

**EVALUACION DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL DE COLANTA EN LA  
CIUDAD DE CARTAGENA, FRENTE A LAS EMPRESAS COMPETIDORAS DEL  
SECTOR**

**LINA PATRICIA CABARCAS CABARCAS**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR  
CARTAGENA DE INDIAS D, T Y C  
9 DE SEPTIEMBRE 2009**

**EVALUACION DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL DE COLANTA EN LA  
CIUDAD DE CARTAGENA, FRENTE A LAS EMPRESAS COMPETIDORAS DEL  
SECTOR**

**LINA PATRICIA CABARCAS CABARCAS**

**Monografía para optar el título de profesional en Ingeniería Industrial con  
Minor en Marketing Estratégico**

**Asesor**

**ALBEIRO BERBESI URBINA**

**Administrador de Comercio Exterior**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR**

**CARTAGENA DE INDIAS D, T Y C**

**9 DE SEPTIEMBRE 2009**

Cartagena de Indias, septiembre 9 de 2009

Señores

**DIRECCION DE INVESTIGACIONES**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Ingeniería Industrial

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Cordial saludo.

Me dirijo a ustedes con el objetivo de informarles que he terminado satisfactoriamente la elaboración del proyecto monográfico titulado **“EVALUACION DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL DE COLANTA EN LA CIUDAD DE CARTAGENA, FRENTE A LAS EMPRESAS COMPETIDORAS DEL SECTOR”** por tanto lo presento a consideración y estudio como requisito para optar el título de Ingeniero Industrial.

Esperemos que el siguiente trabajo se ajuste a las expectativas y criterios de la universidad para los proyectos de grados.

Atentamente,

**LINA PATRICIA CABARCAS CABARCAS**

C.C. 45.541.669 de Cartagena Bolívar

Código 05-01-850

Cartagena de Indias, septiembre 11 de 2009

Señores

**COMITÉ DE FACULTAD**

PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Ciudad

Cordial saludo.

Por medio de la presente les informo que he asesorado técnica y metodológicamente, el proyecto de la monografía titulada "**EVALUACION DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL DE COLANTA EN LA CIUDAD DE CARTAGENA, FRENTE A LAS EMPRESAS COMPETIDORAS DEL SECTOR**" realizada por la estudiante Lina Patricia Cabarcas Cabarcas. El documento monográfico se ajusta a los requerimientos metodológicos y de contenidos que exige la institución para efectos de optar el título de Ingeniero Industrial.

Atentamente,

**ALBEIRO BERBESI URBINA**

Asesor

## **DEDICATORIA**

Primeramente dedico este logro a DIOS por darme las fuerzas que necesitaba para llevar este sueño a cabo, por bendecirme en cada momento y mandarme ese ángel que me guiara para hacer posible este logro, mi asesor Albeiro Berbecí.

A mis padres Emilce Cabarcas Castellón y Fanor Enrique Cabarcas Martínez por creer en mí y apoyarme hasta el último momento; en especial a mi madre quien con sus esfuerzos y consejos hizo de mí toda una profesional.

A José Salinas Viloría quien con su amor incondicional y compañía influyó en la realización de este proyecto.

A mi hermanita Kelly Margarita Cabarcas Cabarcas por ser parte de mi vida y colaborarme en todo momento.

*Lina Patricia Cabarcas Cabarcas*

## CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	13
0. PROPUESTA DE INVESTIGACION	15
0.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	15
0.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	27
0.3 OBJETIVOS	27
0.3.1 OBJETIVO GENERAL	27
0.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	28
0.4 JUSTIFICACION	28
0.5 MARCO TEÓRICO	29
0.5.1 ESTADO DEL ARTE DE LA DISTRIBUCIÓN	29
0.5.1.1 Funciones de los intermediarios	30
0.5.1.2 Clases de intermediarios	31
0.5.2 TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	31
0.5.3 RELACIONES ENTRE EMPRESAS EN UNA CANAL DE DISTRIBUCIÓN	33
0.6 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	33
0.7 METODOLOGIA DEL TRABAJO	34
0.7.1 TIPO DE INVESTIGACION	34
0.7.2 FUENTE PRIMARIA	34
0.7.3 FUENTE SECUNDARIA	35
0.7.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION	35
0.7.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA	35
0.7.6 SELECCIÓN DE TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS	35
0.7.7 ACTIVIDADES A REALIZAR	36
0.8 LOGROS ESPERADOS	36
1. PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS	

LÁCTEOS Y CÁRNICOS DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS EN CARTAGENA.	38
1.1 ALPINA	39
1.2 ALQUERÍA	43
1.3 ALGARRA	45
1.4 KLARENS	47
1.5 CODEGÁN Vs COOLECHERA	48
1.6 CILDECO Vs PROLECA	52
1.7 DANONE	53
1.8 PARMALAT Y PROLECHE	54
1.9 LECHESAN Y NESTLÉ	56
1.10 CALIFORNIAS _ LECHES	57
2. ANALISIS DE LAS ESTRUCTURAS DE MERCADOS	61
3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA COLANTA EN LA CIUDAD DE CARTAGENA, FRENTE A LA MATRIZ MPC.	66
3.1. ANALISIS DE LA MATRIZ EFE	68
3.2. ANALISIS DE LA MATRIZ EFI	74
3.3. ANALISIS DE LA MATRIZ MPC	78
4. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN EN LA EMPRESA COLANTA PARA LA COMERCIALIZADORA EN LA CIUDAD DE CARTAGENA..	79
5 .CADENA DE VALOR Y PROCESO DE APROVISIONAMIENTO DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE CARTAGENA CON RELACIÓN A SU FÁBRICA EN MEDELLÍN	82
5.1 PROCEDIMIENTO: DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA	86
RECOMENDACIONES	96
CONCLUSION	97
BIBLIOGRAFIA	100
WEBGRAFÍA	101
ANEXOS	102

## LISTA DE TABLAS

	Pág:
Tabla 1. Posicionamiento de empresas lácteas	61
Tabla 2. Participación de Colanta en canales de distribución	62
Tabla 3. Calificación fortaleza Colanta marketing y distribución	63
Tabla 4. Infraestructura de Colanta en Cartagena	64
Tabla 5. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	67
Tabla 6. Matriz de evaluación de los factores externos (EFI)	73
Tabla 7. Matriz del perfil competitivo	77
Tabla 8. Procedimiento, distribución y entrega	87
Tabla 9. Procedimiento despacho de producto	90
Tabla 10. Recibo de devoluciones	92
Tabla 11. Facturación y movimiento de pedidos	93
Tabla 12. Despacho de productos	94

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág:
Gráfica 1. Sistema de distribución de Colanta desde Medellín	18
Gráfica 2. Sistema de distribución de Alpina	19
Gráfica 3. Sistema de distribución de Alquería	20
Gráfica 4. Canales de distribución	59
Gráfica 5. Posicionamiento de empresas lácteas	61
Gráfica 6. Participación de Colanta en los canales de distribución	62
Gráfica 7. Calificación fortaleza Colanta en marketing	63
Gráfica 8. Infraestructura de Colanta en Cartagena	64

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura de procesos/unidades vitales	84
Figura 2. Unidades vitales	85
Figura 3. Estructura de procesos	86

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Modelo de relación en los canales de distribución .	103
Anexo B. Cuestionario estructurado administrado dirigido a las empresas distribuidoras de Colanta en la ciudad de Cartagena.	104

## **SIGLAS**

MPC : Matriz del perfil competitivo.

EFI: Evaluación de factores internos

EFE: Evaluación de factores externos

## INTRODUCCION

En la actualidad todas las empresas están en una búsqueda constante para lograr ser mejor, a través de la innovación y la tecnología.

Es por ello que este trabajo ha tenido preferencia de investigación a una empresa de lácteos que ha estado en la búsqueda constante de innovación, y que es a su vez un estudio de caso atractivo para estudiar y comparar con las demás empresas de lácteos del sector.

COLANTA es una empresa muy competida en la ciudad de Cartagena esto fue algo que me motivó para realizar el estudio, principalmente en el área de distribución para poder identificar los diferentes canales de distribución dentro de la empresa y dentro de cada una de las empresas competidoras de COLANTA como lo son ALPINA, ALQUERIA, ALGARRA, CODEGAN, COOLECHERA, entre otras que mencionaré más adelante en el estudio.

Para el estudio se tendrá en cuenta todos aquellos procesos que ayuden a ser de la investigación un trabajo interesante que conlleve a la mejora continua especialmente en la parte de distribución en la empresa de lácteos en la ciudad de Cartagena. El estudio ha segmentado a la empresa en Cartagena ya que es una de las ciudades más importante donde hace presencia COLANTA, debido a que la empresa a estudiar se encuentra en varias ciudades y regiones de Colombia y sólo interesa es el comportamiento de la empresa en la ciudad presente, por tiempos, recursos etc.

En el estudio se evaluará cada una de las áreas que integren la parte de despacho para conocer cada una de sus funciones y las funciones de las personas encargadas debido a que la logística empieza desde que en el área de despacho

comienzan a generar y organizar los pedidos que luego serán clasificados para cada canal de distribución.

Se estudiará minuciosamente a la empresa COLANTA para conocer cuáles son todos los procesos de distribución y a su vez reconocer cada uno de los canales de distribución estudiados dentro del marketing e identificarlos de manera que se puedan realizar análisis que ayuden a identificar las fortalezas y debilidades dentro del canal tanto para la empresa como para sus competidores.

Se aplicarán métodos de estudios para conocer a la empresa tanto en la parte interna como externa (auditorías), con el fin de brindarle seguridad y estabilidad en el momento de ofrecer recomendaciones por parte del investigador.

Cuando la empresa estudie y reciba el plan de estrategias ofrecidas por el evaluador ésta decidirá si implementarán o evaluarán las estrategias que puedan mejorar los procesos de distribución de sus productos, teniendo en cuenta el sistema de aprovisionamiento de la empresa ya que sin este sistema es imposible que se puedan evaluar los procesos de los canales de distribución y sus intermediarios, ya que una empresa sin aprovisionamiento es una empresa sin productos y de lo contrario no se podría conocer los procesos logísticos de la empresa a investigar "COLANTA".

Luego se estudiará cada una de las empresas competidoras del mismo sector para poder detectar debilidades y oportunidades y ofrecer a la empresa elegida COLANTA, estrategias que puedan mejorar los procesos en todas sus áreas especialmente en el área de distribución.

El presente trabajo busca aportar ideas y ayudar a la comercializadora, para lograr aumentar no sólo la comercialización de sus productos, sino también la calidad de sus servicios, teniendo en cuenta las variables del mercado mediante la aplicación de estrategias de mercado adecuadas.

## **0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

### **0.1 Identificación del problema**

La Cooperativa Colanta es una empresa sin ánimo de lucro; conformada por asociados productores y trabajadores. Recibe y procesa más de un millón de litros de leche diarios. Los productos Colanta son los mejores y a los más bajos precios del mercado. Además, se elaboran concentrados para animales, sales mineralizadas y fertilizantes con un riguroso control de calidad y cárnicos. Colanta cuenta con 40 almacenes agropecuarios distribuidos en diferentes zonas del país, y ofrece una amplia gama de insumos agrícolas y pecuarios.

La Cooperativa Colanta es un claro ejemplo, de lo que se puede lograr con el sistema cooperativo y con la solidaridad de sus 11.000 proveedores de leche, que la han convertido en la pasteurizadora, comercializadora y distribuidora de leche más importante en Colombia<sup>1</sup>.

Colanta nació en 1964 en el municipio de Don Matías (Departamento de Antioquia) gracias a la iniciativa de la Secretaría de Agricultura departamental generada para superar una “situación caótica en la producción y comercialización de leche en Medellín” (la capital del Departamento de Antioquia). El grupo original estaba conformado por 64 asociados. Estos pequeños productores de leche encontraron en la iniciativa departamental una oportunidad que aprovecharon. La nueva cooperativa (llamada inicialmente Coolecheras) instaló un pequeño almacén de insumos agropecuarios para apoyar las actividades de producción de leche. Sin embargo, el camino fue difícil al comienzo.

