y según la historia de la logística, cuenta que en esos tiempos, los canales de distribución, comenzaron a ser arcaicos.

Es en ese momento cuando la distribución debía representar rentabilidad en lugar de gastos, entonces, se comienza a probar modificaciones importantes en los sistemas de logística y distribución. Fue cuando, comenzó a tener identidad propia dentro de la estructura de la organización. Así es como se da la historia de la logística o sus orígenes, en la que en los departamentos de abastecimiento se controlaba el almacenamiento, el transporte y parte del manejo de los pedidos.

En los años sesenta, los empresarios comenzaron a comprender la importancia de la reducción de inventarios y que las cuentas por cobrar aumentaban sustancialmente el flujo de caja. Además, es el momento de la historia de la logística, en el que comenzaron a planear operaciones de distribución así vieron más rentabilidad. (Historia de la logística)

Durante la Baja Edad Media la ruta comercial en los puertos mediterráneos y Flandes fue frecuente; aparecieron así, los seguros marítimos para impulsar de manera contundente el comercio, al mismo tiempo que creció la navegación fluvial, lo que derivó un auge de las comunicaciones entre centros económicos del interior del continente con la costa, integrándose así las rutas terrestres de Europa.

De lo precedente se desprende, que la navegación fluvial se convirtiera en un privilegiado medio de transporte para la logística y el comercio en general. En el caso de España, se originó una transformación ante el modelo romano y las necesidades del momento, ya que, la navegación por el Río Guadalquivir o Rio Grande en Árabe, era dificultosa por la geografía natural, pues su extensión completamente plana, permitía el ingreso de las embarcaciones, más no el retorno,

generando la necesidad de intentar y pasar a la navegación en los mares. (Cardona, Balza, & Henríquez, 2017)

2.1.2 Marco histórico de la logística a nivel nacional. Basándose en el concepto de ventaja comparativa establecida por la economía clásica, y emulando el sistema comercial que se establecía en países como Estados Unidos, Inglaterra y Chile, a principios de los años noventa, Colombia experimenta un trascendental paso hacia la integración económica global al introducir al Estado Colombiano en la llamada “Apertura Económica”.

Teóricamente la apertura económica busca introducir un nuevo actor comercial internacional en el escenario local, asumiendo como implícito el aumento en la calidad de bienes, la innovación y la disminución de los costos, redundando en beneficios para el consumidor interno. (Logística en Colombia)

2.1.3 Marco histórico de la logística a nivel local. La distribuidora Discolacteos S.A, fue fundada en el 16 de agosto del año 2000, sus fundadores fueron los señores Juan Carlos Restrepo Vélez, José Fernando Roldán Arango y sus familias; la distribuidora Discolacteos S.A. inicio sus labores en el departamento de Santander, Discolacteos Bucaramanga Ltda., es una empresa comercializadora de productos Colanta.

El 26 de abril del año 2006, cambia de Razón Social por Discolacteos S.A. debido a la petición de la cooperativa Colanta.

En la actualidad cuenta con oficinas en diferentes municipios como son Cúcuta, Ocaña, Aguachica, San Gil, Barbosa. Su oficina principal está ubicada en el municipio de Girón Santander, generando el sustento para 200 familias aproximadamente en los departamentos como Santander, Norte de Santander, César y Bolívar.

La misión de la empresa Discolacteos S.A., es ser una empresa distribuidora de productos alimenticios, orientada a ofrecer un excelente servicio a nuestros clientes, generando beneficios económicos a sus accionistas, empleados y a la comunidad a través de la eficiencia de sus procesos; cuenta con un equipo humano comprometido, con sólidos principios éticos y orientados al servicio de sus consumidores.

Por su parte la empresa Discolacteos S.A., tiene como visión ser la comercializadora de productos alimenticios más importantes de la región por su cobertura y portafolio, siendo reconocida por el cumplimiento, responsabilidad y eficiencia en sus procesos

La distribuidora Discolacteos SA, está constituida legalmente ante la cámara de comercio, estar registrada en la misma, lo que le ayuda a la distribuidora a obtener un estatus legal y una identidad comercial ante las demás empresas (Nit: 900.081.422-6), cuenta también con su Registro Mercantil, el cual le facilita a la distribuidora Discolacteos S.A, la legalidad, la ética, la libre competencia, la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente para mejorar su sostenibilidad en el tiempo y la competitividad empresarial en la distribución de sus productos; la distribuidora Discolacteos S.A, paga todos los años industria y comercio según sus ingresos anuales, permitiéndose llevar un control sobre el proceso o actividad económica de la

organización, mediante este modelo pueden establecer si la empresa genera perdida o utilidad debido a que es una empresa global.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Las nuevas realidades del marketing. En cuanto a la teoría de las nuevas realidades del marketing (como se citó en Kotler y Keller), se puede decir con confianza que el mercado no es lo que solía ser. Es dramáticamente diferente a lo que era hace apenas 10 años.

Actualmente las fuerzas sociales principales, y en ocasiones interconectadas, han creado nuevas conductas, oportunidades y desafíos de marketing. A continuación se presentan 12 fuerzas fundamentales.

Tecnología de información de redes. La revolución digital ha creado una Era de la Información que promete llevar a niveles más precisos de producción, comunicaciones más dirigidas y fijación de precios más relevante.

Globalización. Los avances tecnológicos en transporte, envíos y comunicaciones han facilitado que las empresas comercialicen y que los consumidores compren en y desde casi todos los países del mundo. Los viajes internacionales continúan creciendo con las personas que trabajan y se divierten en otros países.

Desregulación. Muchos países han liberalizado (desregulado) sectores industriales para crear una mayor competencia y mayores oportunidades de crecimiento. En Estados Unidos las leyes que restringían los servicios financieros, las telecomunicaciones y los servicios de electricidad se han relajado en el espíritu de una mayor competencia.

Privatización. En muchos países las empresas públicas se han convertido en propiedad privada, igual que su alta dirección, con el fin de aumentar su eficiencia como sucedió con la enorme empresa de telecomunicaciones Telefónica CTC en Chile y la aerolínea internacional British Airways en el Reino Unido.

Aumento de la competencia. La intensa competencia entre marcas nacionales y extranjeras eleva los costos de marketing y reduce los márgenes de beneficios (o ganancias). Los fabricantes de marcas además enfrentan a los poderosos minoristas que comercializan las marcas propias de sus tiendas. Muchas marcas fuertes se han convertido en megamarcas y se han extendido a una variedad de categorías de productos relacionadas, presentando así una importante amenaza competitiva.

Convergencia industrial. Los límites sectoriales se borran conforme las empresas reconocen nuevas oportunidades en las intersecciones de dos o más sectores. Por ejemplo, las industrias de las computadoras (ordenadores) personales y de la electrónica de consumo convergen conforme Apple, Sony y Samsung lanzan un flujo de aparatos de entretenimiento, desde reproductores MP3 hasta televisores de plasma y cámaras de video. La tecnología digital impulsa esta convergencia masiva.

Transformación de los minoristas. Los minoristas basados en tiendas se enfrentan a la competencia de venta por catálogo, empresas de correo directo, diarios, revistas y anuncios de televisión directos al cliente, infomerciales y comercio electrónico. En respuesta, los minoristas emprendedores están incorporando el entretenimiento en sus tiendas con barras de café, exhibiciones y representaciones, comercializando más una “experiencia” que una variedad de productos. Dick’s Sporting Goods ha crecido de ser sólo una tienda de cebo (carnada) y aparejos de pesca en Binghamton, Nueva York, a ser un minorista de artículos deportivos con más de 300 tiendas, con presencia en 30 estados. Parte de su éxito se debe a las características interactivas de sus tiendas, donde los clientes pueden probar los palos de golf en campos interiores de práctica, probar los zapatos en la pista para calzado y disparar con arco en el campo de tiro al arco.

Desintermediación. El impactante éxito de las primeras puntocom como AOL, Amazon.com, Yahoo!, eBay, E*TRADE y otras, provocaron la desintermediación en la entrega de productos y servicios al intervenir en el flujo tradicional de bienes mediante canales de distribución. Estas empresas hicieron que los minoristas y fabricantes establecidos se aterrorizaran. Como respuesta, las empresas tradicionales participaron en la reintermediación y se establecieron también como minoristas en Internet, añadiendo los servicios online a sus ofertas. Algunos se convirtieron en contendientes más fuertes que las empresas con presencia exclusiva en Internet de sólo clic ya que tenían un acervo mayor de recursos para trabajar y con nombres de marca establecidos.

Poder de compra del consumidor. En parte, debido a la desintermediación por medio de Internet, los consumidores han aumentado sustancialmente su poder de compra. Desde su hogar,

oficina o teléfono móvil pueden comparar características y precios de productos y hacer pedidos online desde cualquier parte del mundo, las 24 horas del día y los 7 días de la semana, omitiendo las ofertas locales y realizando ahorros significativos en los precios. Incluso los compradores de empresas pueden hacer una subasta inversa en la cual los vendedores compitan para atrapar su negocio. Pueden juntarse con otros para sumar sus compras y obtener importantes descuentos por volumen.

Información del consumidor. Los consumidores pueden recopilar información tan amplia y profunda como quieran sobre prácticamente todo. Pueden acceder a enciclopedias online, diccionarios, información médica, calificaciones de películas, reportes de consumidores, periódicos y otras fuentes de información en muchos idiomas y de cualquier parte del mundo. Las conexiones personales y el contenido generado por los usuarios prosperan en las redes sociales tales como Facebook, Flickr (fotografías), Del.icio.us (vínculos), Digg (noticias), Wikipedia (artículos de enciclopedia) y YouTube (video). Los sitios para establecer contactos — como Dogster para los amantes de los perros, TripAdvisor para los viajeros incansables y Moterus para motociclistas— juntan a consumidores con intereses comunes. En CarSpace.com los aficionados a los automóviles hablan sobre rines cromados,* el último modelo de BMW y dónde encontrar un buen mecánico local.

Participación de los consumidores. Los consumidores han encontrado una voz amplificada para influir en la opinión de sus similares y en la opinión pública. Las empresas han reconocido esto y los invitan a participar en el diseño e incluso en la comercialización de ofertas para

augmentar su sentido de pertenencia y conexión. Los consumidores perciben a sus empresas favoritas como talleres de los que pueden obtener las ofertas que desean.

Resistencia del consumidor. Actualmente, muchos consumidores sienten que hay pocas diferencias entre los productos, así que demuestran menor lealtad a la marca y se vuelven más sensibles al precio y a la calidad en su búsqueda de valor, y menos tolerantes al marketing indeseable. Un estudio hecho Empresas tradicionales participan como minoristas en Internet añadiendo ofertas online. (Kotler & Keller, 2012)

2.2.2 La cadena de valor. La teoría de la cadena de valor (como se citó en Kotler y Keller), según Michael Porter, de Harvard, ha propuesto la cadena de valor como una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente. Según este modelo, cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto.

La cadena de valor identifica nueve actividades estratégicamente relevantes —cinco primarias y cuatro de apoyo— que crean valor y costos en un negocio específico. Las actividades primarias son: (1) logística de entrada, o traer materiales al negocio; (2) operaciones, o transformar los materiales en productos terminados; (3) logística de salida, o envío de los productos terminados; (4) marketing, incluyendo ventas, y (5) servicio. Los departamentos especializados manejan las actividades de apoyo: (1) aprovisionamiento, (2) desarrollo de tecnología, (3) gestión de recursos humanos, y (4) infraestructura de la empresa. (Kotler & Keller, 2012)

2.2.3 La orientación holística de marketing y valor para el cliente. El marketing holístico (como se citó en Kotler y Keller), puede verse como la integración de las actividades de exploración de valor, generación de valor y entrega de valor con el propósito de generar relaciones de largo plazo mutuamente satisfactorias y una prosperidad compartida entre los interesados clave en el negocio. Los especialistas en marketing holístico tienen éxito al administrar una cadena de valor superior, que proporciona un alto nivel de calidad en términos de producto, servicio y rapidez. Logran un crecimiento rentable al expandir su participación de clientes, construir lealtad de los clientes, y capturar el valor de vida del cliente; y se enfrentan a tres cuestiones clave de dirección:

- **Exploración del valor.** La manera como la empresa identifica nuevas oportunidades de valor.
- **Generación de valor.** La manera como la empresa genera eficazmente nuevas ofertas de valor más prometedoras.
- **Entrega de valor.** La manera como la empresa utiliza sus capacidades e infraestructura para entregar las nuevas ofertas de valor con mayor eficiencia. (Kotler & Keller, 2012)

2.2.4 Modelos de marketing mix. La cuantificación del marketing (como se citó en Kotler y Keller), también permite a las empresas calcular de forma más precisa los efectos de las diferentes inversiones de marketing. Los modelos de marketing mix analizan información de una serie de fuentes —como la obtenida por escáner en el punto de venta, datos de envíos, precios, inversión en medios de comunicación y promociones— con la finalidad de comprender de manera precisa los efectos de las diferentes actividades de marketing. Para tener una visión más detallada de la situación se realizan análisis multivariados para revisar de qué manera influyen

los diferentes elementos de marketing en los resultados más relevantes, como las ventas de las distintas marcas o la participación de mercado. Este sistema goza de adeptos especialmente entre las empresas de productos envasados, como Procter & Gamble, Clorox y Colgate, que utilizan los resultados de estos modelos para distribuir o redistribuir los gastos. Estos análisis detectan qué proporción de los presupuestos de publicidad se desperdician, cuáles son los niveles óptimos de gasto y cuáles deberían ser los niveles mínimos. Aunque la creación de modelos de marketing mix contribuye a aislar los diferentes resultados, es menos eficaz en el momento de valorar cómo funcionan los diferentes elementos de marketing en conjunto. Dave Reibstein, de Wharton, observa también otras tres deficiencias:

- El modelo de marketing mix se centra en el crecimiento incremental en lugar de las ventas de partida o en los efectos a largo plazo.
- La integración de las métricas importantes, como la satisfacción, la notoriedad y el capital de marca en el desarrollo del marketing mix es limitada.
- El modelo de marketing mix en general no incorpora las métricas relacionadas con la competencia, la distribución, o la fuerza de ventas (la empresa promedio gasta mucho más en la fuerza de ventas y las promociones en el canal que en la publicidad o la promoción dirigida al consumidor).

Cuadro de mando de marketing: Las empresas también utilizan procesos y sistemas organizacionales para asegurarse de maximizar el valor de todas estas métricas. Se puede elaborar un resumen de las métricas de marketing internas y externas más relevantes en una especie de cuadro de mando de marketing para sintetizarlas e interpretarlas. Los cuadros de

mando de marketing son como el tablero de instrumentos de un automóvil o avión: muestran los indicadores en tiempo real para asegurar su correcto funcionamiento. Son tan buenos como la información en que están basados, pero sofisticadas herramientas de visualización están ayudando a dar vida a los datos para mejorar su comprensión y análisis. Asimismo, algunas empresas están nombrando encargados de control de la administración de marketing para que revisen los presupuestos y los gastos de marketing. Estas personas utilizan cada vez con más frecuencia software de inteligencia de negocios para crear versiones digitales de esos cuadros y agregar información de diversas fuentes internas y externas. Como aportaciones al cuadro de mando de marketing, las empresas también pueden preparar dos tarjetas para reflejar los resultados y detectar los síntomas de alarma en el mercado.

La tarjeta de resultados del comportamiento de los clientes sirve para estudiar los resultados de la empresa año tras año respecto de las métricas. Para cada métrica se debe fijar una serie de normas, y la dirección debería tomar medidas cuando los resultados sobrepasen los límites determinados.

La tarjeta de resultados relacionados con los diferentes participantes en el negocio rastrea la satisfacción de los diferentes grupos que tienen interés e influencia en el funcionamiento de la empresa: empleados, proveedores, bancos, distribuidores, minoristas y accionistas. Nuevamente, la dirección debería emprender acciones cuando alguno de los grupos presenta niveles de insatisfacción crecientes o superiores a un cierto nivel. Algunos ejecutivos se preocupan pensando que perderán el panorama general si se centran demasiado en el conjunto de números que aparecen en el cuadro de mando. Los más críticos están preocupados por la privacidad y por

la presión que la técnica coloca sobre los empleados. Sin embargo, casi todos los expertos consideran que los beneficios superan los riesgos. (Kotler & Keller, 2012)

2.2.5 Cobertura del mercado total. En el enfoque de cobertura del mercado total (como se citó en Kotler y Keller), la empresa intenta atender a todos los grupos de consumidores con todos los productos que podrían necesitar. Solamente las empresas muy grandes, como Microsoft (mercado de software), General Motors (mercado de vehículos), y Coca-Cola (mercado de bebidas no alcohólicas) son capaces de emprender una estrategia de atención del mercado total, y esto a través de dos mecanismos generales: marketing diferenciado o marketing indiferenciado. En el marketing indiferenciado o marketing masivo la empresa pasará por alto las diferencias entre segmentos, y se dirigirá a todo el mercado con una sola oferta. Diseñará un programa de marketing para un producto con una imagen superior, que puede ser vendido al número más amplio de compradores mediante distribución y comunicaciones masivas. El marketing indiferenciado es adecuado cuando todos los consumidores tienen aproximadamente las mismas preferencias y el mercado no muestra segmentos naturales. Henry Ford tipificó esta estrategia cuando ofreció el Ford Modelo T en un solo color, el negro. El argumento a favor del marketing masivo es que crea el mayor mercado potencial, lo que a su vez lleva a menores costos y, probablemente, a precios más bajos o márgenes más altos.

La limitada línea de productos mantiene bajos los costos de investigación y desarrollo, producción, inventario, transporte, investigación de marketing, publicidad y gestión. El programa indiferenciado de comunicación también reduce los costos. Sin embargo, muchos críticos señalan la creciente fragmentación del mercado y la proliferación de canales de marketing y

comunicación como factores que dificultan y encarecen cada vez más la posibilidad de llegar al público masivo. Cuando los diferentes grupos de consumidores tienen distintas necesidades y deseos, los especialistas en marketing pueden definir múltiples segmentos. Muchas veces la empresa podrá diseñar, fijar precio, comunicar y entregar mejor su producto o servicio, así como ajustar el plan de marketing y sus actividades para reflejar mejor el marketing de sus competidores. En el marketing diferenciado, la empresa vende diferentes productos a todos los diferentes segmentos del mercado. (Kotler & Keller, 2012)

2.3 Marco conceptual

Uno de los factores más importantes dentro de una empresa es el de la logística comercial. Y es que, las acciones que se realizan a través de esta en una empresa se ven reflejadas en el precio del producto final y, por lo tanto, influye en la competitividad de la misma. El diseño de un modelo de logística permite lograr un equilibrio entre la empresa y el entorno; con ello un modelo de logística adecuado permite que se logre optimizar los diferentes procesos que se ejecutan dentro de la empresa, es así que se hace necesario definir los conceptos que se tendrán en cuenta en la realización del presente proyecto definiéndolos a continuación:

2.3.1 Actividad comercial. A partir de la definición de actividad comercial como actividad de servicios deben definirse las formas comerciales, los establecimientos, en un mercado competitivo. Para ello utilizaremos el esquema del producto-mercado, habitual en la teoría y la práctica del marketing, que en este caso podemos denominar de “producto-establecimiento”.

La sola denominación del establecimiento como un producto sugiere ya que la definición de los establecimientos se refiere ineludiblemente a su situación de mercado.

El producto-establecimiento se define como forma comercial a partir de tres parámetros fundamentales: la función servida de la empresa, la tecnología empleada y el grupo de consumidores al que se dirigen. (Rebollo)

2.3.2 Aproveccionamiento. Consiste en seleccionar los proveedores más eficientes para suministrar al centro de producción las materias primas, las piezas o elementos que mejor respondan al ritmo y volumen de producción; garantizando el mínimo coste.

Las empresas comerciales centran su actividad en las funciones de aprovisionamiento y distribución; los productos o mercancías son bienes adquiridos con el fin de revenderlos a terceros sin transformaciones previas.

- Las empresas mayoristas compran directamente del fabricante y la reventa se dirige, principalmente, hacia empresas detallistas o puntos de venta.
- Las empresas detallistas pueden comprar al fabricante o al mayorista y las ventas se dirigen al consumidor final.

Las funciones de la logística que están relacionadas con el flujo de materiales (almacenaje y transporte) varían de una empresa a otra; dependen de factores tales como la estructura, la

organización o tamaño de la propia empresa, los objetivos establecidos para cada área o sección de la compañía, etc. (Escudero, 2014)

2.3.3 Clientes. Si tenemos en cuenta que el cliente es "aquel" por quién se planifican, implementan y controlan todas las actividades de las empresas u organizaciones, llegaremos a la conclusión de que no está demás revisar su definición de vez en cuando para no olvidarnos «quién realmente es el cliente».

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Thompson, 2009)

2.3.4 Comercio. Dentro del ámbito mercantil, se encuentra directamente relacionado con la actividad de la empresa y la figura del comerciante o empresario. Dentro de la empresa, el empresario es quien decide en la asignación de cada uno de los medios de producción, ya se trate de capital, materias primas o mercancías, contratación de personal técnico y de mano de obra, arriendo o adquisición de locales etc.

En realidad, el concepto de comercio está muy ligado al de empresa, simplemente le precede en el tiempo. No es extraño, por tanto, que el principal código de leyes mercantiles se denomine Código de Comercio, dentro del Ordenamiento jurídico español. Ni que, por tanto, en el mismo sentido, en dicho código se hable de comerciante en lugar de hacer alusión a la figura

del empresario. Así, una empresa o comercio es, en definitiva, un conjunto de elementos de carácter heterogéneo, cuya relación tiene que ver con el destino económico al que se encuentran adscritos. (Gonzalez, 2018)

2.3.5 Distribución

De acuerdo con este argumento, las actividades deberán ser analizadas, planeadas, ejecutadas y monitorizadas, por la trazabilidad tanto al producto como al proceso y al servicio, bajo las políticas y sistemas de información establecidos por la organización, y en línea con los niveles de servicio al cliente establecidos, así como con otros objetivos fijados. (Catellanos, 2015)

2.3.7 Transporte. De una forma sencilla se establece que la función del transporte se ocupa de todas las actividades relacionadas directa o indirectamente con la necesidad de situar los productos en los puntos de destino correspondientes, de acuerdo con unos condicionantes de seguridad, servicio y costo. Por lo tanto, en un sentido amplio, se define el transporte como toda actividad encaminada a trasladar el producto desde su punto de origen (almacenamiento), hasta el lugar de destino (almacenamiento); obviamente es una función de extrema importancia dentro del mundo de la distribución, ya que en ella están involucrados aspectos básicos de la calidad del servicio, costos e inversiones de capital. Sin embargo, conviene hacer las siguientes puntualizaciones:

- El llamado tiempo de transporte no se refiere solo al transporte físico del producto (mercancía en tránsito), sino al periodo comprendido desde que la mercancía está dispuesta en los muelles para su carga, hasta que el producto es físicamente descargado en el lugar de destino, lo cual incluye necesariamente conceptos tales como: tiempos de espera, carga/ descarga de vehículo, paradas, trasbordos, etc.

- Una correcta gestión del transporte obliga a que el responsable esté involucrado no solo en las tareas del día a día, como habitualmente ocurre, sino que se participe de los planes estratégicos y tácticos de la empresa, para adaptar sus recursos a las necesidades que esta tenga a medio y largo plazo. (Mora, 2014)

2.3.8 Inventarios. La gestión de inventario es el proceso de asegurar la disponibilidad de productos a través de la administración de los inventarios de las diversas empresas que componen una cadena de suministro y provee información a los responsables en la organización por las decisiones estratégicas, tácticas y operacionales para sustentar las decisiones de inventario; la tendencia es que esta gestión utilice intensivamente los sistemas de información donde se incluyen los sistemas ERP (planificación de los recursos de la empresa, por sus siglas en inglés). (Lopes Martinez & Gomez Acosta, 2012)

El objetivo de la gestión de los inventarios es mantener una estabilidad en la disponibilidad de productos, lo cual no significa mantener altos niveles de inventario, sino que se debe balancear el inventario para lograr bajos niveles que garanticen alto nivel de servicio al cliente. (Hugos, 2003)

2.3.9 Operadores logísticos. En la moderna administración de empresas se predica que las firmas deben concentrarse en su negocio (core bussines) y subcontratar o tercerizar (outsourcing) las operaciones no vinculadas a este. Recientemente la tercerización de las operaciones logísticas con prestatarios, denominados operadores logísticos toma auge.

Los operadores logísticos brindan ventajas claras a las empresas:

- Transparentas costos logísticos
- Permiten no distraer capital del negocio principal
- Brindan economías externas derivadas de las economías internas que tienen los operadores logísticos por la escala de sus operaciones
- Reducen el riesgo de inversiones en infraestructura logística en el proceso de expansión del mercado atendido. (Antun, Lozano, Hernandez, & Hernandez, 2005)

2.3.10 Productos. Al buscar definición de producto es importante esclarecer diferencias entre producto y marca,

- Usted compra un producto por lo que ese producto hace, pero elige una marca por lo que significa.
- Un producto está situado en los estantes del vendedor; una marca existe en la mente del consumidor.
- Un producto pronto se vuelve obsoleto; una marca es eterna.
- Un producto puede ser copiado por un competidor; una marca es única.