---

<sup>1</sup> [www.colombiaexport.com.publicar1998sa](http://www.colombiaexport.com.publicar1998sa).

Los años siguientes son de crecimiento tecnológico e innovación en los procesos de producción de la leche, mejoramiento de razas y fortalecimiento del tejido social de la cooperativa. En el año 1996 el nombre de la cooperativa pasa a Cooperativa Lechera COLANTA y desde el año 2000 su razón social queda como Cooperativa COLANTA, debido a que actualmente su negocio abarca otros productos, aparte de la leche y derivados, como quesos frescos y madurados, tiene postres, cárnicos, granos, refrescos e insumos agropecuarios, como ya se había mencionado anteriormente<sup>2</sup>.

Colanta es un estudio de caso atractivo para revisar las estrategias empleadas en los procesos de distribución. Esta afirmación se debe a que es una cooperativa que ha manejado la evolución de un grupo de productores de leche pequeños hacia la consolidación como una de las empresas lecheras líderes de Colombia y a convertirse en una de las empresas más grandes del país, siendo la apertura a mercados externos una de las variables más importantes que explican su crecimiento en los últimos 5 años. Una cooperativa que procesa leche de casi 12.000 productores en diferentes partes del país y genera 160.000 trabajos directos e indirectos<sup>3</sup>.

La distribución dentro de la mezcla del marketing, consiste en hacer llegar al producto al mercado meta, la actividad más importante para lograr esto es arreglar su venta (y la transferencia de la propiedad) del fabricante al consumidor final. En cuanto a los intermediarios y canales de distribución los bienes deben además ser transportados físicamente de donde se producen a donde se necesitan.

Un intermediario es una empresa lucrativa que da servicios relacionados directamente con la venta y/o compra de un producto, al fluir éste del fabricante al

---

<sup>2</sup> GARCÍA, Jorge Iván. En : El Tiempo. Medellín

<sup>3</sup> OSORIO CORTÉS. [www.google.com/colanta.com/reseña](http://www.google.com/colanta.com/reseña).

consumidor. El intermediario posee el producto en algún momento o contribuye en algún activamente a la transferencia de la propiedad<sup>4</sup>.

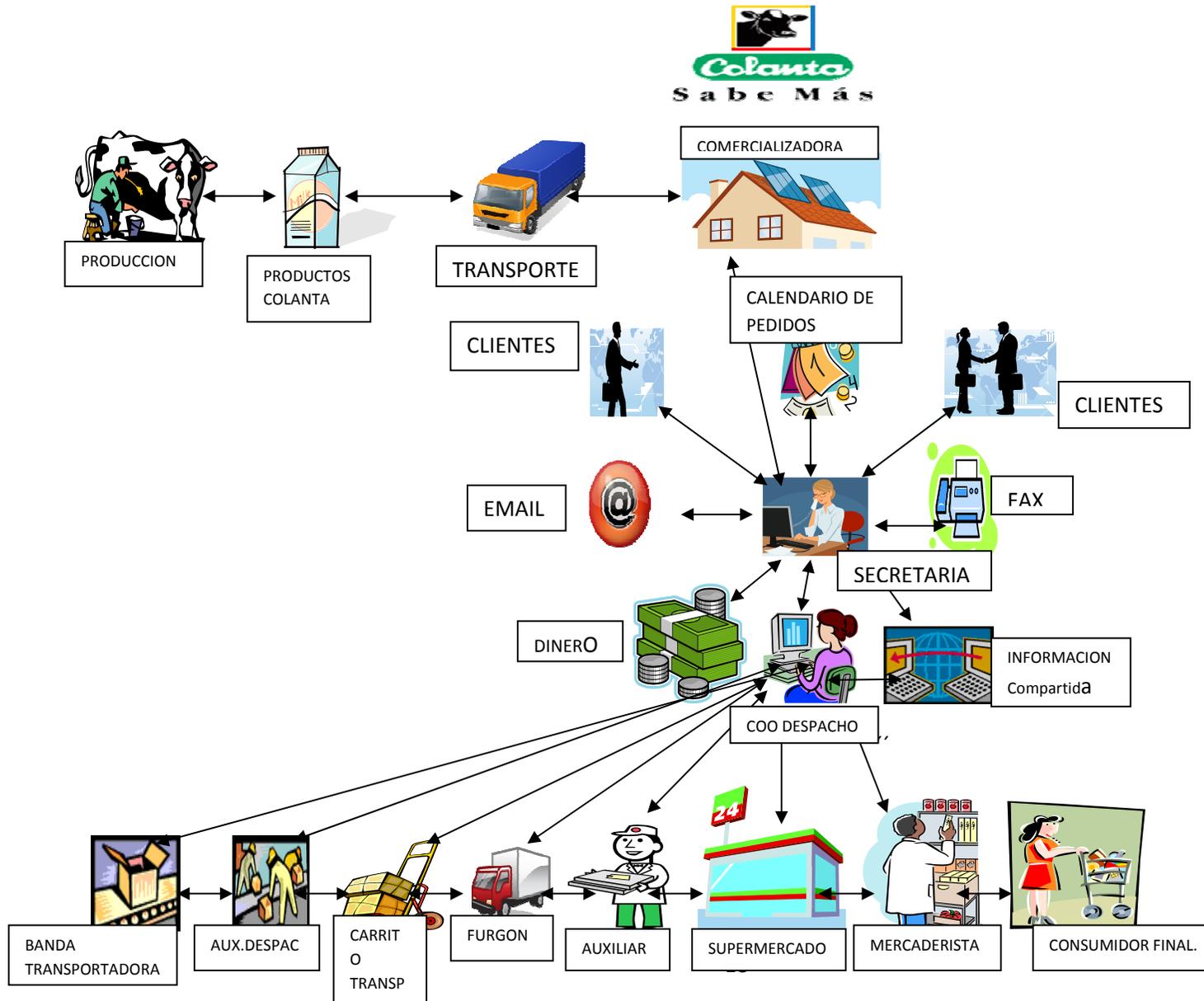
En la distribución, COLANTA cuenta con muchos intermediarios entre ellos encontramos, tiendas, restaurantes y supermercados; a todos estos mencionados se les distribuye todo el portafolio ya sea lácteos, cárnicos, quesos, yogures, entre otros. Se puede a notar que no existe gran diferencia a la hora de adquirir los productos por parte de los intermediarios entre los productos lácteos y cárnicos debido a que, los intermediarios como son los supermercados, instituciones etc., venden absolutamente todos los productos que COLANTA ofrece. En la distribución de los bienes de consumo podemos determinar el método de distribución de COLANTA en TAT (tienda a tienda) de la siguiente manera:

PRODUCTOR  $\Longrightarrow$  DETALLISTA  $\Longrightarrow$  CONSUMIDOR

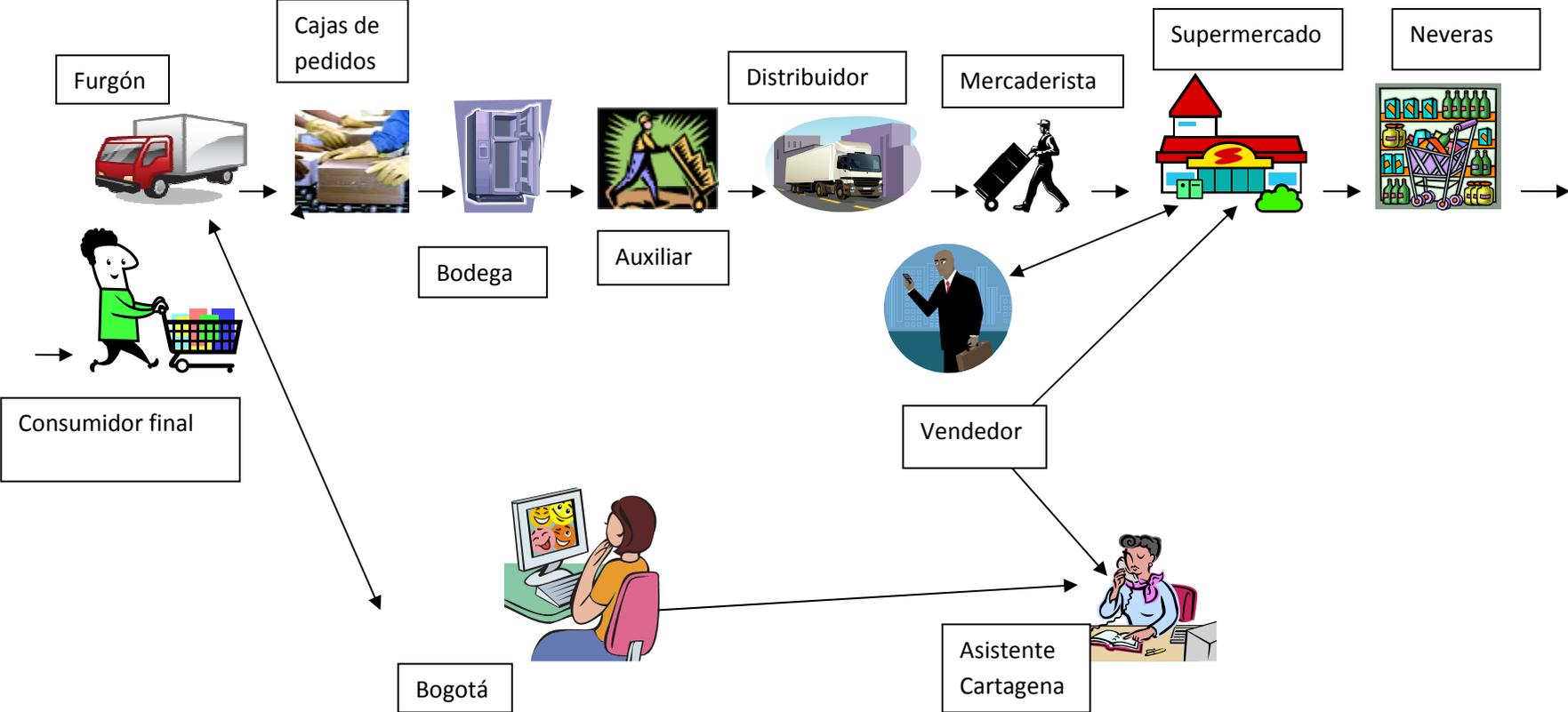
---

4 STANTON, J. William. Fundamentos de marketing. cap. 13, p. 460

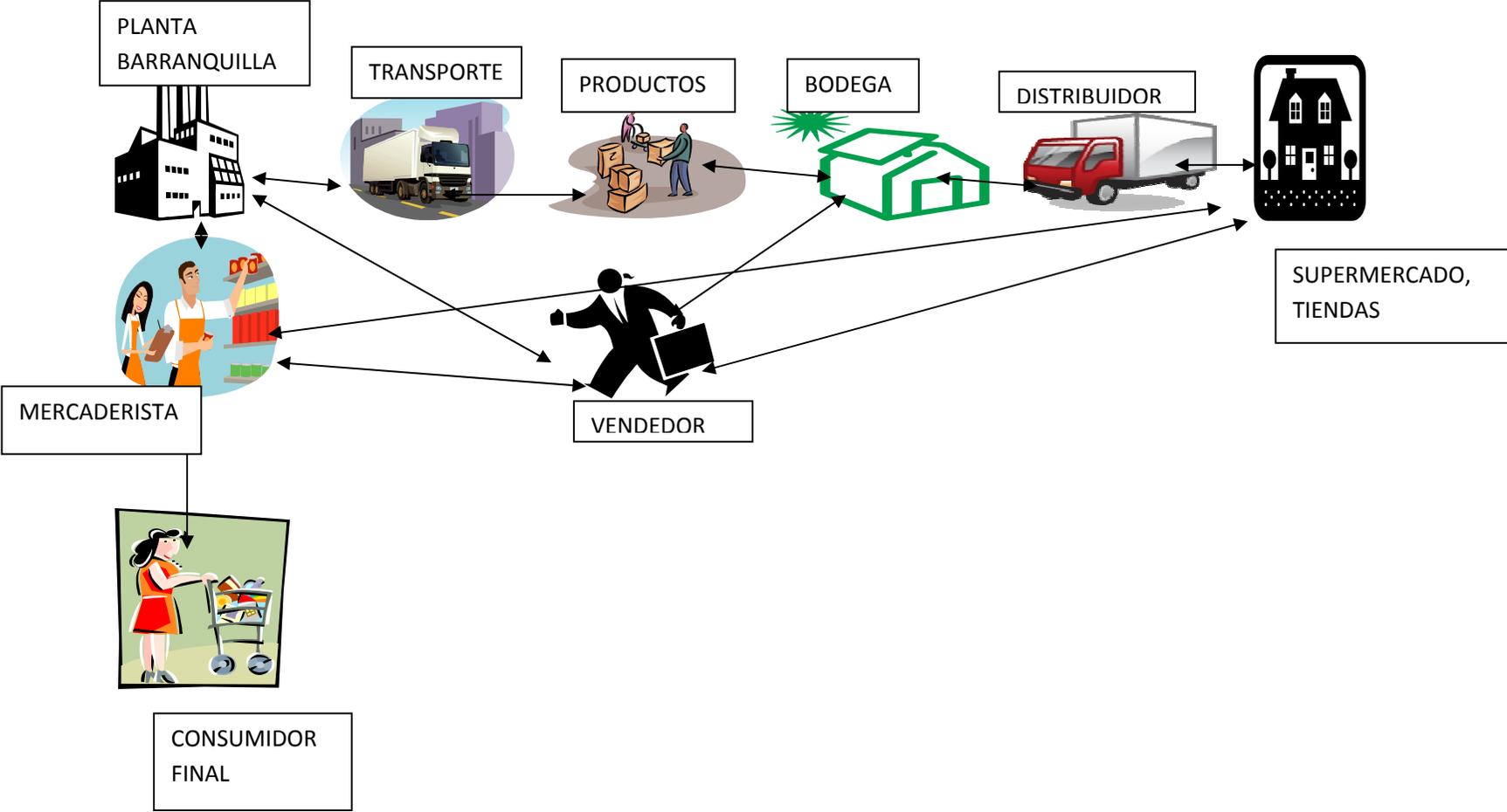
Gráfica 1. Sistema de distribución de COLANTA desde la ciudad de Medellín hasta la comercializadora en la ciudad de Cartagena



Gráfica 2. Sistema de distribución de Alpina competencia de Colanta en la ciudad de Cartagena



Gráfica 3. Sistema de distribución Alquileria competencia de Colanta en la ciudad de cartagena



## **INTERPRETACION DE CADA UNO DE LOS DIAGRAMAS DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS DE COLANTA, EN ESPECIAL ALPINA Y ALQUERIA QUE HAN SIDO LAS ELEGIDAS PARA ESTUDIO Y COMPARACION FRENTE A COLANTA**

Analizando el diagrama de Colanta en cuanto a toda su distribución frente a los diagramas de distribución y de logística de las empresas competidoras se puede observar claramente que el sistema de distribución logístico de COLANTA con relación a la comercialización de sus productos en la ciudad de Cartagena es muy amplio y muestra cada proceso desde la salida de productos desde la ciudad de Medellín lo que permite observar paso a paso un buen proceso e interrelaciones entre cada uno de sus departamentos, COLANTA es una empresa que está bien organizada y existe buena relación desde la salida del producto hasta el consumidor final lo que permite reflejar confianza en cada departamento para la elaboración de cada una de las funciones organizacionales de la empresa, con la presencia de la comercializadora en Cartagena le da a la empresa un estatus frente a la competencia ya que se puede notar el manejo efectivo de sus actividades principalmente en el área logística.

Para **ALPINA** en el estudio de su distribución se observa que la no presencia de una planta o comercializadora en la ciudad de Cartagena agota sus recursos ya que no es lo mismo el manejo directo y la supervisión de todas las funciones dentro del medio donde se desenvuelven; aunque se muestre un canal largo de distribución, se observa que todo el monitoreo de cada uno de las funciones asignadas en las bodegas de ternera se realiza desde la ciudad de Bogotá.

Y para el caso de **ALQUERIA** se observa que todas las funciones giran alrededor de los vendedores especializados ya que es la persona más idónea para que la empresa cumpla sus funciones debido a que si no hay producto no hay venta y

este se encarga de supervisar tanto las áreas de los supermercados que tenga presencia de la marca de la empresa a si como también los movimientos que se realizan a través de la bodega en la ciudad de Cartagena ya que la planta mas cercana se encuentra en la ciudad de Barranquilla.

Pero lo importante de cada una de estas empresas de lácteos es la satisfacción de ofrecerles a sus consumidores los mejores productos a mejores precios y muy buena calidad.

Los camiones o furgones que distribuyen los supermercados no siempre son los mismos que distribuyen las tiendas; por lo general en COLANTA se diferencian, ya que los intermediarios como supermercados, instituciones, exigen una serie de requisitos para la distribución y entregas de los productos estos deben llegar con unas series de especificaciones de lo contrario no reciben la mercancía, en cambio que para las tiendas por lo general son carros de muy bajo perfil que casi siempre no cumplen con lo establecido en lo que respecta a la conservación de los productos.

Entre las dos distribuciones que realiza la empresa sí existen algunas diferencias por aquello de las diferentes clases de intermediarios. La entrega de pedidos TAT, es más rápida, por lo general los encargados de distribuir no hacen filas como los distribuidores de supermercados, y esto le facilita el proceso a los distribuidores TAT.

Otra diferencia entre las dos distribuciones que maneja COLANTA, es que en los carros de distribución de supermercados van los auxiliares que son los encargados de entregar los productos, en la distribución TAT no, los choferes van solos o con un ayudante pero no del mismo perfil que el auxiliar y con diferentes uniformes.

Las tiendas que compran al menudeo es muy raro que necesiten productos cárnicos, y quesos de la marcas COLANTA, se puede ver una que otra marca de estos productos en las tiendas pero muy pocos. Y en muchos casos vemos que son los vendedores los acompañantes de los conductores en los carros de distribución de TAT, por aquello de ofrecerle más productos y realizarle monitoreo compra y ventas como también realizar labor de mercadeo con el fin de mantener las neveras llenas de las tiendas y vender más los productos de COLANTA, esto es lo que hace periódicamente una de las competencias ALPINA.

La distribución no está integrada al Departamento de Marketing, esta separación origina problemas cuando una compañía intenta formular estrategias coordinadas al marketing, entre ella la distribución física. Por eso con el propósito de atenuar este problema, varias compañías comenzaron ya a establecer departamentos especiales que se encargan físicamente de todas las actividades relacionadas con la distribución<sup>5</sup>.

La operación de un sistema de distribución física exige que los directivos pongan su atención en cinco áreas y que tomen decisiones al respecto:

- Ubicación del inventario y almacenamiento
- Manejo de materiales
- Control de inventarios
- Procesamientos de pedidos
- Transporte

Estas cinco áreas no han de verse como actividades individuales, sino como elementos interrelacionados dentro de un sistema de distribución física<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup>Marketing logistic opportunities for the 1990, journal of bussines strategy, otoño de 1986, pp. 33-38.

<sup>6</sup> Stanton, Op. cit., p. 562

COLANTA cuenta con una comercializadora en la ciudad de Cartagena en la entrada al barrio san José de los campanos donde se encuentra las bodegas con los productos por lotes en sus respectivas cajas y/o empaques y las neveras para almacenar los productos fríos como los lácteos , quesos y cárnicos, entre otros.

COLANTA cuenta con un sistema de empaque muy confiable En cuanto a las leches COLANTA utiliza Tetra Pack y Prepack Estos sistemas aseguran la conservación del producto, aunque los sistemas ofrecen dos tipos de empaque distinto, el principio de fabricación es el mismo. Tetra Pack fabrica una caja de cartón impermeabilizada y esterilizada que es sellada al calor con una película de aluminio. Prepack envasa la leche en bolsas de polietileno esterilizadas con rayos ultravioleta, luego se sellan al calor<sup>7</sup>.

La comercializadora COLANTA cuenta con el área de embarque donde se encuentran ubicados los furgones para ser cargados y luego salir a distribuir. También se encuentra el área de despacho donde se encuentran los pedidos y donde dan la orden para que cada uno de estos salga a ser el respectivo recorrido (cada carro tiene su recorrido).

Al elaborar un programa de marketing los ejecutivos deben decidir si competirán principalmente en el precio o en otros elementos de la mezcla del marketing. Los sistemas de distribución de la competencia, en este caso ALPINA, descansan en dos pilares:

1. Presencia en todo el país a través de una completa red de distribución, ALPINA cuenta con una gran flota de camiones refrigerados.

---

<sup>7</sup> MEDINA PLAZA y BRAVO, Paula. Colanta, 22 ed. domingo 17 de mayo del 2009-05-17 Universidad del Rosario.

2. Aumento de contacto con el cliente, 95.000 los que son visitados periódicamente y sistemáticamente de forma tal que toda la gama de productos siempre este en los almacenes detallistas a disposición del público<sup>8</sup>.

La mayor fortaleza de Alpina está en los canales de distribución. Los camiones de la empresa visitan dos veces por semana las 115.000 tiendas que venden sus productos, lo que representa una penetración del 96% en este tipo de locales. El 62% de las ventas de Alpina se realiza en tiendas, mientras el 38% lo logra en supermercados. La fortaleza de Parmalat, en cambio, son los supermercados. Su penetración en tiendas sólo llega al 16%. En el mercado internacional, Alpina comienza a abrirse camino con exportaciones hacia Estados Unidos, República Dominicana, Venezuela y Ecuador. Por esa vía, la empresa espera este año ingresos superiores a US\$1,5 millones. La conclusión es que Alpina está bien posicionada en sus principales atributos de diferenciación, mientras que Yoplait, de Meals de Colombia, empresa de Grupo Empresarial Antioqueño, no tiene posicionamiento claro y ningún atributo lo diferencia. Por otra parte, en el mapa hay un atributo –es una marca por la que vale la pena pagar– que no ha sido apropiado por ninguna marca, según el estudio<sup>9</sup>.

El estudio analiza siete atributos de posicionamiento:

1. Marca con empaques más modernos y atractivos;
2. marca que vale la pena pagar por ella;
3. la marca de mejor calidad;
4. una marca moderna y actual;
5. tiene el mejor sabor;
6. tiene la publicidad con la que el consumidor se identifica; y
7. marca fácil de conseguir en cualquier parte.

---

<sup>8</sup>PÉREZ, Wilson. Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Santiago de Chile, 1998.

<sup>9</sup>[www.google.com/revistadinero/Juan Pablo Fernández, vicepresidente de Mercadeo de Alpina](http://www.google.com/revistadinero/Juan%20Pablo%20Fern%C3%A1ndez,%20vicepresidente%20de%20Mercadeo%20de%20Alpina)

“Alpina se consolida en el primer lugar pues, en todas las variables fue la marca más reconocida, con porcentajes que van entre el 66% y 90%. “Esto se relaciona con la estatura, la salud y el estado físico de la marca. A las otras le saca más de 50 puntos en promedio”<sup>10</sup>.

La mayor disputa no se dará en los espacios de televisión ni en los medios, sino en los espacios físicos de los canales de distribución y en las regiones. Los supermercados ganan, porque será un escenario para generar promociones y degustaciones; y también para las tiendas, que serán el objetivo para profundizar la relación con mercados de la base de la pirámide.

En comparación con ALPINA, Colanta tiene su fortín en Antioquia, donde tiene el 80% de las ventas; Coolecheras y Siledco se unieron para proteger el mercado de la Costa Atlántica con base en precios. La Alquería domina el 42% del mercado de leche UHT en Bogotá gracias a la presentación en bolsa. Estas empresas están reaccionando a los cambios en su mercado, buscando operar en mercados regionales, Colanta recibe diariamente 1'500.000 litros de leche y vende 800.000 litros de leche pasteurizada, que es su principal ventaja competitiva.