Un producto se transforma en marca cuando algo le da más valor (imágenes, símbolos, percepciones, sentimientos) y produce una idea integral mayor a la suma de sus partes. Una marca puede estar compuesta de un solo producto o de varios que abarquen varias categorías. Pero en su centro hay un alma, una identidad que los distingue y una imagen que resuena en sus

consumidores y trascienden su representación física en términos del formato del producto.
(Batey, 2013)

2.4 Marco legal

2.4.1 Constitución Política de Colombia. La constitución política de Colombia establece en su preámbulo; en ejercicio de su poder soberano, representado por sus delegatarios a la Asamblea Nacional Constituyente, invocando la protección de Dios, y con el fin de fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana, decreta, sanciona y promulga la siguiente:

Artículo 25. “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

Artículo 53. “El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles;

situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores”.

Artículo 333. “La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación”.

2.4.2 Ley 1480 de 2011. Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.

Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a:

La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad. 2. El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas. 3. La educación del consumidor. 4. La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten. 5. La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia. (Secretaría Senado)

Código sustantivo de trabajo. Dentro del cual se establece: Artículo 5o. Definición de trabajo. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

2.4.3 Decretos

Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. Artículo 75. Constituyen competencia desleal los siguientes hechos: 1) Los medios o sistemas encaminados a crear confusión con un competidor, sus establecimientos de comercio, sus productos o servicios;

diferentes modos, como en su relevancia frente a otros sectores de la economía. Que el CONPES 3547 de 2008 "Política Nacional Logística", propone, dentro de sus objetivos específicos, contar con corredores logísticos articulados y llegar a una complementariedad modal que estimule una mayor oferta de transporte, permita un aumento del flujo de bienes y servicios y produzca una reducción en los costos de distribución física de los productos. Que el desarrollo de la intermodalidad y multimodalidad representa una necesidad para el fortalecimiento de redes eficientes de infraestructura de transporte, cuya adecuada gestión y articulación facilita la reducción de costos y tiempos y la sostenibilidad del sistema logístico nacional. Que con el fin de facilitar la conectividad de las diferentes regiones del país y de éstas con el exterior, la planeación de los proyectos debe garantizar la posibilidad de implementar la intermodalidad y la multimodalidad de la infraestructura de transporte y los servicios asociados, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 9° de la Ley 1682 de 2013. (Ministerio de transporte, 2014)

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará la investigación descriptiva, puesto que, por medio de la siguiente, se permitirá identificar y examinar características de información con un enfoque cualitativo y cuantitativo, para de esta manera ordenar los resultados de factores que permiten que la distribuidora Discolacteos S.A distribuya sus productos en el municipio de Ocaña.

Se realizará una investigación con corte transversal debido a que estas investigaciones recolectan información en un tiempo específico.

3.2 Población y muestra

Según la información suministrada por la administradora de la distribuidora Discolacteos S.A, esta empresa cuenta con siete (7) empleados, por lo tanto esta es la población objeto de la investigación.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La técnica que se proyecta utilizar para el desarrollo y diseño del proyecto es a través de entrevistas dirigidas al administrador de la distribuidora Discolacteos S.A y a cada empleado de

dicha distribuidora, por medio de un cuestionario que permita el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación.

3.4 Procesamiento y análisis de la información

La información obtenida a través de la entrevista, se presentará de forma cuantitativa y cualitativa, cada una con su debida interpretación, y seguida de su análisis.

La recolección de datos se hará por observación directa para identificar las variables en su contexto natural; puesto que se busca obtener información, describir eventos, situaciones y diferentes procesos que se realizan en la empresa para llevar a cabo su distribución comercial.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 Proceso logístico y comercial en la distribuidora Discolacteos S.A.

El concepto de logística da a los negocios reglas que permiten a la dirección seguir, valorar, priorizar y controlar todos los distintos elementos de aprovisionamiento y distribución que inciden en la satisfacción del cliente, en los costes y beneficios, así como el control hasta de un 30 % de los costes de una empresa. (Yubero, 2001)

El correcto diseño del proceso logístico en una empresa como herramienta permite el manejo eficiente de la distribución y la disponibilidad de los productos, clave de toda industria, por ello es preciso identificar cómo se lleva el proceso de logística y de distribución en Discolacteos S.A. es por esto, que para la distribuidora logre llevar a cabo las diferentes funciones logísticas dentro de la empresa, éstas se abordan de la siguiente manera.

4.1.1 Aprovisionamiento. El aprovisionamiento consiste en la función logística a través de la cual una compañía se provee de todo el material preciso para su adecuado funcionamiento. La definición de aprovisionamiento también guarda similitud con términos como suministro o provisión (García, 2017).

Los productos que comercializa la distribuidora Discolacteos, son provenientes de la ciudad de Medellín y llevados directamente a la ciudad de Bucaramanga en donde se encuentra la planta principal y desde allí se distribuyen a las diferentes agencias, ubicadas en Aguachica,

San gil, Cúcuta y Ocaña. Una vez la mercancía es entregada a la distribuidora es responsabilidad de ésta todo lo concerniente con el estado de los productos.

En la distribuidora Discolacteos S.A. (Ocaña) el aprovisionamiento está determinado a partir del momento en que el administrador realiza los pedidos a un único proveedor en la ciudad de Bucaramanga, en donde se encuentra la planta principal de la distribuidora Discolacteos, y de quienes no presentan una especificación del por qué y cómo está organizado el mismo proceso. Discolacteos S.A distribuye productos tales como leche, quesos, gaseosas pool y agua.

Los proveedores de la distribuidora Discolacteos S.A. les traen los productos cada vez que sean solicitados por el gerente, pues es éste el encargado de solicitarlo al proveedor; sin embargo, dentro de la estructura de un sistema logístico se debe contar con un horario y fechas específicas del ingreso de los productos, con el fin de evitar su vencimiento o su desabastecimiento.

La distribuidora debería implementar una política que les facilite el descargue y suministro de los productos ciertos días específicos en la semana, teniendo en cuenta factores como la baja circulación de productos y días estratégicos donde se dé un adecuado almacenamiento en la bodega.

4.1.2 Almacenamiento. Tan importante como tener un buen producto es saber cómo y en dónde almacenarlo de la mejor forma para que conserve sus características y tenga mayor alcance en la cadena de valor. (revistadelogistica, 2016).

En la distribuidora Discolacteos S.A. los productos son almacenados justamente en una bodega, separando unos productos de otros para evitar que se combinen olores y el deterioro de los mismo; por su parte los productos que requieren ser conservados son llevados a un cuarto frío donde son debidamente refrigerados para evitar su deterioro.

Así mismo, los productos que quedan en la bodega están levantados sobre estibas, para evitar que la humedad los dañe.



Figura 1. Almacenamiento bodega Discolacteos S.A.

Fuente. Autores del proyecto

4.1.3 Inventario. El inventario son todos los productos y materias primas que posee la empresa y que son potenciales para la futura venta y que proporcione beneficios a la organización (Carum, 2017).

El inventario en la distribuidora Discolacteos es realizado día por medio manualmente debido al tiempo del que dispone la persona encargada de llevar a cabo la actividad (gerente) y semanalmente según la existencia de la mercancía.

El gerente al ser el encargado de dicha función, debe estar constantemente dentro de la bodega, para tomar mejores decisiones, y por lo tanto debe tener un orden minucioso del vencimiento de los productos.

4.1.4 Distribución. El objetivo de la distribución comercial es poner en contacto a los productores con los consumidores. La distribución comercial es un sector de actividad con importantes repercusiones sociales y económicas en todos los países desarrollados.

Además, la distribución comercial es un instrumento o variable de marketing al igual que lo son el producto, el precio y la promoción. (Cuesta, 2006)

En la distribuidora Discolacteos S.A. los productos son recibidos cada ocho días a la oficina ubicada en la ciudad de Ocaña, los dos (2) vendedores con que cuenta la distribuidora realizan la venta directa a las tiendas, en compañía con el conductor del vehículo en el que transportan los productos, haciéndose entonces responsables de cualquier daño que pueda recibir la mercancía a la hora de ser entregada a los establecimientos comerciales; así mismo, manejan una política de cambio en donde cualquier mal estado en que presenten los productos realizan el cambio del mismo por otros aptos para el consumo humano y su comercialización.

Sectores en los que comercializan los productos. La distribuidora Discolacteos S.A comercializa su mercancía en la mayor parte de los sectores del municipio de Ocaña, Norte de Santander, cubriendo aproximadamente el 80% de 1500 tiendas que hay en la ciudad de Ocaña, según información otorgada por la gerente, sin embargo, en la distribuidora son conscientes de que este índice de cubrimiento de las rutas se da debido a que no visitan muchas tiendas y demás establecimientos comerciales.

En Ocaña, tienen divididas las rutas por zonas, como lo son zona céntrica, zona norte y zona sur, los dos T a T visitan juntos cada una de las zonas, además también están encargados de visitar los municipios aledañas como: el Carmen, Teorama, Convención, El Aserrío, Hacarí, La playa, Abrego Y San Calixto, para quienes cuentan con un vehículo y un conductor en cargado de realizar la distribución a la zona rural del municipio de Ocaña norte de Santander.

Tabla 1
Zonas y rutas de la distribuidora Discolacteos S.A.

Barrios	Zona
Santa Clara	Zona norte
Juan XXIII	
Landia	Zona centro
Tejarito	
La costa	Zona centro
El mercado	
El llano	Zona centro
Marabel	
Circunvalar	Zona sur
Simón Bolívar	
Acolsure	Zona sur
Bambo	
Promesa	

Fuente. Gerente de la distribuidora Discolacteos S.A (Ocaña)

4.1.5 Transporte. El transporte de mercancías es una de las actividades económicas más importantes para un negocio ya que permite movilizar mercancías desde los lugares donde se obtienen a lugares donde se requieren.

Se trata de un servicio fundamental que vincula a la empresa con sus proveedores y con sus clientes, por lo tanto es una actividad esencial en la logística. (internacionalmente, 2016).

La distribuidora cuenta con dos turbos, uno es asignado para realizar las entregas a las poblaciones (zona rural) y otro para la zona urbana. El transporte y entrega de los productos en las zonas rurales como el Carmen, El Aserrío, son visitadas cada 8 días, a Convención va de dos a tres veces por semana, a La Playa, Hacarí, Abrego, San Calixto y Teorama van una vez por semana. La venta de los productos en estas poblaciones también es inmediata (auto-venta).



Figura 2 Turbos de Discolacteos S.A
Fuente. Autores del proyecto

4.2 Diagnostico FODA del canal comercial a la distribuidora Discolacteos S.A.

Tabla 2

Matriz FODA distribuidora Discolacteos S.A.

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.Eficiencia en la entrega de productos 2. Buena imagen corporativa. 3. Calidad de producto. 4. Correcto proceso de distribución	1. Poca cobertura de las rutas de distribución. 2. Espacio de almacenamiento reducido. 3. Falta de innovación y motivación 4. Bajo portafolio de producto
OPORTUNIDADES	FO	DO
1. Avances tecnológicos 2.Aumento de la población 3.Exigencia del consumidor 4.Crecimiento de nuevos mercados	1. Aprovechar la eficiencia en la entrega de productos y el adecuado sistema de distribución para abarcar la totalidad de la población del municipio de Ocaña norte de Santander y sus alrededores. (F1, F4, O2) 2. Incursionar en nuevos mercado logrado satisfacer la exigencia de los consumidores. (F1, F3,O3,O4)	1. Ampliar la cobertura de rutas por parte de la distribuidora para lograr abarcar el total de la población ocañera. (D1,D4,O2,O4) 2. En consecuencia al aumento de la población la distribuidora requiera un mayor volumen de productos debido a la demanda en mayor proporción de los mismos, por ello la bodega de almacenamiento debe ser ampliada para tener un mayor espacio. (D2, D4, O2, O3)
AMENAZAS	FA	DA
1.Competencia 2.Conflictos armados 3.Condiciones ambientales 4.Aumento del precio combustible	1. Aprovechar la buena imagen corporativa, la innovación de sus productos y calidad de los mismos para mantenerse siempre a la vanguardia de la competencia. (F2, F3, A1) 2. Realizar campañas publicitarias en aprovechamiento de la buena imagen corporativa y en la calidad de sus productos para obtener una mayor demanda de los mismos y acapara nuevos mercados. (F2,F3, A1)	1. Mediante la innovación del el proceso y la motivación al personal se debe además ampliar el portafolio de productos para lograr ser más competitivos y generar mayores ventas en el mercado. (D3,D4,A1,A4) 2. Implementar nuevos vehículos que cumplan con los requerimientos de refrigeración y conservación de alimentos para mitigar los riesgos de deterioro de los mismos por las variaciones o condiciones ambientales. (D1,A3)

Fuente. Autores del proyecto

El objeto de la matriz presentada anteriormente es conocer el estado actual de la distribuidora Discolacteos S.A. por consiguiente, se identificó cuáles eran sus factores tanto internos como externos, para obtener esta información se realizó un análisis donde se identificó cómo se encuentra la empresa en cuanto a sus fortalezas y oportunidades y se determinó las posibles estrategias que se podrían implementar para disminuir sus debilidades y amenazas, buscando así alcanzar un nivel más productivo y eficiente de la misma, el resultado que se espera de este diagnóstico es aprovechar la buena imagen corporativa y calidad de sus productos para aumentar su portafolio y estar a la vanguardia con la competencia. Se logró identificar las actividades que tienen un potencial significativo para un mayor desarrollo y crecimiento de la empresa.

Teniendo en cuenta el análisis el cual conlleve a la elaboración de dicho diagnóstico ya sea para brindarle a la distribuidora posibles soluciones a los factores negativos que afectan a la misma, la distribuidora deberá fortalecer su presencia en nuevos mercados para así lograr expandirse a nuevas regiones y municipios acogiendo un mayor número de población y poder suplir las necesidades y exigencias del consumidor .

Basados en la poca información obtenida por parte de la distribuidora Discolacteos S.A, se puede afirmar entonces que gozan de fortalezas como su buena imagen corporativa , la calidad de los productos , que les permite posicionarse como una agencia de alta calidad en la región Norte de Santander , esta distribuidora se caracteriza porque es una empresa de productos alimenticios, orientada a ofrecer un excelente servicio a los clientes, generando beneficios económicos a sus accionistas, empleados y a la comunidad, a través de la eficiencia de sus

procesos; cuenta con un equipo humano comprometido, con sólidos principios éticos y orientados al servicio de sus consumidores.

En base a los hallazgos descritos, la distribuidora deberá replantear sus objetivos y actuales estrategias para lograr cubrir la totalidad del mercado ocañero ampliando su portafolio de productos manipulando todas las fortalezas que poseen y oportunidades existentes para que logren así adoptar una nueva estructura organizacional. Siendo recomendable la implementación y la ejecución de una correcta planeación estratégica, en pro de mejorar tanto el área del talento humano, de distribución, almacenamiento y ventas.

4.3 Factores que afectan los recursos de la organización como son el recurso humano: propiedad planta y equipo, infraestructura y parque automotor de la distribuidora Discolacteos S.A.

Para determinar los factores que afectan la distribuidora Discolacteos S.A. se efectuó un análisis interno a través de la implementación de una matriz EFI; ésta nos permite evaluar los elementos internos de una organización, resumiendo de manera estratégica fortalezas y debilidades de la distribuidora mencionada. Ahondando en la definición de dicha matriz, podemos puntualizar que es una excelente herramienta que nos permite realizar una auditoría interna del estado actual de la distribuidora, su efectividad nos servirá de apoyo para puntualizar estrategias que nos permitan optimizar y/o reforzar principios tanto en fortalezas como debilidades, los cuales son claves para la determinación del éxito de la distribuidora

En el cuadro que encontraremos a continuación, se resumen entonces las fuerzas y debilidades internas más importantes de la distribuidora, éstas ofrecen un escenario que permitió identificar y valorar el estado actual del recurso humano, propiedad planta y equipo, infraestructura y parque automotor de la distribuidora Discolacteos S.A, es importante recalcar que para la elaboración de dicha matriz se utilizaron juicios intuitivos además de la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a los colaboradores de la distribuidora.

Tabla 3
Matriz EFI Distribuidora Discolacteos S.A.

Factores críticos para el éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
Fortalezas			
Buena relación entre compañeros	0,04	3	0,12
Personal competente en la ejecución de tareas	0,08	4	0,32
Los empleados conservan una actitud responsable y eficaz	0,04	3	0,12
Eficiencia en la entrega de pedidos	0,07	4	0,28
Buena rentabilidad	0,07	4	0,28
Manejo adecuado de los productos	0,04	3	0,12
Poseen transporte adecuado para la distribución	0,06	4	0,24
Cuentan con requerimientos necesarios para la distribución del producto	0,05	4	0,20
Debilidades			
Carecen de capacitación	0,03	1	0,03
Reducido número de colaboradores	0,03	1	0,03
No aplican trazabilidad a su gestión	0,04	1	0,04
Escasa cultura organizacional	0,02	2	0,04
Pagos y beneficios insuficientes	0,05	1	0,05
Escaso mantenimiento a los equipos de computo	0,02	2	0,04
Carecen de equipos tecnológicos	0,01	2	0,02
Reducido número de activos	0,09	1	0,09
No poseen infraestructura y capacidad instalada adecuada	0,09	1	0,09
Reducido parque automotor	0,09	2	0,18
Cuentan siempre con suministro en equilibrios	0,03	2	0,06
Procesos pobres en los sistemas actuales.	0,05	1	0,05
Total	1,00		2,40

Fuente. Autores del proyecto

4.3.1 Análisis del resultado obtenido de la Matriz EFI. Al obtener el resultado luego de efectuada la matriz, podemos puntualizar que la distribuidora Discolacteos S.A. actualmente se caracteriza por ser una empresa débil internamente, ya que obtuvimos una ponderación total de 2,40. Sin embargo, cabe resaltar que al comparar el peso total de las fuerzas contra el de las debilidades, se logra identificar que las fuerzas internas son mayores o favorables frente a las debilidades que oprimen a la distribuidora.

Podemos especificar entonces que en el caso que nos ocupa, las fortalezas de la distribuidora son favorables con un peso ponderado de 1,68 contra un peso ponderado de las debilidades de 0,70. Nótese que la fuerza más importante que ostenta la organización es contar con un personal competente en la ejecución de las tareas, lo que indica que a pesar del reducido número de colaboradores con que cuenta la distribuidora, éstos son capaces de sacar adelante a la organización, logrando el oportuno cumplimiento de las metas y objetivos trazados por parte de la distribuidora, viéndose reflejado en otra de las mayores fuerzas con que cuenta la distribuidora, siendo entonces la eficiencia en la entrega de los pedidos lo que ayuda también a obtener una buena rentabilidad, la cual le permita a la distribuidora Discolacteos S.A. permanecer en la industria donde efectúan sus actividades comerciales.

Por otra parte cabe señalar en cuanto a las debilidades que al no lograr poseer la infraestructura y capacidad instalada adecuada, y al contar con un reducido número del parque automotor, la distribuidora en consecuencia cuenta con un número reducido en los activos, siendo entonces éstos los factores que más afectan Discolacteos S.A. en cada área que va desde el recurso humano, la propiedad, planta y equipo, la infraestructura y el parque automotor de

dicha distribuidora, perturbando los factores que podrían llevar al éxito a esta organización, limitando su crecimiento, su participación y competitividad en el mercado, lo que exige el desarrollo de las organizaciones día a día, en una industria que demanda a las distribuidoras ser organizaciones más eficientes, eficaces y efectivas que logren alcanzar el éxito marcado por la alta competencia, exigiendo innovación, actualización en los procesos y sistemas para poder lograr satisfacer efectivamente las necesidades de toda una comunidad que se favorece a partir de los productos y/o servicios prestados por cualquier tipo de organización.

4.4 Estrategias que permiten el mejoramiento del sistema de rutas de distribución comercial en Discolacteos S.A, para una mayor penetración en el mercado

Actualmente la distribuidora Discolacteos tiene establecida las rutas para la distribución de sus productos como se muestran en las tablas del Apéndice E (Ver Apéndice E), las rutas entonces se cubren a través de los carros turbos quienes realizan visitas semanales para ofrecer sus productos y realizar la venta inmediata de éstos, una vez cubierta cada zona nuevamente realizan las visitas semanalmente.

Según información recibida gracias a la Alcaldía Municipal de Ocaña, Norte de Santander, éste es un municipio conformado políticamente por un total de seis (6) comunas (Ver Apéndice F), esta nueva información es una oportunidad para que la distribuidora pueda llevar un orden para poder desplazarse de manera eficiente y sin mayor pérdida tiempo, representando una ventaja a Discolacteos S.A. para poder captar posibles clientes potenciales, ampliando así su cobertura de ventas en el municipio y generando a la empresa mayores ganancias por solicitud de

compra de sus productos, de manera que el tiempo empleado en visitar estos barrios les sea más eficiente por lo que podrán abarcar en su totalidad cada comuna, sus respectivos barrios y sectores para ofrecer sus productos a cada una de las tiendas allí existentes.

Ahora bien, al realizar una comparación entre los barrios actuales y sus potenciales clientes que está cubriendo la distribuidora (Ver Apéndice E) en comparación con el total de los barrios pertenecientes a cada comuna, obtenemos que Discolacteos S.A. solo cubre el 7,8 % de la totalidad de barrios que existen en el municipio, lo que amerita una urgente implementación estrategias que permiten el mejoramiento del sistema de rutas de distribución comercial en Discolacteos S.A, para lograr una mayor penetración en el mercado.

Por ello, se ha decidido como estrategia implementar un plan de mejora en la distribuidora Discolacteos S.A. dicho plan de mejora pretende acopiar nuevos barrios en el municipio y en consecuencia lograr captar nuevos establecimientos comerciales a quienes la distribuidora podrá ofertar sus productos. A continuación, en el siguiente cuadro se encontrará la selección al área a mejorar en la distribuidora Discolacteos S.A. para cubrir mayores rutas de distribución.

Tabla 4.

Área de mejora Discolacteos S.A.

Área de mejora: Área de distribución	
Descripción del problema	Las rutas establecidas en la distribuidora no cubren la totalidad de los barrios del municipio de Ocaña
Causas que provocan el problema	Poco personal en el área Sobrecarga de funciones Poca capacitación en la distribución de los productos Poca cobertura de las rutas de distribución Falta de un sistema de software para transportadores y vendedores.
Objetivo a conseguir	Integrar nuevos barrios a las rutas de distribución

Tabla 4. Continuación

Acciones de mejora	comercial de la distribuidora Discolacteos S.A. 1. Ampliar la cobertura de la totalidad de barrios y sectores de las actuales rutas. 2. Implementar un sistema de software para transportadores y vendedores. 3. Hacer seguimiento al cubrimiento de las rutas.
Beneficios esperados	Lograr ampliar el cubrimiento de los establecimientos comerciales de los diferentes barrios y sectores de cada comuna existente en el municipio de Ocaña.

Fuente. Autores del proyecto

Luego de haber determinado el área de mejora, el siguiente paso fue seleccionar las posibles alternativas de mejora para que posteriormente se den prioridad a las más adecuadas que se deben implementar con urgencia en la distribuidora. Para ello, es preciso realizar una planificación. Entonces se estableció un cuadro de orden de prioridad, en donde en primer lugar, se dará prioridad a la ejecución de aquellas acciones asociadas a los factores más urgentes.

Tabla 5

Priorización acciones de mejora distribuidora Discolacteos S.A.

No.	Acciones de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1	Ampliar la cobertura de la totalidad de barrios y sectores de las actuales rutas.	1 Mucha	3 Corto	4 Mucho	2
2	Implementar un sistema de software para transportadores y vendedores.	2 Bastante	1 Largo	4 Mucho	3
3	Hacer seguimiento al cubrimiento de las rutas.	3 Poca	2 Medio	4 Mucho	1

Fuente. Autores del proyecto

Luego de identificadas la mayor acción de prioridad, que en el caso es “Hacer seguimiento al cubrimiento de las rutas”, el siguiente paso fue la elaboración de un cronograma para la organización y seguimiento de las acciones de mejora. En el mismo cuadro, se ubican de manera ordenada las prioridades con los plazos establecidos para el desarrollo de las mismas.

Tabla 6
Plan de mejora distribuidora Discolacteos S.A.

Acciones de mejora	Tareas	Responsable de tarea	Tiempos (Inicio-Final)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador de seguimiento	Responsable de seguimiento
Hacer seguimiento al cubrimiento de las rutas	a. Actualizar un sistema de control de ventas b. Capacitar a los vendedores para ofrecer un mejor servicio al cliente c. Realizar mediciones mensuales del alcance de cada ruta	Gerente Secretaria Vendedores	a. Inicio: Enero 2020. Final: Enero 2020. b. Inicio: Enero 2020. Final: Enero 2020. c. Inicio: Primera semana de cada mes. Final: Última semana de cada mes	Humanos Tecnológicos Financieros	Recursos financieros de la empresa	Crecimiento de las ventas	Gerente
Ampliar la cobertura de la totalidad de barrios y sectores de las actuales rutas	a. Chequear rutas actuales. b. Reformar el estado de las rutas. c. Determinar el por qué no se ha logrado captar los barrios del municipio. d. Implementar eficientemente de un nuevo rutero	Gerente Secretaria Vendedores	a, b, c. Inicio: Primera semana diciembre 2019. Final: Última semana mes de diciembre 2019. d, Inicio/Final : Febrero 2019	Humanos Tecnológicos Financieros	Recursos financieros de la empresa	Aumento significativo de los clientes	Gerente
Implementar un sistema de software para transportadores y vendedores	a. Búsqueda de una empresa capacitada en el tema. b. Adquirir dicho sistema. c. Capacitar a quienes serán responsables del sistema. d. Hacer uso efectivo del sistema.	Gerente Vendedores Transportadores	Inicio: Febrero 2020 Final: Marzo 2020	Financieros Tecnológicos Humanos	Recursos financieros de las empresa	Optimización de las tareas y aumento significativo de las ventas	Gerente

Fuente. Autores del proyecto

Capítulo 5. Conclusiones

Al terminar la investigación realizada a la distribuidora Discolacteos S.A (Ocaña), se logró identificar que la misma cuenta con un proceso de distribución comercial apto que ha permitido a la empresa convertirse en una de las mejores distribuidora de lácteos de la región de Norte de Santander, sin embargo se evidencia fallas en cuanto al proceso logístico que en ella llevan, en temas referentes al aprovisionamiento, almacenamiento, inventarios y transportes, los cuales limitan el crecimiento del desarrollo de sus actividad comercial y restringen el alcance de los productos a distribuir.