La Alquería, por su parte, ha concentrado su producción en la leche UHT en bolsa, que le permite manejar precios muy competitivos frente a la leche fresca (vale \$100 más que ésta, pero dura 45 días) y la coloca en franca ventaja frente a la leche UHT en tetrapak de Alpina y Parmalat, pues se vende por \$300 menos. La gran debilidad de esta empresa es su falta de presencia en los pequeños negocios, en especial en zonas del sur de la capital, a los cuales no llegan las 135 rutas que distribuyen el producto.

---

<sup>10</sup> [www.goggle.com/revistadinero/Jorge Londoño, gerente de Invamer Gallup](http://www.goggle.com/revistadinero/Jorge%20Londo%C3%B1o,%20gerente%20de%20Invamer%20Gallup)

Coolechera y Ciledco, por su parte, sellaron el año pasado una alianza que les permitirá mantener el dominio sobre el mercado de la Costa Atlántica. Esa estrategia les ha funcionado bastante bien, pues se basa en precios hasta \$200 por debajo de los precios de sus competidores.

En ese escenario, otras marcas ganan relevancia frente a las variables, en especial Parmalat. Los consumidores la relacionan con una marca moderna y actual, que tiene una mayor fortaleza en sus empaques. Para Colanta, entre tanto, la facilidad de conseguirla en cualquier lugar es su variable de posicionamiento. Colanta tiene una ventaja importante en los beneficios tributario que la ley le otorga en virtud de ser una cooperativa<sup>11</sup>.

## **0.2 Formulación Del Problema**

¿Qué estrategia de marketing deberán implementarse en la comercializadora de colanta en la ciudad de Cartagena para mejorar los sistemas de distribución que permita elevar sus niveles competitivos en el sector?

## **0.3 OBJETIVOS**

### **0.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el proceso de distribución de COLANTA en la ciudad de Cartagena, frente a las empresas competidoras de productos lácteos y cárnicos que permita la propuesta de estrategias para mejorar sus procesos logísticos en Cartagena.

---

<sup>11</sup> [www.google.com/revistasemana/La competencia en el mercado de la leche y sus derivados es cada vez más exigente.](http://www.google.com/revistasemana/La%20competencia%20en%20el%20mercado%20de%20la%20leche%20y%20sus%20derivados%20es%20cada%20vez%20m%C3%A1s%20exigente)

### **0.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer los procesos de distribución de los productos lácteos y cárnicos de las empresas competidoras en Cartagena.
- Analizar la situación actual de la empresa a través de un análisis interno y externo que permita identificar las fortalezas y debilidades de COLANTA en cuanto a su sistema de distribución en marketing.
- Determinar estrategias de distribución en la Empresa Colanta, que mejore sus procesos logísticos en el canal de intermediarios.
- Evaluar la cadena de valor y el proceso de aprovisionamiento del centro de distribución de Cartagena con relación a su fábrica en Medellín.

### **0.4 JUSTIFICACION**

El presente trabajo tiene como objetivo conocer el proceso de distribución de COLANTA en la ciudad de Cartagena, con el fin de detectar cuáles son sus fortalezas y debilidades en lo que respecta a su departamento logístico, de tal manera que se puedan ofrecer unas series de mejoras teniendo en cuenta el proceso de distribución de las empresas competidoras de lácteos y cárnicos en la ciudad, para de esta manera compararlas y poder sacar conclusiones que nos permitan implementar estrategias de distribución a la empresa.

El marketing abarca diversas áreas, pero enfatizamos en la distribución con el propósito de hacer del estudio o investigación algo diferente e innovador donde se arrojará información muy útil para que la empresa se motive a implementar y/o desarrollar los mecanismos de mejoras ofrecidos por el investigador.

El análisis también comprenderá la identificación y comparación con productos similares existentes en el mercado. Para ello se analizarán también 4 factores como calidad, precio, marca, y empaque acudiendo a encuestas y entrevistas a los consumidores y a los distribuidores. El precio para el consumidor deberá ser la relación entre calidad, presentación y poder adquisitivo del consumidor y de los canales de distribución tanto físicos como mercadotécnicos.

## **0.5 MARCO TEORICO**

### **0.5.1 ESTADO DEL ARTE DE LA DISTRIBUCION<sup>12</sup>**

Canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (o productores) ponen a disposición de los consumidores (o usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios.

---

<sup>12</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Canal\\_de\\_distribuci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n)

Los intermediarios son los que realizan las funciones de distribución, son empresas de distribución situadas entre el productor y el usuario final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante.

**0.5.1.1 Funciones de los intermediarios.** La palabra intermediario ha tenido tradicionalmente connotaciones negativas, puesto que se quedaban con parte del beneficio de la venta. Sin embargo, las empresas de distribución acercan el producto al consumidor y realizan una serie de actividades que redundan en beneficio del cliente. Esta actividad comercial no se realiza de forma gratuita, es una actividad lucrativa. Algunas de las funciones que desarrollan los intermediarios son:

- Facilitan y simplifican los intercambios comerciales de compra-venta; es impensable que todos los consumidores pudieran ponerse en contacto con todos los fabricantes.
- Compran grandes cantidades de un producto que luego venden en pequeños lotes o unidades individuales. Además, en el caso de productos agrícolas, compran a pequeños agricultores, agrupan la producción, la clasifican, envasan, etiquetan... y acumulan cantidades suficientes para atender la demanda de los mercados de destino.
- Proporcionan financiación a diferentes figuras del canal de distribución.
- Almacenan producto para reducir el tiempo de entrega (en inglés, *lead time*) al consumidor.

### 0.5.1.2 Clases de intermediarios

- **Mayorista.** El comercio mayorista es un intermediario que se caracteriza por vender a los detallistas, a otros mayoristas o fabricantes, pero nunca al consumidor o usuario final. Los mayoristas pueden comprar a un productor o fabricante y también a otros mayoristas. En inglés es conocido como canal "tier-2", ya que los bienes o servicios dan "dos saltos", de mayorista a retail o venta al por menor, y de ahí al usuario o consumidor final del producto o servicio.
- **Minorista o detallista.** Los detallistas o minoristas son los que venden productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado. Son importantes porque pueden alterar, frenando o potenciando, las acciones de marketing y merchandising de los fabricantes y mayoristas. Son capaces de influir en las ventas y resultados finales de los artículos que comercializan. También son conocidos como "retailers" o tiendas; pueden ser independientes o estar asociadas en centros comerciales, galerías de alimentación, mercados...

### 0.5.2 TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCION

- **Canal directo (Circuitos cortos de comercialización).** El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Es el caso de la mayoría de los servicios; también es frecuente en las ventas industriales porque la demanda está bastante concentrada (hay pocos compradores), pero no es tan corriente en productos de consumo. Por ejemplo, un peluquero presta el servicio y lo vende sin intermediarios; lo mismo ocurre con bancos y cajas de ahorro. Ejemplos de productos de consumo pueden ser los productos Avon, el Círculo de Lectores, Dart Ibérica

(Tupperware) que se venden a domicilio. También es un canal directo la venta a través de máquinas expendedoras, también llamado *vending*.

- **Canal indirecto.** Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre **canal corto** y **canal largo**.
  - Un **canal corto** sólo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final. Este canal es habitual en la comercialización de automóviles, electrodomésticos, ropa de diseño... en que los minoristas o detallistas tienen la exclusiva de venta para una zona o se comprometen a un mínimo de compras. Otro ejemplo típico sería la compra a través de un hipermercado o híper.
  - En un **canal largo** intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas, agentes comerciales, etc.). Este canal es típico de casi todos los productos de consumo, especialmente productos de conveniencia o de compra frecuente, como los supermercados, las tiendas tradicionales, los mercados o galerías de alimentación.

En general, se considera que los canales de distribución cortos conducen a precios de venta al consumidor reducidos y, al revés, que canales de distribución largos son sinónimo de precios elevados. Esto no siempre es verdad; puede darse el caso de que productos comprados directamente al productor (ejemplo, vino o cava a una bodega, en origen) tengan un precio de venta mayor que en un establecimiento comercial

### 0.5.3 RELACIONES ENTRE EMPRESAS EN UN CANAL DE DISTRIBUCION

Se pueden clasificar también según la relación que existe entre las empresas que participan en la distribución:

- **Canales de conexión horizontal:** se establece entre empresas que realizan la misma función en la cadena de distribución; por ejemplo, un centro comercial con multitud de minoristas.
- **Canales de conexión vertical:** se establece entre empresas que realizan distintas funciones dentro de la distribución.

### 0.6 ANTECEDENTES DE INVESTIGACION

- Optimización del sistema de recolección, proceso y distribución de la leche en Codegan; Cartagena de Indias: W. Bendek Bendek, 1983; Referencia 658.53 / B458.
- Análisis de competitividad de las empresas procesadoras de leche de vaca ubicadas en la ciudad de Cartagena; Cartagena de Indias: N. E. Benito Rebollo Espinosa, 2008; Referencia 658.5 / B467.
- Estudio de la cadena logística de los productos agrícolas que se producen en la zona norte del departamento de Bolívar para identificar estrategias que faciliten su comercialización; Cartagena de Indias: J. H. Pérez Pacheco, 2004; Referencia 658.78 / P415.
- Caracterización de las variables de competitividad de las empresas líderes en la producción y comercialización de productos lácteos, harinas y panificadoras

de Cartagena; Cartagena de Indias: L. C. De Moya Ariza, 2001; Referencia 338.180685 / D278.

## **0.7 METODOLOGIA DE TRABAJO**

### **0.7.1 TIPO DE INVESTIGACION**

Es una investigación descriptiva porque se va a registrar, analizar e interpretar las características de una empresa, o situación y procesos de procedimientos. ya que el objetivo de estudio está orientado a la caracterización de distribución de la empresa COLANTA, en Cartagena, dándole prioridad al sistema logístico, durante un periodo específico, con el seguimiento de la elaboración de estrategias que fortalezcan y haga más competitiva a la empresa de tal manera que se identifiquen todas de las variables implicadas en el estudio, la cual ayudara a encontrar evidencias contundentes que garantizan la suficiente confiabilidad y precisión del estudio.

### **0.7.2 FUENTE PRIMARIA**

Se realizará un estudio de mercado teniendo en cuenta la opinión de los funcionarios de la empresa intermediaria en la comercialización de productos lácteos y cárnicos, al igual que los clientes consumidores finales. De igual manera se realizara contacto directo con personas que laboren en otras empresas de lácteos como lo son COOLECHERA, CODEGAN, ALPINA en fin aquellas empresas que sean de mayor competencia para nuestro estudio en COLANTA.

### **0.7.3 FUENTE SECUNDARIA**

Recolectar todas aquellas informaciones que contengan comentarios acerca de las empresas de lácteos como revistas, textos, prensa, visitas en la Web, todo lo que conlleve a ampliarnos toda la información que necesitemos para un óptimo estudio acerca de la distribución logística de COLANTA.

### **0.7.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION**

Se realizará un cuestionario estructurados administrados a clientes intermediarios que contenga información muy breve y clara de tal manera que el encuestado pueda contestar fácil y libremente las preguntas, para poder lograr el objetivo de estudio. Igualmente se aplicará un instrumento de observación directa para los competidores actuales que posee Colanta en la Ciudad de Cartagena.

### **0.7.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Se utilizarán muestras no probabilísticas por conveniencia a la población de intermediarios. Con la población de competidores se realizará un cuestionario teniendo como muestra no probabilística por conveniencia los sitios o lugares de comercialización.

### **0.7.6 SELECCIÓN DE TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS**

La recolección de datos se hará a través de toda la investigación que se haya realizado para la elaboración del estudio de distribución de COLANTA, teniendo en cuenta que con representaciones graficas podremos observar un mejor

análisis de toda la empresa en conjunto con sus variaciones competencias y procesos logísticos.

Además los cuadros y estandarizaciones nos llevaran a concluir de una manera más racional todas las respuesta al porque de diferentes resultados situacionales que encontremos a medida que realicemos el estudio.

### **0.7.7 ACTIVIDADES A REALIZAR**

- Descripción del problema
- Selección de técnicas a recolección de datos
- Recolección de datos
- Descripción, análisis e interpretación de resultados.
- Conclusiones y recomendaciones

### **0.8 LOGROS ESPERADOS**

Se espera lograr todos los objetivos mencionados anteriormente con el fin de implementar y desarrollar las estrategias competitivas frente a las empresas de lácteos y cárnicos en la ciudad de Cartagena.