En cuanto al cumplimiento del segundo objetivo del presente proyecto, en donde se elaboró una matriz FODA para la distribuidora Discolacteos S.A, ubicada en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, se pudo concluir que ésta empresa se ha caracterizado por venir realizando una buena labor a la hora de mantener una positiva imagen corporativa y calidad en los productos, no obstante, esta empresa debería aprovechar todas las fortalezas con las que cuenta y las oportunidades que presenta el mercado, para poder lograr competir en una industria dominada por grandes compañías. A pesar de ser una pequeña distribuidora que busca generar beneficios a la comunidad y a sus potenciales clientes, se han limitado a vivir en esa zona de confort, despreocupándose entonces por la alta competitividad que se vive en el mercado y los posibles grandes beneficios al visionar a ésta como una gran empresa.

De igual manera, al elaborarse la matriz EFI, se puede concluir que cuentan con un excelente equipo de talento humano comprometido por velar por el buen funcionamiento de la

distribuidora, colaboradores íntegros con valores y principios éticos al servicio de todos sus consumidores, viéndose esto reflejado como una de las mayores fuerzas de la distribuidora, así como la eficiencia en la entrega de los pedidos ayudándole a permanecer en el mercado donde efectúan sus actividades comerciales. Así mismo, se señala que al poseer una reducida infraestructura y capacidad instalada, un reducido número de vehículos del parque automotor, la distribuidora en consecuencia cuenta con poco activos, siendo entonces éstos los factores que más afectan Discolacteos S.A.

Por último, para lograr solventar el poco cubrimiento de las rutas de distribución que maneja actualmente la empresa, se planteó un plan de mejora como estrategia que se debe aplicar urgente, pero de manera oportuna que permitan demostrar resultados a corto, mediano y largo plazo, con beneficios positivos no solo para el área de distribución, sino para cada una de las áreas de la distribuidora, y sobre todo para cubrir al 100% el mercado, permitiendo la obtención de nuevos clientes ayudando positivamente al crecimiento y posicionamiento de la empresa.

Capítulo 6. Recomendaciones

Como recomendación inicial luego de conocer el proceso logístico de la distribuidora Discolacteos S.A. es importante replantear la manera en cómo se lleva el proceso de aprovisionamiento, estableciendo un horario para solicitar los pedidos por parte de los proveedores, así como un horario de recepción de estos, a su vez determinar una logística integral de reaprovisionamiento al área de producción e inventarios, además contar con alguien que se encargue del seguimiento y supervisión de este proceso, en cuanto al almacenamiento se recomienda que los productos se sigan manteniendo en estibas y al momento de la distribución en cajas y canasta, en donde se ejecuten procedimientos adecuados de alistamiento de pedidos (Piking, packing); y por último en cuanto al proceso de distribución, optimizar las rutas y zonas a donde se transportan los productos, es necesario replantear las estrategias que se implementan para el cumplimiento del canal de distribución de la Distribuidora Discolacteos S.A.

En consecuencia, se recomienda también que la distribuidora Discolacteos S.A. implemente nuevas campañas publicitarias en aprovechamiento de la buena imagen corporativa y en la calidad de sus productos con que gozan actualmente, para lograr obtener una mayor demanda de los productos ofrecidos y acaparar nuevos clientes, debido a que esta empresa no es fuerte en el área de marketing, así mismo, se deben fortalecer sus debilidades en cuanto a la implementación por lo pronto un nuevo vehículo que cumplan con los requerimientos de refrigeración y conservación de alimentos (cadena de frío) para mitigar los riesgos de deterioro de los mismos por las variaciones o condiciones ambientales, reduciendo así todo tipo de

inconveniente que se presente en cualquier circunstancia, y lograr mayor cobertura de servicio satisfaciendo así la demanda hasta en un 100%.

Por otra parte es esencial que la empresa desarrolle nuevas estrategias para aprovechar la eficiencia en la entrega de productos, permitiéndoles crecer en el mercado, mitigando sus actuales debilidades lo cual será beneficioso para cada área de la empresa, esperando resultados positivos en áreas como el talento humano, aumento de la propiedad planta y equipo, crecimiento de la infraestructura y el parque automotor.

Por ultimo para mejorar el sistema actual de distribución, se recomienda implementar el plan de mejora a través de la política de trazabilidad, es decir seguimiento y rastreo al producto, al proceso y al servicio, lo cual garantiza la calidad del producto, la eficiencia y eficacia en la logística, y por ende lograr abarcar mayor totalidad de clientes en el municipio de Ocaña, Norte de Santander y sus alrededores, logrando ser más competitivos, y posicionarse como líderes el mercado regional, máxime que este es un mercado cambiante y exigente, dominado por grandes empresas internacionales.

Referencias

- Antun, J. P., Lozano, A., Hernandez, J. C., & Hernandez, R. (2005). *Logística de distribución física a minoristas*. Mexico: Universidad Autónoma de México.
- Batey, M. (2013). *El significado de la marca*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Cardona, D., Balza, V., & Henríquez, G. (2017). *Innovación en los procesos logísticos: Retos locales frente al desarrollo global*. Cartagena: Universidad Libre.
- Catallanos Ramirez, A. (2015). *Logística comercial internacional*. Barranquilla: ECOE Ediciones.
- Cuesta, P. (2006). *Tesis doctorales de economía*. Recuperado el 29 de Octubre de 2019, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/1b.htm>
- Eltiempo. (19 de 05 de 2014). Colombia, puesto 97 en desempeño logístico.
- Escalante, B., & Bello, S. (s.f.). *Sustentabilidad: Logística empresarial y manejo de logística inversa*.
- Escudero, M. J. (2014). *Logística de almacenamiento*. Madrid, España: Paraninfo SA.
- Flecher, D. (07 de Julio de 2010). *Repositorios de la Universidad del Magdalena*. Obtenido de <http://repositorio.unimagdalena.edu.co/jspui/bitstream/123456789/2306/3/II-00093.pdf>
- García, I. (27 de Octubre de 2017). Recuperado el 16 de 06 de 2018, de <https://www.economiasimple.net/glosario/aprovisionamiento>
- García, I. (07 de Noviembre de 2017). *Economía Simple.net*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/distribucion>
- González, A. (01 de Junio de 2018). *Economía simple.net*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/comercio>

Historia de la logística. (s.f.). *Al por mayor*. Obtenido de <http://www.alpormayor.ws/logistica/sistemas/historia-de-la-logistica.html>

Hugos, M. (2003). *Essentials of Supply Chain Management*. New Jersey.

internacionalmente. (28 de 01 de 2016). *internacionalmente.com*. Recuperado el 17 de 06 de 2018, de internacionalmente.com: <https://internacionalmente.com/la-importancia-del-transporte-de-mercancias-en-la-cadena-de-suministro/>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Edición.

Logística en Colombia. (s.f.). *Logística en Colombia*. Obtenido de <https://logisticaencolombia.jimdo.com/historia-de-la-log%C3%ADstica-en-colombia/>

logycom. (s.f.). *logycom.mx*. Recuperado el 17 de 06 de 2018, de logycom.mx: <http://www.logycom.mx/blog/importancia-del-almacenaje-y-distribucion-en-la-logistica>

Lopes Martínez, I., & Gómez Acosta, M. (2012). Auditoría logística para evaluar el nivel de gestión de inventarios de una empresa. *Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría*.

Ministerio de transporte. (10 de 04 de 2014). Recuperado el 08 de 03 de 2019, de [file:///D:/User/Downloads/Decreto%20736_2014%20\(1\).pdf](file:///D:/User/Downloads/Decreto%20736_2014%20(1).pdf)

Mora, L. A. (2014). *Logística de transporte y distribución de carga*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.

Rebollo, A. (s.f.). *Clasificación de las formas comerciales "el producto-establecimiento"*.

revistadelogistica. (15 de 12 de 2016). *revistadelogistica.com*. Recuperado el 17 de 06 de 2018, de [revistadelogistica.com: https://revistadelogistica.com/almacenamiento/tipos-de-almacenamiento/](https://revistadelogistica.com/almacenamiento/tipos-de-almacenamiento/)

Secretaria Senado. (s.f.). *Secretaria Senado*. Obtenido de
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html

Sevilla, A. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de
<https://economipedia.com/definiciones/comercio.html>

Thompson, I. (Julio de 2009). *Promonegocios.net*. Obtenido de
<https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Yubero, M. (2001). *Manual de logistica integral*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A.

Apéndices

Apéndice A. Entrevista dirigida al administrador de la distribuidora DISCOLACTEOS

S.A.

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE LA DISTRIBUIDORA
DISCOLACTEOS S.A.

Realizado por los estudiantes de la Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, pertenecientes al programa de Administración de empresas.

Objetivo: Realizar un análisis del canal de distribución comercial en la distribuidora Discolacteos S.A, en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

1. ¿Con cuántos empleados cuenta actualmente su empresa?
2. ¿Qué productos distribuyen?
3. ¿Cuentan con un marco axiológico (misión, visión, reseña histórica)?
4. ¿Cuáles son las rutas que utilizan para la distribución?
5. ¿Con cuántos vehículos cuenta para la distribución de sus productos?
6. ¿Con cuántos proveedores cuenta usted para el desarrollo de su actividad?
7. ¿Cada cuánto realizan pedidos a los proveedores?
8. ¿Cada cuánto reciben los pedidos por parte de los proveedores?
9. ¿Qué tipo de publicidad utilizan?
10. ¿Tienen los productos sobre algún material que los proteja dentro de la empresa?
11. ¿Cuántos clientes tiene su empresa?
12. ¿Cuentan ustedes con exclusividad para distribuir los productos?
13. ¿Cómo es la distribución de productos dentro de la bodega?
14. ¿Cubren ustedes la totalidad de los locales comerciales y tiendas del municipio de Ocaña?
15. ¿Van a las zonas rurales?
16. ¿Cada cuánto visitan estas zonas?
17. ¿Cómo llevan a cabo el proceso de aprovisionamiento?
18. ¿En la distribución de sus productos se cumplen los tiempos estimados para la entrega de los mismos?
19. ¿El personal que labora en la distribuidora se encuentra capacitado en el cuidado y manejo de productos lácteos?
20. ¿Usted considera que en la ciudad de Ocaña es necesaria una empresa que preste los servicios de operación logística?
21. ¿La distribuidora Discolacteos S.A cuenta con la capacidad de contratar los servicios que ofrece un operador logístico?
22. ¿La distribuidora Discolacteos S.A con qué frecuencia utilizaría los servicios de transporte y distribución de sus productos?

23. ¿Usted tiene conocimiento si en la ciudad de Ocaña Norte de Santander existe una empresa que ofrezca los servicios de operación logística en cuanto a transporte y distribución de productos lácteos?
24. ¿Cuál es el valor que paga la distribuidora Discolacteos S.A mensualmente por los servicios de transporte y distribución de sus productos?

A continuación, se presenta los resultados de la entrevista dirigida al administrador de la distribuidora Discolacteos S.A, con el objeto de determinar la situación actual de la empresa, el proceso logístico y de distribución comercial dentro de ésta.

Se encontrarán entonces las respuestas dadas por parte del administrador de la distribuidora a la entrevista que se le realizó, la cual constaba de 23 preguntas.

Administrador: la empresa actualmente cuenta con 7 trabajadores acá en Ocaña, entre los cuales hay 2 vendedores, 2 conductores, 1 vendedor de poblaciones, 1 secretaria y 1 administrador.

Distribuimos productos como lo son la leche, quesos, gaseosas y aguas Pool. Contamos con un marco axiológico, constituido por la visión, misión, principios y valores, que nos ayudan a marcar siempre el rumbo de la empresa.

Contamos con dos rutas, una que es la de las poblaciones y la urbana que cubre la ruta del municipio de Ocaña. Acá en Ocaña solo contamos con dos carros; uno que cubre la ruta de acá y el otro cubre el de las poblaciones. Hay un proveedor directo que es Colanta, quien se encarga de suministrarnos los productos que comercializamos, a éstos les realizamos y recibimos pedidos cada ocho (8) días.

No realizamos publicidad directa, toda la parte publicitaria la maneja Colanta en Bucaramanga, a través del patrocinio de equipos de fútbol, campeonatos y demás actividades.