Además se pretende afianzar mas información y conocimientos con toda la investigación adquirida con el material de trabajo teniendo como prioridad todo lo que abarca a los sistemas de distribución y logísticas desde el marketing, Ya sea por medios de bibliografías, libros, tesis, etc.

El resultado de la investigación se entregará a los beneficiarios, en este caso a COLANTA en un CD, con las gráficas e información numérica recolectada.

Considero que la información a entregar puede ser utilizada para extrapolaciones internas de la empresa, a asumir cambios o simplemente información externa.

Se aplicarán las encuestas a distribuidores de estratos diferentes Según ubicación en la localidad de Cartagena.

A la encuesta se le aplicarán procedimientos estadísticos para el análisis cuantitativo y a partir de este se generará el análisis cualitativo, las conclusiones y las recomendaciones.

## **1. PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS Y CÁRNICOS DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS EN CARTAGENA**

Para el estudio de cada uno de las empresas de lácteos en la ciudad de Cartagena, competidoras frente a COLANTA se tendrá en cuenta:

- Productos
- Canales
- Política de precio
- Infraestructura
- Tipo de intermediarios
- Frecuencias
- Clasificación de clientes

Empresas competidoras frente a COLANTA en la ciudad de Cartagena:

- Alpina
- Alquería
- Algarra
- Klarens
- Codegan vs Coolechera
- Ciledco vs Proleca
- Danone
- Proleche vs Parmalat
- Lechesan

## 1.1 ALPINA

**Productos.** “Las bebidas lácteas de Alpina son reconocidas por su calidad, sabor, nutrición y son parte de nuestra tradición. Su portafolio ofrece muchas opciones para que puedas elegir el que más le guste de acuerdo con sus necesidades.

**Líneas de productos.** Avenas, avena deslactosada, bonyurt, kumis, licuado, regeneris, yogo premio, yogo yogo, yogurt (fresa, melocotón, mora, guanaba, café, kiwi, frutos rojos), yogurt deslactosado, yox Leches (deslactosada, descremada, semidescremada)”<sup>13</sup>

**Canales.** Los puntos de venta donde se comercializa estos productos son los supermercados de cadena de Colombia: como Éxito, Carrefour, Olímpica entre otros y en las tiendas cercanas. Además manejan canales institucionales como restaurantes, mini mercados o regionales.

Alpina cuenta con una sofisticada máquina para la realización de su pedido la cual es muy ventajosa frente a las otras empresas.

El proceso de distribución para alpina en cuanto a los diferentes puntos de ventas es muy sencillo, los furgones o camiones están sectorizados esto hace que la distribución de los productos se haga de una forma más rápida para la entrega de los mismos.

---

<sup>13</sup> <http://luisernestolopez.blogspot.com/>

Además Alpina cuenta con distribuidores que se encargan de vender los productos a las tiendas, los vendedores son los responsables de supervisar cada punto de venta, ya que deben cuidar la imagen de la empresa.

La fuerza de distribución que permite que el producto esté al alcance de este pequeño comercio así como la accesibilidad, en términos de bajo valor, son fortalezas para la empresa de alimentos.

Para Alpina es fundamental que sus carros o furgones cumplan completamente con sus requisitos de refrigeración, adecuación para transportar los productos para que estos puedan llegar a su destino final en unas excelentes condiciones. Entre ellos tenemos: vehículos refrigerados, productos de contados, respeto por el cliente

**Política de precio.** Según Delván López Arango, Gerente de Alpina dice que los precios de la leche no son ni malos ni buenos, depende de la oferta y la demanda. El precio que se tenía era artificial bien por lo bajo o por lo alto, pero artificial. Y de lo que se trata es de hacer más competitiva la cadena. Con esta determinación vamos a ganar todos: el productor, el industrial y el consumidor.

La libertad de precios es el inicio para hacer que la actividad más global e internacional. Además comenta que el canal TAT (tienda a tienda) es fundamental para el desempeño de la que se considera una de las más grandes empresas del país.

El 60% de lo que recibe por ventas (680.000 millones de pesos el año pasado), fueron resultado de la colocación de sus productos a través de las tiendas del país.

Márgenes no mayores al 17% (estos lo manejan libremente los clientes).

### **Precios de algunos productos.**

Yogurt natural: vaso x 180 gr precio \$1.400

Yogurt fruto rojo: vaso x 180 gr precio \$1500

Yogurt fresa: vaso x 150 gr precio \$1340

Yogurt fruto rojo: vaso x 200 gr precio \$1600

Yogurt kiwi: vaso x 200 gr precio \$1400

Yogurt klassgurt surtido: bolsa x 900cc precio \$3149

Yogurt fresa: frasco x 1000 gr precio \$7149

Yogurt guanabana: vaso x 200 gr precio \$1400

Yogurt natural: bolsa x 200 gr precio \$3600”<sup>14</sup>

**Infraestructura.** En la actualidad ALPINA, no cuenta con ninguna planta aquí en la ciudad de Cartagena, en el parque industrial de ternera existe una bodega allí es donde llegan todos los productos para luego distribuirlos en toda la ciudad.

La empresa es colombiana pero los aportes son suizos (son tres socios) de Suiza mandan a Bogotá y Bogotá se encarga de distribuir a otras ciudades.

“En medio de un entorno que ya los analistas han planteado nada fácil, la firma colombiana piensa en crecer un poco menos respecto a 2008, pero insiste en que en 2009 mantendrá crecimiento y expansión. "Estamos preparados para los retos y oportunidades que nos ofrece el nuevo año, tenemos proyectos importantes en infraestructura de producción, procesos de comercialización y logística entre otros", asegura la compañía”<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> [http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/2009-02-04/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4791824.html](http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/2009-02-04/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4791824.html)

<sup>15</sup> [http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/2009-02-04/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4791824.html](http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/2009-02-04/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4791824.html)

Se puede resaltar después de lo observado para la realización del estudio, que ALPINA es una empresa muy organizada en cuanto a su proceso de logística y distribución sus empleados demuestran un amor propio por su empresa y eso lo reflejan a la hora de su desempeño laboral.

**Tipos de intermediarios.** ALPINA cuenta con una fuerza de vendedores especializados para cada canal lo que hace posible unas excelentes ventas para la empresa. Además maneja distribuidores regionales.

**Frecuencias:** visitan al cliente por lo menos dos veces por semana en el canal TAT, la visita a los supermercados son todos los días.

**Clasificación de clientes.** Hay diversidad de clientes para Alpina la cual ha lanzado al mercado cantidad de productos para lograr que cada cliente se identifique con lo que quiere dentro de ellos podemos notar la leche semidescremada la compran son los clientes de 35 años en adelante, hay de todo para todo tipo de clientes se puede destacar que los niños son los clientes mas fuertes para todas las empresas de lácteos. Lo manejan de la siguiente manera:

TIPO DE CLIENTE	COMPRAS X CLIENTES \$
Clientes AA: _____	2.200.000
Clientes A _____	1.750.000
Clientes B _____	1300.000
Clientes C _____	900.000
Clientes D _____	450.000
Clientes E _____	280.000
Clientes F _____	140.000

Éstas son compras mensuales por los clientes.

## 1.2 ALQUERIA

“En 1.958 se compró a Proleche una planta de pasteurización y homogenización de leche instalada en una finca en Río Negro llamada "El Antojo". Esta fue la maquinaria que se instaló en los terrenos aledaños a la Hacienda Fagua de Cajicá y con la que un año después La Alquería sacó al mercado su primera producción

**Productos.** Leche pasteurizada entera, leche Premium entera, larga vida, leche ultra pasteurizada semidescremada, leche ultra pasteurizada descremada, deslactosada semidescremada ultra pasteurizada, leche entera ultra pasteurizada con 3.5 % de grasa, leche light descremada ultra pasteurizada con fibra. Choco leche: leche kids, sorbetes, derivados: mantequilla”<sup>16</sup>.

**Canales.** Son los supermercados de cadena como éxito, carulla y olímpica Las mediciones en el mercado indican que la marca, la distribución, las características de envase, calidad y precio son factores por los que clientes y consumidores prefieren con fidelidad los productos de La Alquería.

**Política de precios.** Para ALQUERIA es muy importante crear valor económico a sus asociados y bienestar a la comunidad. La Alquería hoy es una empresa líder en el mercado con productos ganadores como la leche UHT (larga vida).

**Infraestructura.** “En la actualidad, Alquería cuenta con una de las plantas UHT más modernas y con mayor capacidad de los países del Grupo Andino (Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia y Colombia), donde opera con tecnología de

---

<sup>16</sup> <http://www.alqueria.com.co/contenido/articulo.asp?chapter=80&article=146>

última generación con equipos Tetra Pack, Stork y Prepac. Esta infraestructura tecnológica, unida a un equipo humano de más de 1.500 colaboradores, en áreas que van desde bacteriología hasta ventas, le permiten a Alquería satisfacer la demanda local y expandir su cobertura a mercados internacionales, manteniendo el excelente estándar de calidad que caracteriza cada uno de sus productos. Alquería es una de las 50 empresas en el mundo, y la única en Suramérica, avalada por Quality Chekd Dairies Inc., la Organización Internacional de Procesadores de Alimentos Lácteos que certifica y supervisa su manufactura bajo estándares de calidad superiores incluso a los de la FDA. Cualquier producto que lleve el sello “QChekd” superó los estándares de la industria norteamericana.

En la actualidad no cuenta con una planta en la ciudad de Cartagena tienen una bodega donde les llega los productos para luego distribuirlos en la ciudad la planta mas cercana que tienen es en la ciudad de barranquilla.”<sup>17</sup>

**Tipo de intermediarios.** La empresa cuenta con el apoyo de los supermercados y tiendas.

**Frecuencias:** en el caso de los supermercados los visitan cada 2 o 3 veces por semana, y en las tiendas todos los días.

**Clasificación de clientes.** Como se pudo observar, y de acuerdo a la investigación, estos productos los consumen más las personas de estratos medio bajos por su economía tanto en la leche como en las bebidas lácteas.

---

<sup>17</sup> <http://www.alqueria.com.co/contenido/articulo.asp?chapter=80&article=146>

### 1.3 ALGARRA

“Algarra S.A. es la empresa procesadora y comercializadora de leche y sus derivados con mayor tradición en Cundinamarca.

**Productos.** Leche pasteurizada entera, rica en proteínas, calcio, hierro y vitaminas A,D,E,K,B y Niacina, leche pasteurizada , leche larga vida uht, avenas, leches saborizadas, yogures, refrescos (Tampico), refrescos (alfrut), crema de leche (larga vida), crema de leche (cremas), leche larga vida, uht tetra pack, bebidas lácteas con yogurt, battimix Pura Vida, kumis, radical squeeze, bio Light. La empresa procesa leche: leches saborizadas, productos lácteos y refrescos con sabor a frutas. También producen leche en polvo en variedades entera y descremada

**Canales:** En su portafolio maneja las marcas Proleca Provoca, Lesa y Alident. Igualmente es fabricante de marcas propias para los hipermercados Éxito y la cadena Ley.

Algarra S.A. cuenta con los siguientes canales para la distribución de sus productos:

Auto venta: Maneja clientes principalmente tradicionales como tiendas de barrio y panaderías de Bogotá.

Preventa: Maneja clientes tradicionales, pero haciendo una labor de preventa como su nombre lo indica.

Supermercados: Dirigido a las grandes cadenas de supermercados a nivel nacional.

Institucional: Canal especial dirigido a instituciones, colegios, entidades gubernamentales y el sector privado.

Provincia: Atiende cualquier región del país distinta al área metropolitana de Bogotá.

La procesadora de lácteos Algarra ampliará mercado en Colombia. La empresa, que pertenece al grupo peruano Gloria, intenta adquirir la compañía de Procesadores de Leche del Caribe, Proleca Ltda. de Cartagena. El año pasado, sus ingresos operacionales llegaron a los 7.329 millones de pesos. El sector también está pendiente de la evolución de la empresa Coolechera de Barranquilla que entró a Ley 550 a finales del año pasado.