Los productos con que contamos en la distribuidora son protegidos en cajas. Nuestra empresa cuenta con un aproximado de entre 1000 a 1500 clientes. Manejamos exclusividad como tal de la marca, no hay otra empresa en el municipio que comercialice la marca.

Para la distribución de los productos los vendedores llegan con los pedidos, y se le entregan a la secretaria, luego se realiza la facturación, el repartidor carga los carros en la noche y al día siguiente en la mañana se entregan los pedidos.

Dentro de la bodega los productos están distribuidos por cuadros, así en el cuadro 1 encontramos las leches, seguidamente en el cuadro 2 está todo lo que es gaseosa, chocolates, en el cuadro 3 todo el agua y en el cuarto frío los quesos.

Nuestra empresa logra cubrir en un 80% la totalidad de los establecimientos comerciales en el municipio de Ocaña. Visitamos las zonas rurales todos los días, ya que contamos con un vendedor exclusivo para la población que visita al Carmen, Teorama, Convención, El Aserrío, Hacarí, La playa, Abrego Y San Calixto,

El personal que trabaja en nuestra empresa se encuentra capacitado para el manejo de los productos lácteos.

Hasta el momento no hemos necesitado de algún tipo de servicios de operación logística como tal o de apoyo de personal logístico en la distribución comercial de nuestros productos. No creo que contrataríamos una empresa que preste los servicios de operación logística porque nosotros manejamos carros propios. Aunque tal vez, otras empresas cuenten la opción de contratar este servicio. La distribuidora no cuenta con la capacidad de contratar los servicios que ofrecería un operador logístico

De igual modo, aun no tengo conocimiento si en la ciudad de Ocaña Norte de Santander existe una empresa que ofrezca los servicios de operación logística en cuanto a transporte y distribución de productos lácteos, y como contamos con nuestros propios repartidores, no está determinado como tal el valor que pagamos mensualmente por los servicios de transporte y distribución de los productos.

Apéndice B. Entrevista dirigida a la secretaria de la distribuidora DISCOLACTEOS S.A.

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA A LA SECRETARIA DE LA DISTRIBUIDORA
DISCOLACTEOS S.A.

Realizado por los estudiantes de la Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, pertenecientes al programa de Administración de empresas.

Objetivo: Realizar un análisis del canal de distribución comercial en la distribuidora Discolacteos S.A, en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

1. ¿Cuál es su función en la distribuidora?
2. ¿Cuenta la empresa con un sistema de software que le facilite sus tareas?
3. ¿Qué procesos realiza el sistema?
4. ¿Le brinda información a los vendedores cuando éstos están realizando su ruta de venta?
5. ¿Cuál es el proceso de recolección de pedidos a los vendedores?
6. ¿Se encarga usted de emitir facturas diariamente?
7. ¿Cuántas facturas emite al día?
8. ¿Qué proceso realiza posteriormente al realizar las facturas?
9. ¿Cuál es el proceso que lleva las facturas en la empresa después de que los pedidos son entregados a los clientes?
10. ¿Maneja algún horario para registrar los pedidos en su sistema?
11. ¿Maneja usted el sistema de cartera de los clientes?
12. ¿Cómo se realiza este proceso?
13. ¿Cómo controlan el proceso de cartera de los clientes?
14. ¿Considera usted como secretaria de esta empresa que se debe realizar alguna mejora en los procesos y/o actividades que realiza?

A continuación, detallaremos las respuestas de la entrevista realizada a la secretaria de la Distribuidora Discolacteos la cual constaba de 14 preguntas, a través de las cuales, se conoció un poco más acerca del proceso administrativo, logístico y de distribución comercial de dicha empresa.

Secretaria: Mi función dentro de la distribuidora es de supernumeraria. La empresa cuenta con un sistema de software que me ayuda a facilitar algunas tareas, en la cual se realizan

procedimientos como facturación, recibos de cajas, egresos, ingresos de mercancías, salidas de mercancías, cardes de inventarios. Además de lo mencionado anteriormente, me sirve para brindarle información de los productos agotados, o cuanto llevan de venta a los vendedores cuando éstos están realizando sus rutas de ventas. Así mismo, manejo el proceso de recolección de pedidos con los vendedores, ellos facturan en las horas de la mañana y en la tarde yo descargo al software.

Diariamente emito facturas, alrededor de entre 80, 100 o 150 facturas al día. Posteriormente recibo a los repartidores, realizo los recibos de cajas, y arqueo de caja. Y después de que los pedidos son entregados a los clientes el proceso que llevan las facturas no es largo, porque manejamos sistema de contado.

Por otra parte, establezco un horario para registrar los pedidos en el sistema, y es un horario límite hasta las 4:00 pm, a partir de allí no se reciben más pedidos; ahora bien, el sistema de cartera de los clientes se maneja a través del software, este proceso se realiza buscando en el software un auxiliar de cartera el cual arroja toda la información, y como no hay mucha cartera el mismo sistema lo controla, arrojándome en rojo los que están vencidos y de inmediato me doy cuenta, además es un revisión que realizo todos los días.

Como secretaria de la empresa, considero que no se debe realizar una mejora en los procesos de la empresa, todo funciona bien.

Apéndice C. Entrevista dirigida a los vendedores de la distribuidora DISCOLACTEOS

S.A.

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS VENDEDORES DE LA DISTRIBUIDORA
DISCOLACTEOS S.A.

Realizado por los estudiantes de la Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, pertenecientes al programa de Administración de empresas.

Objetivo: Realizar un análisis del canal de distribución comercial en la distribuidora Discolacteos S.A, en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

1. ¿Cuál es su función dentro de la empresa?
2. ¿Cuál es el producto que más vende?
3. ¿Cómo obtiene información cuando un producto se encuentra agotado?
4. ¿Con qué frecuencia visitan las tiendas a las que vende sus productos?
5. ¿Con qué frecuencia visita a posibles nuevos clientes?
6. ¿A qué tipo de establecimientos comerciales visita con mayor frecuencia?
7. ¿Existe alta competencia en cuantos a precios de los productos?
8. ¿Qué sistema de ventas utilizan para la comercialización de los productos?
9. ¿Cuentan con un software que le facilite el proceso de realización de los pedidos?
10. ¿Considera que es necesario que se implemente este sistema?
11. ¿Cómo está establecido su horario de trabajo?
12. ¿Alcanza a realizar toda la ruta establecida dentro de ese horario?
13. ¿Sería necesario ampliar el tiempo de distribución de productos?
14. ¿En cuánto tiempo logra visitar los establecimientos comerciales de un mismo barrio establecidos en su ruta?
15. ¿La empresa debería realizar algunas mejoras en cuanto a la venta de los productos?

A continuación, la entrevista realizada a los vendedores de la Distribuidora Discolacteos, en la cual nos dio a conocer un poco del proceso de distribución comercial de la empresa.

Vendedor No. 1: Mi función dentro de la empresa es de asesora comercial de ventas. P a P.

Para comenzar, el producto que más se vende en la distribuidora es la leche. Cuando un producto se encuentra agotado en la bodega (la secretaria) nos lo hace saber. Visitamos los establecimientos comerciales como las tiendas dos (2) veces por semana. Los posibles nuevos

clientes los visitamos dependiendo de la ruta y de lo que alcancemos a abarcar dentro del horario. Y visitamos con más frecuencia los establecimientos comerciales como tiendas.

Existe gran competencia en cuanto al precio de los productos en el mercado, Manejamos un sistema de ventas de tienda a tienda, y preventa. Contando además con un software que nos facilite el proceso de realización del pedido.

Nuestro horario de trabajo está establecido dentro de las ocho (8) horas diarias, en donde alcanzamos a realizar toda la ruta establecida diariamente dentro de ese horario. Alcanzamos a visitar los establecimientos comerciales de un mismo barrio dentro de un tiempo aproximado de 4 a 5 horas.

Vendedor No. 2: Mi función dentro de la empresa es de vendedor, hacer conocer el producto de la empresa, para hacerla crecer.

El producto que más se vende es la leche, el agua y el queso tajado. Cuando un producto se encuentra agotado obtenemos información a través del sistema.

Las tiendas a la que ofrecemos nuestros productos se visitan dos (2) veces por semana. Y visitamos a posibles nuevos clientes todos los días. Los establecimientos comerciales que se visitan con mayor frecuencia son los supermercados, el autoservicio El campeón y las tiendas.

Existe gran competencia en cuanto al precio de los productos. El sistema de ventas que se utiliza para comercializar los productos es tienda a tienda y llamadas para las poblaciones. Además, contamos con un software que nos facilita el proceso de realización de los pedidos.

Mi horario de trabajo está establecido de 7:00 am a 12:00 pm y 3:00 pm a 5:00 pm, aunque se alcanza a realizar toda la ruta establecida dentro de este horario, es necesario ampliar un poco el tiempo de distribución de los productos.

Por cliente nos demoramos como 10 minutos, entonces por barrio nos estamos demorando entre una (1) hora y una hora y media (1 ½).

En cuanto a las mejoras de las ventas de los procesos la empresa, recomiendo que deberían mejorar dando más capacitaciones de ventas, capacitación de cómo ofrecer y adquirir más productos.

Apéndice D. Entrevista dirigida a los transportadores de la distribuidora

DISCOLACTEOS S.A.

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS TRANSPORTADORES DE LA DISTRIBUIDORA
DISCOLACTEOS S.A.

Realizado por los estudiantes de la Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, pertenecientes al programa de Administración de empresas.

Objetivo: Realizar un análisis del canal de distribución comercial en la distribuidora Discolacteos S.A, en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

1. ¿Cuál es su función dentro de la empresa?
2. ¿Con cuántos vehículos cuenta la distribuidora Discolacteos S.A, para transportar los productos?
3. ¿Qué tipo de vehículos posee la empresa para los productos?
4. ¿Cuál es la capacidad (volumen) que tienen dichos vehículos?
5. ¿Cuál es el tiempo promedio de entrega de la mercancía?
6. ¿Cuánto es el tiempo total desde la realización del pedido hasta su entrega?
7. ¿Cuáles son los medios de distribución de la mercancía?
8. ¿Cuál es la cobertura de su zona de distribución?
9. ¿Cada cuánto entregan los pedidos?
10. ¿Los vehículos pertenecen a la distribuidora o son alquilados?
11. ¿Es adecuado el proceso logístico que utiliza la distribuidora para realizar la entrega de la mercancía en los puntos de ventas?
12. ¿A cuántas tiendas distribuyen sus productos?
13. ¿Quién responde por el estado de los productos?
14. ¿Los vehículos con los que cuenta la distribuidora cumplen con las normas establecidas para el transporte y distribución de productos lácteos?

A continuación, las respuestas obtenidas de la entrevista dirigida a los conductores de la distribuidora Discolacteos, la cual constaba de 14 preguntas.

Conductor 1: mi función dentro de la empresa es de conductor y entregador de pedidos.

En la distribuidora se cuenta con dos vehículos para transportar los productos. El tipo de vehículos que maneja la empresa son furgones. Estos vehículos tienen una capacidad de entre 1500 y 3000 kilos. El tiempo promedio de entrega de la mercancía está dentro de las 8 horas laborales. El tiempo total desde la realización del pedido hasta la entrega de éste, depende de los clientes. Los medios de distribución o embalajes de la mercancía son en cajas y canastas.

Nuestra cobertura de la zona de distribución está limitada aquí en Ocaña y las poblaciones cercanas. Los pedidos tanto urbanos como rurales se entregan diariamente.

Los vehículos en los cuales transportamos la mercancía son propios de la distribuidora. Manejamos un adecuado proceso de logística, distribuyo entre 90 a 100 tiendas diarias. El estado en que se entregan los productos responde y es asumido por la empresa. Así mismo, como estar al pendiente de todas las normas que cumplen los vehículos para el correcto transporte de los productos.

Apéndice E. Listado base de datos clientes distribuidora Discolacteos S.A.

Establecimiento	Propietario	Telefono	Direccion	Barrio	Comuna
TIENDA DORIS	DORIS NAVARRO	3122457895	CALL4#22-13	CAMILO TORRES	4
TIENDA DE JAVIER	JAVIER MENEZES	5623764	CALL4#23A50	MARABELITO	4
TIENDA DON JULIO	JULIOD VELAZQUE	3124567990	CALLE4#34A23	MARABEL	4
	MARIA ELENA AMAYA PRADO		Calle22#8A-37	26 de Julio	3
Tienda Santa fe	Hector Peinado	5690841	Calle 3#23A49	Marabel	4
Tienda Lucy	Lucinith Vega	3203401066	Calle 4#19-92	Marabel	4
	Irene Reyes		Cra 10#4-14	TEJARITO	4
	Ana Eminta Rodriguez	3156789063	Calle 8#5-35	MARABELITO	4
	Mario Fuentes	3106789094	Calle 10#9-35	Marabel	4
Autoservicio Diego Éxito	Luis Alfonso Carrascal	5690122-3163201109	Calle 2#9-30	Landia	4
Autoservicio el rebusque			calle 12#25A51	El retiro	2
autoservicios mercamas	Alvaro Suarez	3134256890	Cra 10#4-24	JUAN XXIII	4
Dos esquina	Amado Granado Coronel	3133557342	Cra 10#4-46	TEJARITO	4
La tienda de cristo	Cristo Castilla	3144446479	Cra 10#5-02	TEJARITO	4
Lleva todo	Edilberto Perez	3154378903	Calle 8#4-10	MARABELITO	4
Mi granja		3185780652	Cra 25#12-06	El retiro	2
Micromercado favestri	Marco Alfredo Vergel	5698030	Cra 10#5-71 apto 202	TEJARITO	4
Super mercado puerto rico	Uriel vega	5691812	Cra 10#5-116	TEJARITO	4
Tienda de Amelia	Amelia	3165434782	Cra 16#502	LA TORCOROMA	4
Tienda de lina	Pedro Guerrero		Calle 5#23-29	20 de julio	1
Tienda Delly	Delly Zapata	5597094	Cra 16#4A06	LA TORCOROMA	4

Tienda Don Carlos	Carlos Marquez	3206542311	Calle 10#20-9	Marabel	4
tienda frutas y verduras la amistad	Monica Cavas	3203829566	Calle 14-21-06	MARABELITO	4
Tienda la poderosa	Elda Maria Ruedas		Cra 23#6-08	20 de julio	1
Tienda mercatodo	Roberto martinez	3134566781	Cra8#3-10	MARABELITO	4
Tienda Miguel Aberto Soto	Miguel Aberto Soto	5692429	Cra 10#4-12	TEJARITO	4
Tienda modelo#1	Eduar Arevalo Bayona	5695757	Calle 4#18-15	La modelo	1
	Otoniel Garcia	3106543214	Cra 8#5-19	MARABELITO	4
	CLAUDIA INES PACHECO CANTILLO		KDX 273-080	26 DE JULIO	3
	JESUS HEMEL ARENAS PEREZ		KDX 130	BRUCELAS	2
	JULY MARCELA		CL 19 KDX	CAMINO REAL	3
	CARVAJALINO ROMER		060-120		
TIENDA EL VECINO	MANUEL SOLANO RODRIGUEZ		CRA 27 # 13A-04	EL PEÑON	2
	CARMEN MARIA SOLANO ARDILA		CRA 11 # 15-389	LA PIÑUELA	3
TIENDA LA AMISTAD	BENJAMIN CARRASCAL CONTRERAS		CRA 11 # 15-391	LA PIÑUELA	3
TIENDA DE JESUS	JESUS ANGEL DURAN GALVAN		CL 21 KDX 259-500	LIBARDO ALONSO	3
	ANA DIVA SANCHEZ LAZARO		KDX 359-260	LIBARDO ALONSO	3
	NANCY TORO CARDENAS		KDX 405 590	LIBARDO ALONSO	3
	MARIA ELIONA GUILLIN TORRES		CRA 14 # 5-07	NUEVE DE OCTUBRE	2
	YENNY ANGARITA HERNADEZ		KDX 029-430	PIÑUELA	3
TIENDA OMARI	OMAR ASCANIO PACHECO		CL 27 # 12-32	PROMESA DE DIOS	3
	FERNANDO MORA		CL 11 # 16A-91	SAN AGUSTIN	1

	SANTIAGO			
TIENDA LA BANANERA	PEDRO ANTONIO RODRIGUEZ	CL 11 KDX 016-200	SAN ANTONIO	3
	JESUS ANIBAL TORO CARDENAS	CL 19 # 12-70	SANTA LUCIA	3
TIENDA DE YIMMY	YIMMY QUINTERO QUINTERO	CL 19 # 12B-02	SANTA LUCIA	3
SUPERM. EL EMPERADOR FAMY	ALBEIRO RUEDA BARBOSA	CRA 13 # 13-159	TACALOA	1
TIENDA EL TRIUNFO	EUSEBIA HERNANDEZ MARTINEZ	KDX 805-140	BRISAS DEL POLACO	2
	LUZ ELENA MONTEJO MONTAGUTH	KDX 805-180	BRISAS DEL POLACO	2
LA TIENDA DE MIRO	RAMON EMIRO GUERRERO AVENDAÑO	KDX 811-150	BRISAS DEL POLACO	2
AL LADO DE LA FISCALIA	HUSSEIN JAIMED PEREZ		BUENOS AIRES	5
SUPERMERCADO CAÑAVERAL	OSCAR CARDENAS SANTANA	CRA 28 # 7-53	CAÑAVERAL	2
	ISABEL ARGUELLO LOPEZ	CRA 29#10-85	CAÑAVERAL	2
TIENDA CIUDAD JARDIN	EULOGIO FIGUEREDO CONTRERAS	CL 8 # 30-22	CIUDAD JARDIN	5
	DENIS JUDITH SIERRA ROMERO		CIUDADELA DEPORTIVA	3
TIENDA LAS PALMERAS	ASTRID ALVAREZ ALVAREZ	CRA 38 # 7A-43 B.	LAS PALMERAS	5
TIENDA CHUCHO	EDUARDO HERRERA VACCA	CL 17 # 14-36	CRISTO REY	2
TIENDA LA DULSURA	MARIA SULENA PAEZ RAMIREZ	CL 17 # 16-21	CRISTO REY	2
ENTRADA A CRISTO REY	ISAID DE JESUS BAYONA GARCIA	CL17 KDX 077- 400	CRISTO REY	2
	YANETH TORCOROMA	CL 10 # 28-16	EL CARMEN	2

TIENDA LA PASADITA	VELASQUEZ PER JOSE DANIEL DIAZ QUINTERO	CL 10 # 28B-20	EL CARMEN	2
FRENTE AL COLEGIO	MAYERLYN ANGARITA MANZANO	KDX 112 -230	EL CARMEN	2
TIENDA ALKOSTO	AURA MELO CLARO	KDX 114-060	EL CARMEN	2
	JHON FREIDY CORONEL SOLANO	KDX 114-115	EL CARMEN	2
ENTRADA AL INSTITUTO BIBLICO	HECTOR JULIO CORONEL JIMENEZ	KDX 114-700	EL CARMEN	2
	SIOMARA ALVARADO CHINCHILLA	KDX 117 -107	EL CARMEN	2
	JHANET TORCOROMA PINEDA CAMARG	KDX 951-425	EL CARMEN	2
TIENDA JUAN DIEGO EILIDA CAÑIZARES	YAMILE SANCHEZ SANDOVAL	CALLE 11# 30C 04	EL DORADO	2
	EVELIO TORO PALENCIA	CL 11 # 33-194	EL DORADO	2
	BENJAMIN GARCIA CARRASCAL	CL 11 KDX 881-175	EL DORADO	2
	ONEIDA RODRIGUEZ RODRIGUEZ	KDX 425-420	EL DORADO	2
	NANCY BELEN SERRANO	KDX 441-260	EL DORADO	2
	LUCENID BALMACEDA TORO	KDX 902-100	EL DORADO	2
	JOSE DE DIOS TORO PEÑARANDA	KDX 911-460	EL DORADO	2
AUTOSERVICIO MERKEFACIL	ROMELIA CAMARGO BAYONA	KDX 990-180	EL DORADO	2
DEBAJO DE LUCENITH BALAMEDA	FABIO ANDRES SILVA PICON	KDX M03-242	EL DORADO	2
	LUZ EMIRA ORTIZ TRILLOS	KDX 902-180	EL DORADO	2
	LINA MARCELA MANZANO	CRA 38 #8-26	LAS PALMERAS	5

GAITAN				
TIENDA LAS TRAVESIAS	OMAR VEGA SANCHEZ	CRA 16 KDX 072-280	LAS TRAVESIAS	2
TIENDA NUEVA	YANEIDA ARENAS ORTEGA ORFELINA ARENAS PACHECO	KDX 880 220 CL 11 # 11B-62	LAS VICENTINAS SIMON BOLIVAR	2 2
TIENDA EL PROGRESO	ASTRID QUINTERO BAYONA	CL 11 # 24-241	SIMON BOLIVAR	2
TIENDA LA Y	JESUS CONTRERAS BOHORQUEZ	CL 11 # 28-11	SIMON BOLIVAR	2
TIENDA JEHOVA JIREH MI TIENDA ES SU TIENDA	UBER LEIDA DIOSEMEL GALVIS VANEGAS HERMIDES QUINTERO BALLESTEROS MAGDELI JOHANA NAVARRO ROSALBA QUINTERO PINEDA	CL 11 # 29A-04 CL 11 KDX 224-260 KDX 261-60 KDX 313-160 KDX 953-100	SIMON BOLIVAR SIMON BOLIVAR SIMON BOLIVAR SIMON BOLIVAR LAS VICENTINAS	2 2 2 2 2
LA FONDITA PAISA	DIOMAR ALEIRO MENESES BALLESTE JAMER ALEIXO CARREÑO CONTRERAS DILIA MARIA LEON CASTILLA BETSY ALEJANDRA PABA CORONEL	CL 2 # 24B-24 CL 7 # 11B-04 CRA 26 # 2A-37	CALLE DULCE NOMBRE CAMILO TORRES CEMENTERIO CENTRAL IV CENTENARIO	1 4 1 4
DIAGONAL A BIENESTAR	NANCY PRADO QUINTERO NELSON ANDREI CONTRERAS RINCON SAUL CARRASCAL TORO	CL 7 # 23-80 CRA 16 # 7-05 CL 8 # 22-06	EL LLANO EL LLANO EL UVITO	1 1 1
AUTOSRVICIO NORA	NORAIDA GARCIA PEREZ	CL 8 # 24-67	EL UVITO	1

MINIMERCADO YIRETH	MIGUEL ANGEL VERGEL	CRA 27A # 2B-45	IV CENTENARIO	4
SUPER OLIMPICA	JHON JAIRO AREVALO BAYONA		JUAN XXIII	4
	MARINA SANCHEZ GRANADOS	CL 2 # 14A-01	JUAN XXIII	4
EMPANADAS DOÑA TORCO	TORCOROMA SANCHEZ JAIMES	CL 2 # 14A-13	JUAN XXIII	4
	JESUS ALBERTO JIMENEZ RIZO	CL 2 # 15-09 ESQ	JUAN XXIII	4
	ZORAIDA RIVERA CARRASCAL	KDX 252-460	JUAN XXIII	4
	MYRIAM ESTHER CONDE	KDX 84	JUAN XXIII	4
	ROSALINA MANOSALVA CUVIDES	CL 8A # 703	LA COSTA	3
	MAGDA VERGEL ORTEGA	CRA 6 # 7B-02	LA FAVORITA	3
	SONIA DEL ROSARIO SANCHEZ MANZ	CL 12 # 16A-26	LA LIBERTAD	4
	RAMON DAVID CAMARGO SOLANO	CL 2A # 16B-63	LA LIBERTAD	4
	ENITH FUENTES	CL 3 # 16-119	LA LIBERTAD	4
	GUILLERMO GARCIA MONTEJO	CL 5 # 14-01	LA TORCOROMA	4
	YERLY FERNANDA VERGEL BOLAÑO	CL 5 # 15-02	LA TORCOROMA	4
	MALLERLY GOMEZ BAYONA	CLL 5 13 12	LA TORCOROMA	4
LA TIENDA DE CHUZ	JESUS ANTONIO SANCHEZ SANCHEZ	CRA 16 # 5B-24	LA TORCOROMA	4
	MARIA TRINIDAD	CALLE 2 24-01	LANDIA	4
	MACHADO AMAYA YOLIMA CONTRERAS TORRES	CL 2 # 23-49	LANDIA	4

	LUCY MERCEDES QUINTERO CORONEL	CALLE 6 26 01	LLANADAS	1
	OLINDA LEON LEON	CL 7 # 26-26	LLANADAS	1
SUPERMERCADO EL MELON	ALEXANDER PACHECO QUINTANA	CL 7 # 28-76	LLANADAS	1
	JULIAN EMILIO VELASQUEZ SUAREZ	CL 5 # 24A-15	MARABEL	4
MINIMERCADO EL RECREO	WILSON ANGARITA CASTRO	CRA 25 # 4-40	MARABEL	4
LA HUERTA CASERA INTERIOR CARPA VERDE	PEDRO ANTONIO NUÑEZ NUBIA ESTHER BONILLA DUARTE	CL 4 # 22-06	MARABELITO NUEVA ESPAÑA	4 4
NUEVA ESPAÑA	BENEDELSA DUARTE DUARTE	CALLE 2B KDX 365	NUEVA ESPAÑA	4
TIENDA DON JESUS	JESUS EMEL ROPERO	CL 12B KDX 267-740	NUEVA ESPAÑA	4
	LUDY TORCOROMA PACHECO GUERRER	CL 2 # 24-13	NUEVA ESPAÑA	4
	DORIS ALBA ASCANIO RUEDAS	KDX 360 200	NUEVA ESPAÑA	4
TIENDA DE HECTOR	HECTOR JOSE ARENAS JAIMES	CL 6A # 8-43	SANTA CRUZ	4
	CLAUDIA SERNA CRIADO	CL 6A # 9-19	SANTA CRUZ	4
LA TIENDA DE ELIAN	BRISEIDA MEDELO HERNANDEZ	CL 5 # 16A-129	SANTA MARTA	1
	YOLANDA PACHECO GARCIA	CL 6 # 16A-61	SANTA BARBARA	1
	LUIS EMEL GARAY MONTAGUT	CL 5 CON CRA 10	TEJARITO	4
	JAIME PACHECO	CL 8 # 10-07	TEJARITO	4
TIENDA PUERTA DEL SOL	ANA ESTHER CARRASCAL QUINTERO	CL 8 # 9-100	TEJARITO	4
LA GRAN ESQUINA	OMAR NORIEGA QUINTERO	CRA 10 # 8-02	TEJARITO	4