Algarra cuenta con el apoyo del Grupo Gloria, Gloria es una multinacional con exitosa presencia en lácteos y alimentos, cementos y cartones, farmacéuticos transportes y logísticas, líder en Perú por más de 64 años.

ALGARRA, no maneja sus propios camiones a la hora de distribuir sus productos, tiene distribuidores que le hacen llegar la mercancía a los puntos de ventas.”<sup>18</sup>

**Política de precios.** La empresa maneja los precios de acuerdo al precio que maneja la competencia por lo general siempre está por debajo de las demás empresas de lácteos.

**Infraestructura.** “Más de 1.000 colaboradores ejercen sus actividades desde la planta de producción, ubicada en Zipaquirá, y en su centro de distribución en

---

<sup>18</sup> <http://www.algarra.com.co/>

Bogotá. Para el desarrollo de sus diferentes procesos industriales cuenta con tecnología de punta, la cual garantiza la total inocuidad y protección de sus productos en donde más de 500 personas laboran para llevar a cabo la producción y la comercialización de sus productos. Aquí en la ciudad de Cartagena solo cuentan con una bodega donde llegan los productos para su respectiva distribución.”<sup>19</sup>

**Tipos de intermediarios:** supermercados, tiendas.

**Frecuencias.** visitan de dos a tres veces por semana los supermercados, mientras que las tiendas las visitan esporádicamente.

**Clasificación de clientes.** Niños; ancianos, empleadas domésticas, amas de casa.

#### 1.4 KLARENS

**Productos.** Quesos, sueros.

**Canales.** Supermercados.

**Política de precios.** Manejan unos precios muy bajos debido a que no es una empresa muy grande y de esta manera le llegan más a sus clientes.

**Política de distribución.** Los pedidos los traen desde Valledupar en carros refrigerados, cuentan con empresas aliadas para la distribución de sus productos.

---

<sup>19</sup> <http://www.algarra.com.co/>

**Infraestructura.** No tienen planta aquí en la ciudad de Cartagena simplemente vienen a distribuir sus productos, tienen una bodega en el barrio el Carmelo donde llegan y hacen sus respectivas reparticiones de pedidos.

**Tipos de intermediarios:** supermercados y tiendas

**Frecuencias.** 1 ó 2 veces a la semana.

**Clasificación de clientes.** Amas de casa, clientes adultos, por lo general se encuentran en los estratos medios.

## **1.5 CODEGAN vs COOLECHERA**

“Alianza estratégica entre Codegan y Coolechera, La Cooperativa de Ganaderos de Cartagena (Codegan) se incorporará a la Cooperativa de Productores de Leche de la Costa Atlántica (Coolechera), con domicilio en Barranquilla. Así quedó establecido por la asamblea extraordinaria de asociados.

**Productos.** Leche: Coolechera ofrece a todos sus consumidores la leche más rica en nutrientes, proveniente de hatos con vacas lecheras de diferentes razas, adaptadas al clima cálido y libre de aftosa.

### **Presentaciones:**

Leche Clásica x 946ml y Leche Clásica x 200ml.

Leche UHT Bolsa x 900ml y 450ml Entera, Descremada y Deslactosada

Leche UHT Tetra Pack x 900ml Entera, Descremada y Deslactosada

Leche UHT Tetra Wedge x 200ml

Leche en Polvo: Coolechera cuenta además con una moderna planta para la producción de este producto, que entrega a los consumidores un polvo de mejor característica, llamado polvo aglomerado que tiene mayor solubilidad y mejor sabor. Presentaciones: 200gr, 380gr, 900gr y 25kg.

Yogurt Caja Línea Saludable: Línea de yogures destinados al cuidado del organismo, deslactosados y libres de grasa, excelentes para la digestión y la figura. Disponibles en caja de 210gr en tres presentaciones: Deslactosado Light, Deslactosado Semidescremado con dulce y Descremado Light.

Yogurt Entero Dulce con Frutas: Delicioso producto obtenido a partir de la leche higienizada adicionado con mermelada de frutas. Benéfico en los procesos digestivos e inmunológicos, aporta nutrientes como minerales, proteínas, carbohidratos, grasa y vitaminas al organismo. Disponible en las siguientes presentaciones:

Vaso x 150gr: Mora, Fresa, Manzana, Arequipe con pasas y Ciruela.

Caja x 210gr: Melocotón, Fresa y Mora.

Garrafa x 750gr: Arequipe con pasas, Ciruela, Fresa, Ciruela y Melocotón.

También disfruta del Yogurt Entero Dulce, en caja x 210gr y garrafa por 750gr.

- Bongo Bongo: Bebida láctea a base de yogurt entero con dulce, disponible en tres deliciosos sabores: Mora, Fresa y Melocotón. Disfrútalo en sus presentaciones de Bolsa x 200gr y 1.000gr y Vaso x 150gr.
- Bongo Bongo Cereal: Bebida láctea a base de yogurt entero con cereales con bajo contenido de grasa. Lo puedes disfrutar con cereal azucarado, aritos de fruta o arroz achocolatado.

- Kumis: Producto benéfico en los procesos digestivos, ayuda a regular el sistema inmunológico, aporta nutrientes como minerales, proteínas y carbohidratos. Disponible en caja de Gable Top en sus dos presentaciones: Entero con Dulce y Semidescremado Deslactosado con Dulce.
- Yogurt Cereal: Yogurt con bacilos búlgaros, obtenido a partir de la leche higienizada, con sobrecopa de cereal procesado.
- Mantequilla: Delicioso producto graso higienizado, obtenido a partir de la crema de leche y sometido a proceso de batido, ideal para acompañar comidas y preparar postres. Presentaciones: Con sal y Sin sal. Barras individuales x 100gr y Presentación Industrial x 25kg
- Suero Entero: Exquisito producto típico de la gastronomía costeña, ideal para acompañar galletas y aperitivos en general, en presentaciones de 400gr y 140gr.
- Refrescos: Deliciosos refrescos con novedosas combinaciones de frutas, únicas en el mercado, en empaque Tetra Wedge en presentación de 200ml. Sabores: Naranja – Zanahoria; Fresa – Maracuyá; Guayaba – Piña; Mango – Maracuyá; Kiwi – Fresa
- Citrus Punch x 1.000ml y 200ml: Delicioso Refresco de Naranja con Vitamina C, disponible en presentaciones de 200ml en Tetra Wedge y 1000ml en Tetra Pack.
- Cool Tea: Bebida refrescante de Té de limón, aporta calorías y carbohidratos en empaque de Tetra Wedge de 200ml. Disponible también en presentación Light.
- Agua Bonavia
- Coolfresco: Bebida refrescante disponible en bolsa de 200ml en tres sabores: Limón, Uva y Manzana.
- Arequipe: Es un delicioso producto que por su alto contenido calórico, aporta energía a quienes lo consumen. Disponible en presentaciones de 250gr. y display de 6 arequipas por 50gr.

- Gelatina: Producto refrescante disponible en cuatro deliciosos sabores: Chicle, mora, uva, fresa y naranja.
- Disfruta la nueva Coolecherita Larga Vida
- Con una imagen renovada, deliciosos sabores y los beneficios de los productos larga vida, Coolechera presenta a todos sus consumidores la Coolecherita Larga Vida, bajo el slogan Cárgate de Energía, tú tienes el poder.
- Coolecherita, con la misma calidad de siempre, trae para ti cinco deliciosos sabores: fresa, vainilla, chocolate, arequipe y leche condensada.<sup>20</sup>

**Canales.** Institucionales, TAT, Supermercados. Los carros de distribución están sectorizados, y no todos están refrigerados. los pedidos se montan por celular por un programa zz diariamente.

Pedidos: preventas

La Cooperativa de Productores de Leche de la Costa Atlántica, Coolechera, es considerada una empresa líder, no solo a nivel regional sino nacional. Coolechera posee puntos de distribución en los departamentos de Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, Guajira, Magdalena y Sucre y, recientemente, abrió sus oficinas en las ciudades de Bucaramanga y Bogotá.

**Política de precios:** cada quien maneja sus precios ellos los venden a un precio el tendero los vende a otro y así sucesivamente. Los precios varían de acuerdo al estrato y en las tiendas venden mas costoso que en los supermercados. Un litro de leche cuesta \$1.550.

**Infraestructura.** Codegan cuenta con una planta aquí en la ciudad de Cartagena en el barrio Santa Clara.

---

<sup>20</sup>[WWW.CODEGAN.COM.CO](http://WWW.CODEGAN.COM.CO)/[WWW.COOLECHERA.COM.CO](http://WWW.COOLECHERA.COM.CO)

**Tipos de intermediarios:** supermercados, tiendas.

**Frecuencias:** en el caso de las tiendas 2 veces en la semana en las tres rutas que manejan:

Lunes y jueves: Olaya

Martes y viernes: chapacua, Alpes, nuevo porvenir, y porvenir.

Miércoles y sábados: providencia, el gallo, santa lucia.

Supermercados: todos los días

**Clasificación de clientes:**

Cientes de diario: (tiendas)

Cientes habituales:( almacenes, institucionales)

## 1.6 CILEDCO vs PROLECA

“La Cooperativa Industrial de Leche de Colombia (Ciledco), con sede en Barranquilla, adquirió a Procesadores de Leche del Caribe Ltda. (Proleca), de Cartagena, en una negociación que se cerró en cerca de 5 mil millones de pesos.

**Productos.** La nueva planta diversificará el portafolios de la empresa, que pasará a ofrecer, además de leche blanca, larga vida, leches saborizadas con las mismas características, lo mismo que leche achocolatada, avena y yogur, todos de larga vida, cero bacterias.

**Canales.** TAT, supermercados; institucionales, independientes. A nivel local manejan sus productos.

**Política de precios:** "En esto de la agroindustria, si paramos, retrocedemos. Tenemos que seguir adelante, no podemos dejarnos derrotar, y la única manera

de que no nos quiten el mercado, es ofreciendo productos de la más alta calidad y los mejores precios". Los precios los manejan directamente con la empresa en barranquilla es que dan la orden.

**Infraestructura.** En su planta del barrio Santa Clara mantiene una producción promedio de 20 mil litros de leche diaria y posee cerca de 70 empleados. De allí salen los camiones cargados para distribuirlos a las tiendas supermercados e instituciones<sup>21</sup>.

**Tipos de intermediarios.** Ciledco cuenta con una fuerza de venta que visita estos lugares con el fin de mantener llenas las neveras con sus productos.

**Frecuencias:** diariamente el supervisor encargado visita su zona ya sea tiendas o supermercados para de esta manera saber que pedido hay que realizar.

**Clasificación de clientes:** para Ciledco hay variedad de clientes entre ellos se encuentran los niños, personas adultas etc.

## 1.7 DANONE

**Productos:** Activia y Nutry Day

**Canales.** Hasta el momento abarca los supermercados como Éxito, olímpica, Carulla y Carrefour y mini mercados como Los Chagualos.

---

<sup>21</sup> [http://www.tormo.com.co/resumen/4257/Ciledco\\_adquirio\\_a\\_Proleca\\_Ltda.html](http://www.tormo.com.co/resumen/4257/Ciledco_adquirio_a_Proleca_Ltda.html)

los productos vienen directamente desde bogota llegan a barranquilla donde tienen una bodega que es la de alquería y luego llegan a Cartagena en carros refrigerados para su distribución para los diferentes puntos de ventas, hay veces que los carros de Parmalat son los que distribuyen los productos de DANONE.

**Política de precios.** Los productos Nutry Day están siendo muy competitivos en el mercado por su buen sabor, calidad y bajo costo.

**Infraestructura.** Actualmente no cuentan con una planta en la ciudad de Cartagena, como tienen una alianza con Alquería ellos se encargan de distribuirla a los municipios cercanos.

**Tipos de intermediarios:** Supermercados y minimercados

**Frecuencias.** Las mercaderistas de Danone pasan en los supermercados de Carulla y Carrefour diariamente, mientras que en la Olímpica y Éxito pasan por ratos no están fijas pero surten todos los días.

**Clasificación de clientes.** Los niños por la bebida de Nuty Day y Activia para toda clase clientes más para aquellas que tienen problemas digestivos.