	EDUARDO GUERRERO HERRERA	CL 5A # 13-06	LA TORCOROMA	4
AL FRENTE ESC KENNEDY	LUIS RAUL CLAVIJO PEREZ	CL 7 # 11-55	URBANIZACION CENTRAL	1
	ANA ELVIA RODRIGUEZ RODRIGUEZ	KDX 384-500	BELEN	3
	CARLOS CAYETANO CARDENAS BALLE	KDX 386-660	BELEN	3
CARPA AZUL	WILLIAM NAVARRO NAVARRO	KDX 394-270	BELEN	3
	YOLANDA VILLALBA BARBOSA	KDX 394-340	BELEN	3
FRUVER OCAÑA	LUIS FERNANDO PEREZ AREVALO	CL 12 # 9-22	CARRETERA CENTRAL	3
	ALBEIRO QUINTERO BENITEZ	CR 10 13 75	CARRETERA CENTRAL	3
	MARIA TORCOROMA BARBOSA LOPEZ	CRA 9 #13-71	CARRETERA CENTRAL	3
	RICHARD SOLANO LOPEZ	CALLE 22 KDX 245 220	EL BAMBO	3
MICROMERCADO EL BAMBO	ROSALBA SANCHEZ SANCHEZ	CL 21 # 7-95	EL BAMBO	3
	DILIA ESTER PACHECO RINCON	CL 21A # 9-07	EL BAMBO	3
	LUIS ANGEL BECERRA LUZAIDA GARCIA	KDX 382 260 CL 21 # 9-62	EL BAMBO EL BAMBO	3 3
	ALIDES QUINTERO BALLESTEROS	#7-165	EL CARBON	3
TIENDA EL MOLINO	ANGEL SOLANO PINO		EL MOLINO	2
	JOSE ORLANDO MENESES CARDENAS	KDX 010-670	EL RAMAL	3
TIENDA EL RAMAL	YULEIDA ANGARITA	TRANV 7 # 21-	EL RAMAL	3

	ANGARITA	251		
TIENDA LOS 3 HERMANOS	GABRIEL DIAZ DIAZ	CL 12 # 12-05	JESUS CAUTIVO	3
TIENDA LA DOCE	JESUS HEMEL DURAN SANJUAN	CRA 12 # 6-03	JESUS CAUTIVO	3
	ANA CECILIA SANCHEZ JAIMES	CL 2 # 11-153	LA ESPERANZA	3
	CECILIA BARBOSA SANCHEZ	CL 17 # 10-16	LOS ALMENDROS	3
	ALIS ISOLINA VEGA DIAZ	CRA 10 # 17-06	LOS ALMENDROS	3
	TORCOROMA GONZALEZ PEINADO	CRA 10 # 19-35	LOS ALMENDROS	3
	FREDY ALONSO CORONEL	CRA 3 # 13-21	MERCEDES	3
TIENDA DE CLARA	CLARA PRADO ARDILA	CRA 9 # 12B-29	MERCEDES	3
	ELIDA MARIA SANCHEZ BARBOSA	KDX223-120	MERCEDES	3
	MARLEY RODRIGUEZ RODRIGUEZ	CRA 5 # 9A-76	MILANES	3
	MARIA YOMAIRA SALAZAR RINCON	CL 19A # 10A- 47	PRADO SUR	3
SUPERMERCADO SAIGAN	MARIA DE JESUS SANABRIA CLARO	KDX 262-130	PRADO SUR	3
	NELSON ROSADO VERGEL	CL 2 KDX 019- 300	SAN FERMIN	3
	KARINA QUINTERO PALACIOS	KDX 226-200	SAN FERMIN	3
TIENDA EL MONO LA 5	YECID YAÑEZ ORTEGA	CL 6 # 2-65	VILLA NUEVA	3
	VIANY MILENA ARDILA SOLANO	CL 9 # 00-01	VILLA NUEVA	3
	MARIA TERESA MONTAÑA VERGARA	CL 9 # 1-54	VILLA NUEVA	3
	LAUDY TORCOROMA SANCHEZ DURAN	CL 9B # 1-07	VILLA NUEVA	3

	MARIELA SANCHEZ SANCHEZ	KDX 299-360	26 DE JULIO	3
	MARINA CARREÑO CARRACAL	CRA 12 # 16- 124	CAMINO REAL	3
	DILIA ROSA OVALLOS JACOME	CRA 13 # 17- 199	CAMINO REAL	3
	ANA EDITH QUINTERO GOMEZ	KDX 048-120	CAMINO REAL	3
MICROMERCADO ÉXITO	MARTHA PACHECO GARCIA		COMUNEROS	2
	RUBEN SANCHEZ CARRASCAL	CRA 27 # 14-108	COMUNEROS	2
	NORALBA BOHORQUEZ BOHORQUEZ	CRA 27 # 14-87	COMUNEROS	2
	GUSTAVO ALFONSO PEREZ GARCIA	KDX 310-600	COMUNEROS	2
TIENDA DE NINA	AUDELINA ARENAS PACHECO	KDX 316-120	COMUNEROS	2
TIENDA DE ELENA	ELENA MARIA GUERRERO YAÑEZ	KDX 317-440	COMUNEROS	2
TIENDA EL VECINO	MANUEL SOLANO RODRIGUEZ	CRA 27 # 13A- 04	EL PEÑON	2
	YESID GUERRERO MEJIA	TRANV 7 # 21- 251	EL RAMAL	3
	CARMEN MARIA SOLANO ARDILA	CRA 11 # 15- 389	LA PIÑUELA	3
TIENDA LA AMISTAD	BENJAMIN CARRASCAL CONTRERAS	CRA 11 # 15- 391	LA PIÑUELA	3
TIENDA DE JESUS	JESUS ANGEL DURAN GALVAN	CL 21 KDX 259-500	LIBARDO ALONSO	3
	ANA DIVA SANCHEZ LAZARO	KDX 359-260	LIBARDO ALONSO	3
	AURA SOFIA CONTRERAS GANI	KDX 404-110	LIBARDO ALONSO	3

LA TIENDA DE ALONSO	ALONSO JACOME NAVARRO	KDX 404-340	LIBARDO ALONSO	3
TIENDA Y VARIEDADES YESICCA	JESSICA ALEJANDRA CORONEL CARR NANCY CRIADO GUERRERO YENNY ANGARITA HERNADEZ	KDX 404-500 KDX 063-500 KDX 029-430	LIBARDO ALONSO PALOMAR PIÑUELA	3 3 3
TIENDA OMARI	OMAR ASCANIO PACHECO FERNANDO MORA SANTIAGO	CL 27 # 12-32 # CL 11 # 16A- 91	PROMESA DE DIOS SAN AGUSTIN	3 1
TIENDA DE YIMMY	YIMMY QUINTERO QUINTERO	CL 19 # 12B-02	SANTA LUCIA	3
SUPERTIENDA LOS PESOS MENOS	LEONARDO GARAY GELVEZ	KDX 037 300	SANTA LUCIA	3
TIENDA LA ORQIDEA	WILSON REYES TRILLOS	CRA 11 # 14-03	TACALOA	1
TIENDA LA FAMILIA SUPERM. EL EMPERADOR FAMY	ZAMIRA ORTIZ CARDENAS ALBEIRO RUEDA BARBOSA	CRA 11 # 14-19 CRA 13 # 13-159	TACALOA TACALOA	1 1

Fuente. Gerente distribuidora Discolacteos S.A. Ocaña

Apéndice F. Listado de comunas que conforman el municipio de Ocaña, Norte de Santander

DIVISION TERRITORIAL URBANA	
COMUNAS	BARRIOS Y SECTORES QUE LA COMPONEN
Comuna 1. Central José Eusebio Caro	Las llanadas, 20 De Julio, El Llano Echavez, Las Cajas, Barrios Unidos: (El Tiber, Santa Marta, Sitio Nuevo y Villa Luz), Santa Ana, San José, Urbanización Central, Hacaritama, Tacaloa, San Agustín y La modelo. Además hacen parte de ésta los sectores: Caracolí, Totumalito, El Tope, El Playón, El Uvito, Punta del Llano, Santa Eudisia, Urbanización Marina, Santa Rita, San Francisco, Camino Viejo, Calle Escobar, Santa Bárbara, El Mercado, Los Altillos, La Rotina, San Cayetano, Tamaco, El Centro, Calle La Luz, La Popa, Venecia, Miraflores, El Torito, Calle de la Amargura, Calle del mango, El Cementerio, Divino Niño, Calle Antón García de Bonilla, Calle de los Teléfonos y demás proyectos urbanísticos.
Comuna 2. Nor Oriental Cristo Rey	La conforman los barrios: El Dorado, Nuevo Horizonte, Cañaveral, El Carmen, Simón Bolívar, Sesquicentenario, Fundadores, Comuneros, Urbanización Los Alpes, El Retiro, El Peñón, Urbanización Bruselas, Cristo Rey, Betania, Nueve de Octubre y Palomar. Y los sectores: Las Vicentinas, El Tanque o la Colina, Las Travesías, Barcelona, Los Árales, y proyectos urbanísticos tales como: urbanización Alejandría, urbanización Provenza, urbanización Brisas del Polaco, Urbanizaciones Polaco I y II y Altos del Polaco.
Comuna 3. Sur Oriental Olaya Herrera	Comprendida por los siguientes barrios: Camino Real, Santa Lucia, La Piñuela-San Antonio, Gustavo Alayón, La Palmita, Las Mercedes, El Carretero, La Costa, La Favorita, Villa Nueva, La Quinta, San Fermín, El Llanito, La Esperanza, Doce de Octubre, El Bosque, Los Almendros, El Bambo, 26 de Julio, Carbón-Ramal, Cuesta Blanca, Promesa de Dios, Nueva Madrid, La Paz, Belén, Quebrada El Tejar, Las Alcantarillas, Olaya Herrera, Jorge Eliécer Gaitán, la quinta. E igualmente los sectores: Los Alpes-vía Circunvalar, Carretera Central, Milanés, Urbanización El Molino, El Espinazo, La Luz Polar, Jesús Cautivo, Villa Sur, El Camino, Urbanización Tabachines, Asentamiento humano Tres de Abril, Prado Sur, las Crucecitas, Libardo Alonso, los proyectos urbanísticos Ciudadela Deportiva, Urbanización los Olivos, urbanización los Álamos.

Comuna 4. Sur Occidental Adolfo Milanes	<p>Hacen parte de ésta los barrios: Santa Cruz, El Tejarito, Junín, La Torcoroma, Juan XXIII, La Libertad, El Landia, La Esmeralda, Marabelito, Marabel, Nueva España, IV Centenario, Camilo Torres, San Rafael y Primero de Mayo. Además hacen parte los sectores: Las delicias, Asentamiento Humano Villa Rosa, 15 de Agosto, Las Villas, Bella Vista y los proyectos urbanísticos: Urbanización Albania, Urbanización Villa Carolina.</p>
Comuna 5. Francisco Fernández De Contreras	<p>Integrada por los barrios: las Ferias, Buenos Aires, Las Palmeras, La Primavera, Ciudad Jardín y El Lago. Además están los sectores: Los Acacios, Avenida Francisco Fernández de Contreras, Altos de la Colina, Villas de Antón, Jardines de la Rosa, Altos de la Primavera, Prados del Lago, demás proyectos Urbanísticos: urbanización Miradores del Lago, Miradores del Caracolí.</p>
Comuna 6. Ciudadela Norte	<p>Consta de los siguientes barrios: Santa Clara, Bermejál, Urbanización Colinas de La Florida, El Líbano, La Gloria, Dos de Octubre, Villa Paraíso, La Perla, y Altos del Norte.</p> <p>E igualmente se encuentran los sectores de: Villa mar, La ondina, Los Cristales y Sauces Primera y segunda etapa y los proyectos urbanísticos: urbanización la Reviera.</p>

Fuente: Plan de desarrollo territorial Ocaña N.S