## 1.8 PARMALAT Y PROLECHE

“La firma italiana Parmalat es el más firme comprador de las acciones de la compañía Procesadora de Leches, Proleche, de propiedad de un número importante de empresas del Sindicato Antioqueño.

## **Productos**

LACTEOS: Leches larga vida, Pasteurizadas

FRESCOS: Yogures, Bebidas Lácteas.

VEGETALES: Jugos naturales

## **Leches y refrigerados**

### **Leches:**

Liquiditas fortificadas

Liquiditas entera

Liquiditas semidescremada

Liquiditas zymil

Liquiditas len 3

Saborizadas

EN POLVO se encuentran:

Entera

Zymil

Len

CULINARIOS:

Crema de leche

Leche condensada

Shup

**Canales.** Contamos con una fuerza de venta constituida por Distribuidores zonales, Supermercados, Distribuidores en el Interior del País, la colocación del producto es muy fácil al contar con una excelente política de precios, nuestros productos se comercializan solamente en territorio nacional. Para el traslado de

productos paletizados en Montacargas, para la comercialización de los productos en camiones refrigerados.

**Políticas de precio.** El objetivo primordial de la empresa es la comercialización de productos de alta calidad a un precio accesible al consumidor.

**Infraestructura.** Parmalat es una multinacional que tiene sus orígenes en Parma, Italia, es productora líder a nivel mundial de productos lácteos. Su fundador Calisto Tanzi fue condenado a 10 años de cárcel, en el 2003, por especulación abusiva, obstáculo a la autoridad de vigilancia y falsedad en auditoria, tras ser juzgado por la quiebra de la compañía Italiana. Hoy Parmalat es una empresa con presencia en más de 30 países y con mas de 140 centros de producción, uno de estos centros está ubicado en Colombia donde Parmalat compró Proleche en el año 1998, marca de leche reconocida principalmente en Antioquia<sup>22</sup>.

**Tipos de intermediario.** Supermercados, hipermercados.

**Frecuencias.** De tres a cuatro veces por semana.

**Clasificación de clientes.** Todo tipo de clientes en especial los bebés.

## 1.9 LECHE SAN Y NESTLE

**Productos.** A la gama inicial de leche condensada y harinas lacteadas, se van incorporando progresivamente nuevos productos, que permiten que Nestlé hoy esté presente en las siguientes categorías de productos alimenticios: Chocolates y golosinas, cafés solubles, productos culinarios, productos congelados y

---

<sup>22</sup> <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-829617>

refrigerados, bebidas instantáneas, helados, galletas, pastas, y una amplia gama de productos destinados a los profesionales de hotelería y restaurantes. Nestlé también ha incursionado exitosamente en otras categorías de productos, como: aguas minerales, productos oftalmológicos, cosméticos y alimentos para mascotas.

## **1.10 CALIFORNIA \_ LECHE**

Leches Pasterizadas

Leches UAT (UHT) Ultra Alta Temperatura Larga Vida

Leche entera

Leche semidescremada

Leches UAT (UHT) Ultra Alta Temperatura Larga Vida

Leche descremada

Leche deslactosada

Avena

Kumis

Arequipe

Leches saborizadas Shikis.”<sup>23</sup>

**Canales.** Manejan canales como TAT, mayoristas, supermercados, e independientes. Y manejan sus productos a nivel regional.

**Políticas de precio:** se maneja directamente con la empresa.

**Infraestructuras.** Tienen unas bodegas aquí en la ciudad de Cartagena.

---

<sup>23</sup> <http://www.california.com.co/cms/intro.html>

**Tipos de intermediarios.** Directamente los manejan con la empresa. Entre ellos se encuentran los supermercados.

**Frecuencia.** Todos los días.

**Clasificación de clientes.** Manejan clientes local, institucional.

Como se pudo observar estos son todos los factores que se tuvieron en cuenta para la investigación de cada una de las empresas competidoras de lácteos en la ciudad de Cartagena, lo que permitió profundizar cada área de la empresa en cuanto a los sistemas de distribución para cada canal desde su historia hasta cada uno de sus procesos dentro y fuera de la empresa con el fin de comparar , analizar cada una de ellas con COLANTA y pudiera arrojar información necesaria que permitiera saber y conocer las ventajas y debilidades de estas frente a COLANTA empresa elegida para realizar estudios y poder hacer recomendaciones para mejora continua de sus procesos logísticos principalmente.

En general todas las empresas mencionadas anteriormente manejan diversos productos lácteos mas que cárnicos siendo una de estas una de las variables mas importante para COLANTA ya que todas las empresas de la competencia no manejan productos cárnicos, son competitivas mas que todo en leches, yogures, bebidas saborizadas , leches en polvo entre otros.

En cuanto a los canales se observó que manejan los diferentes tipos de canales como son:

#### Gráfica 4. Canales de distribución



Fuente: [www.google.com.co/canales](http://www.google.com.co/canales) de distribución

En la política de precios se observa que todos manejan precios similares a diferencia que para algunas empresas el precio varía de acuerdo a oferta y la demanda y para otras los mismos dueños/socios son los encargados de colocarlos, un ejemplo claro de Alpina se pudo notar cuando el Gerente dice que los precios muchas veces eran artificiales, pero relativamente manejan entre sí precios muy parecidos.

Sólo Codegán es la empresa que tiene su propia planta de producción aquí en la ciudad de Cartagena la cual es algo muy ventajoso frente a las demás empresas especialmente para Colanta ya que ésta sólo presenta aquí en la ciudad una comercializadora.

Las empresas de lácteos por lo general visitan todos los días los canales de distribución como son los supermercados ya que frecuenta mucha gente y los productos se les van agotando por lo tanto las mercaderistas de cada empresa son las responsables de supervisar esta parte y mantener las neveras con productos.

Indagando con las mismas mercaderistas comentaban que los niños son los consumidores numero de uno de los productos lácteos desventaja que es para la empresa lechesan que en la parte de lácteos no tiene productos como leches saborizadas entre otras, que son muy consumidas por los niños dentro de estas empresas también se encuentra DANONE una empresa nueva que ingresó al mercado con mucha fuerza.

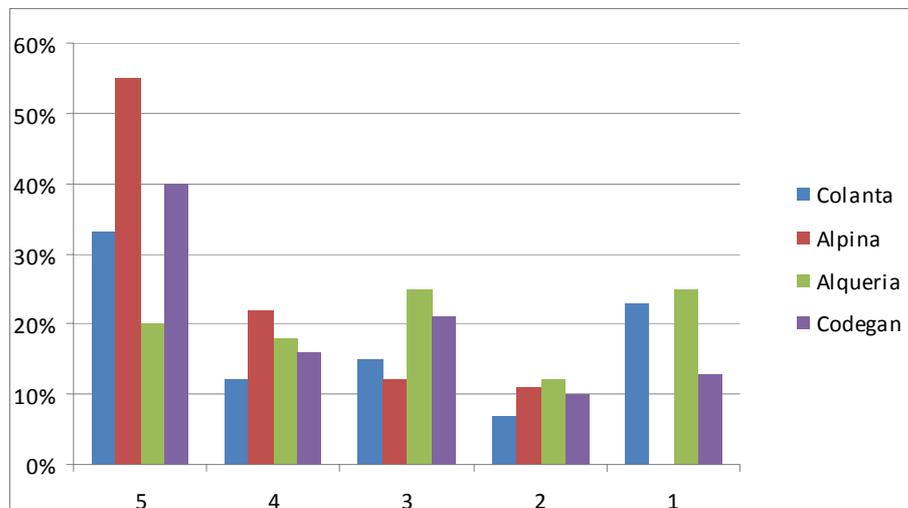
## 2. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE MERCADOS

1. Califíque de 1 a 5, siendo 1 menor y 5 mayor el posicionamiento de cada una de las empresas de lácteos en cada uno de los supermercados de Cartagena.

Tabla 1. Posicionamiento de empresas lácteas

	5	4	3	2	1
Colanta	33%	12%	15%	7%	23%
Alpina	55%	22%	12%	11%	0
Alquería	20%	18%	25%	12%	25%
Codegán	40%	16%	21%	10%	13%

Gráfica 5. Posicionamiento de empresas lácteas



Para los distribuidores de lácteos y cárnicos de COLANTA y sus empresas competidoras se puede notar que en la grafica en la escala de 5 a 1 siendo 5 la calificación mayor y 1 la calificación menor que para los distribuidores alpina en la calificación 5 va liderando como la mejor empresa posicionada de lácteos en la ciudad de Cartagena seguida por una de las mejores empresas de lácteos en

Cartagena CODEGAN, tercer lugar de posicionamiento COLANTA y por ultimo ALQUERIA.

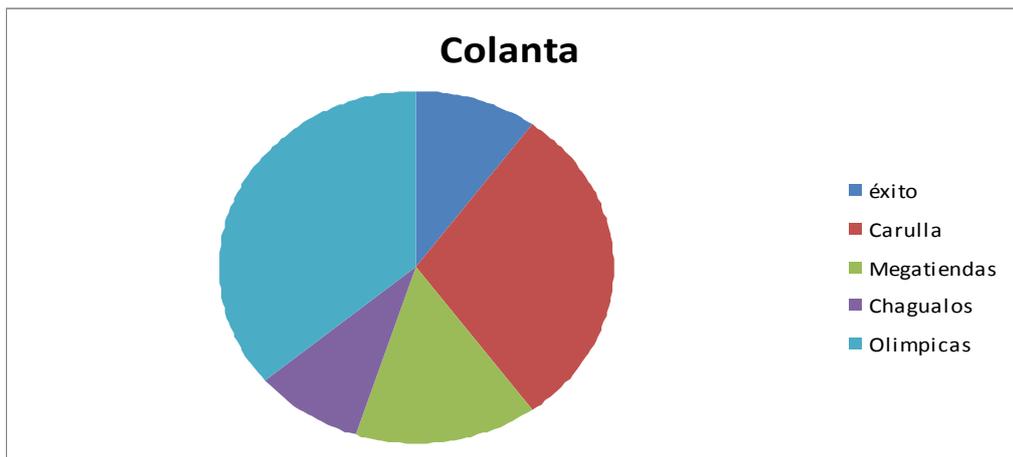
En cuanto al resto de calificaciones, se observa que COLANTA no supera su posicionamiento siendo en la calificación 4 mejor posesionada ALPINA; en la calificación 3 sube ALQUERIA manteniéndose en la posición 2 y 1 como la empresa mejor posicionada en los últimos años.

2. Al comparar a COLANTA, con las otras empresas que ofrecen similares productos lácteos y cárnicos ¿cómo los calificaría, con relación a la participación en los diferentes canales de distribución?

Tabla 2. Participación de Colanta en canales de distribución

	Éxito	Carulla	Megatiendas	Chagualos	Olimpica
Colanta	10%	30%	15%	9%	36%
Alpina	40%	30%	25%	0%	5%
Alquería	25%	15%	4%	5%	51%
Codegán	38%	25%	20%	7%	10%

Gráfica 6. Participación de Colanta en canales de distribución



Para los distribuidores como el Éxito toma a ALPINA como una de las empresas con muy buena participación en su mercado, para CARULLA toma dos empresas

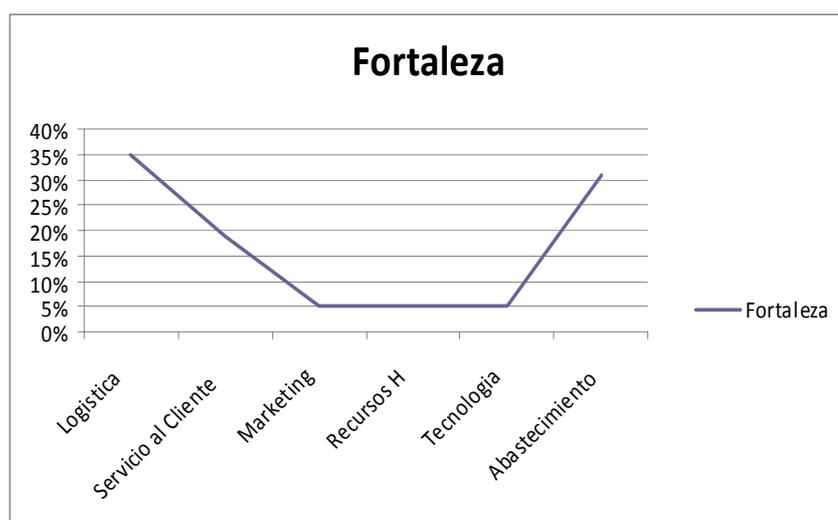
que marcan muy buena participación en su mercado como son COLANTA Y ALPINA; MEGATIENDAS arrojó el mejor resultado para ALPINA, y para los CHAGUALOS como canal minorista COLANTA; y por último, supermercados OLIMPICA la empresa con mayor participación en su mercado es ALQUERIA, lo que indica que la empresa en estudio COLANTA debe penetrar más con cada uno de los diferente canales para ser más reconocida y más competitiva.

3. Calificación de la empresa Colanta en cuanto a sus fortalezas en el área de marketing y distribución.

Tabla 3. Calificación fortaleza Colanta en Marketing y distribución

Colanta	Fortaleza
Logística	35%
Servicio al Cliente	19%
Marketing	5%
Recursos humanos	5%
Tecnología	5%
Abastecimiento	31%

Gráfica 7. Calificación fortaleza Colanta en Marketing y distribución



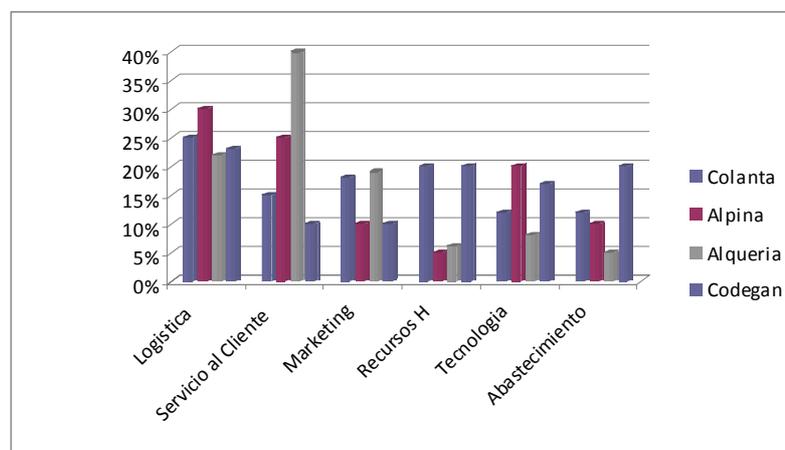
COLANTA presenta dos puntos fuertes en esta grafica en cuanto a su logística y abastecimiento de productos lo que indica que debe seguir fortaleciendo estas áreas sin descuidarlas y preocuparse más por las mas débiles porque en la parte de marketing , recursos humanos y tecnología presenta fuertes puntos críticos, lo mejor para la empresa es mostrar mas publicidad para que el consumidor y clientes la recuerden con mayor continuidad , en cuanto al departamento de recursos humanos como lo manejan desde la principal la ciudad de Medellín los tramites de documentos en la parte interna son muy lentos por lo que deberían pensar en una persona capacitada para la ciudad de Cartagena.

4. Comparar a Colanta con la competencia califique de 1 al 5 su infraestructura aquí en la ciudad de Cartagena.

Tabla 4. Infraestructura de Colanta en Cartagena

	Logística	Servicio al Cliente	Marketing	R. humanos	Tecnología	Abastecimiento
Colanta	25%	15%	18%	20%	12%	12%
Alpina	30%	25%	10%	5%	20%	10%
Alqueria	22%	40%	19%	6%	8%	5%
Codegan	23%	10%	10%	20%	17%	20%

Gráfica 8. Infraestructura de Colanta en Cartagena



En cuanto a la infraestructura, en comparación con la competencia, las estadísticas muestran que en la parte logística ALPINA es la mejor seguida de COLANTA; en servicio al cliente ALQUERIA es la mejor seguida de ALPINA; en el área de marketing sigue ALQUERIA como líder seguida de COLANTA; para recursos humanos COLANTA Y CODEGAN manejan un sistema mejor debido a la presencia de comercializadoras y plantas propias en la ciudad de Cartagena; en tecnología sin duda se arrojan resultados positivos para ALPINA y CODEGAN las cuales manejan unos sistemas de máquinas generadoras de pedidos que permiten su avance operacional día a día; en cuanto a abastecimiento CODEGAN es la líder por la presencia de su planta en la ciudad de Cartagena seguida por COLANTA dueña de comercializadora en la ciudad.

### **3. ANALISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA COLANTA FRENTE A LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

En este capítulo evaluaremos la matriz de evaluación de los factores externos e internos con el fin de conocer cuáles son los factores de éxitos para cada una de ellas. El objetivo de estas matrices es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio pero en el caso solo evaluaremos la última que tiene que ver con la competencia de la empresa.

Este instrumento como la matriz EFI resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La matriz EFI es similar a la matriz EFE siendo ésta analizando las oportunidades y las amenazas de la empresa.

Analizaremos también la matriz del perfil competitivo (MPC), que identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Tabla 5. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Buena relación entre proveedores y distribuidores.	.05	2	.01
2. Eficiencia y eficacia a la hora de entregar los productos.	.08	3	.24
3. Política de precios.	.07	2	.14
4. Diferentes canales distribución.	.06	4	.24
5. Implementación de estrategias para cada canal.	.03	1	.03
6. Accesibilidad a nuevos mercados.	.05	2	.04
7. Capacidad de negociación con los proveedores.	.04	2	.14
8. Manejo de tiempo.	.04	1	.06
9. Visita periódica a los canales de distribución.	.02	2	.00
10. Alta Participación en el mercado en la ciudad de Cartagena	.06	2	.12
<b>AMENAZAS</b>			
1. Los furgones no cumplen con los requisitos.	.05	1	.05
2. Carros para la distribución	.06	2	.12
3. Ineficiencia por parte de los auxiliares de distribución.	.05	2	.1
4. Capacitaciones logísticas para los distribuidores y auxiliares.	.06	2	.12
5. Bajo perfil de los auxiliares de distribución.	.10	2	0.2
6. Aumento de competencia a la hora de entregar pedidos.	.04	2	.08
7. Tiempo ocioso a la hora de entregar pedidos.	.04	1	.04
8. Sistema avanzado para la realización de pedidos.	.03	1	.03
9. Falta de investigación y/o estudio en cuanto a la competencia.	.05	1	0.5
10. Supervisión para cada una de las rutas de distribución.	.03	2	.06
TOTAL=	1.00		1.69

Fuente: Lina Cabarcas

Nota:1) las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3= la respuesta esta por arriba de la media, 2= la respuesta es la media y 1= la respuesta es mala. 2) el total ponderado de 1.69 tiende a la media.

### **3.1 ANALISIS DE LA MATRIZ EFE**

La matriz EFE en el caso de la investigación permite resumir y evaluar la información competitiva de la empresa en cuanto al proceso de la auditoría externa.

La empresa necesita esforzarse más para implementar estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

De acuerdo a cada una de los pesos que se le colocaron en la matriz se pude definir que en cuanto a las oportunidades, las calificaciones son las siguientes porque:

- Buena relación entre proveedores y distribuidores: la calificación fue de 2 porque la estrategia es la media dentro de los factores de éxito externos debido a que colanta maneja un margen bueno con sus proveedores pero no es que supere una exagerada relación con los mismos.
- Eficiencia y eficacia a la hora de entregar los productos: la calificación fue de 3 lo que supera la media dentro de las estrategias de las oportunidades de los factores externos y es una de las calificaciones más alta dentro de las oportunidades debido a la buena organización que tiene la empresa con sus

empleados en este caso los auxiliares que son los encargados de entregar los pedido a tiempo.

- Política de precios: la calificación es de 2 que es la media dentro de los factores de éxitos externos dentro de las oportunidades porque a pesar de la fuerte competencia que la rodea colanta siempre está en constante participación en el mercado y es muy competitivo con sus precios además muy son muy asequibles, lo que se significa que no es una estrategia buena pero que hay que superar la media.
- Diferentes canales distribución: la calificación es 4 lo que indica que la empresa cuenta una estrategia superior debido a la participación de muchos canales de distribución que le facilitan la expansión de sus productos en la ciudad de Cartagena.
- Implementación de estrategias para cada canal: la calificación es 1 porque la empresa no cuenta con estrategias que satisfagan y puedan lograr una mejor participación de los canales aunque la motivación por la organización es ser la mejor esta es una de las calificaciones mas bajas para su comercialización y penetración en el mercado (cuando realice el estudio de tiempos deje un plan de mejoramiento para que lo implementaran y no lo hicieron) lo que indican que aunque las estrategias estén no las aplican.
- Accesibilidad a nuevos mercados: la calificación podemos decir que es buena ya que es 2 porque las estrategias están a medias y la empresa siempre está muy pendiente de penetrar en nuevos mercados pero no lo investigan por sus propios medios sino por fuentes amigas que los enteran de estos nuevos mercados, pero sí son productos muy acogidos en la ciudad.

- Capacidad de negociación con los proveedores: la calificación es de 2 ya que Colanta aquí en la ciudad de Cartagena no cuenta con un selecto grupo de profesionales para sus ventas lo que impide el crecimiento de la misma puedo decir que está en la mitad de lo bueno y lo malo.
- Manejo de tiempo: la calificación es 1 a la hora de entregar los productos los auxiliares no les queda más que esperar su turno para entregar los pedidos y es un tiempo que se desperdicia para realizar otras actividades.
- Visita periódica a los canales de distribución: es la calificación de 2 porque falta un personal capacitado para realizar estas visitas aunque lo hacen no es suficiente.
- Alta Participación en el mercado en la ciudad de Cartagena: la calificación es 2 porque aunque colanta tiene una buena acogida en la ciudad le falta convencer más al consumidor demostrándole el porqué sus productos son los mejores.

Entonces tomando la calificación más alta y más baja puedo concluir en los factores de éxitos en cuanto a las oportunidades que colanta debe mantenerse en las estrategias de las empresas donde la calificación es alta pero para la mas baja debe diseñar unas estrategias que puedan superar la media ya que esta calificación muestra que la empresa esta en cuerda floja o un desequilibrio donde mínimo descuido la puede afectar en cuanto a las oportunidades de la EFE.

- Diferentes canales distribución: la calificación es 4 lo que indica que la empresa cuenta una estrategia superior debido a la participación de muchos canales de distribución que le facilitan la expansión de sus productos en la ciudad de Cartagena.

- Implementación de estrategias para cada canal: la calificación es 1 porque la empresa no cuenta con estrategias que satisfagan y puedan lograr una mejor participación de los canales aunque la motivación por la organización es ser la mejor esta es una de las calificaciones mas bajas para su comercialización y penetración en el mercado (cuando realice el estudio de tiempos deje un plan de mejoramiento para que lo implementaran y no lo hicieron) lo que indican que aunque las estrategias estén no las aplican.
- Manejo de tiempo: la calificación es 1 a la hora de entregar los productos los auxiliares no les queda mas que esperar su turno para entregar los pedidos y es un tiempo que se desperdicia para realizar otras actividades

De acuerdo con cada una de las calificaciones que se le colocaron en la matriz puedo definir que en cuanto a las amenazas las calificaciones son las siguientes porque:

- Los furgones no cumplen con los requisitos: debido a que todos no cumplen con las temperaturas a adecuadas para transportar los productos en especial los transportes de TAT, la calificación es 1 lo que indica que la estrategia es mala para la compañía.
- Carros para la distribución: colanta cuenta con pocos carros para su distribución en la ciudad y en la comercializadora no queda ninguno para repartir pedidos adicionales deben esperar que llegue el primer carro desocupado para nuevamente despacharlo. calificación es 2 donde la estrategia no es confiable.
- Ineficiencia por parte de los auxiliares de distribución: aunque algunos auxiliares de distribución se preocupen por agilizar la entrega de sus pedidos hay unos que no se la ingenian por desocuparse a tiempo por lo que la

calificación es 2 esta es una amenaza que aunque sea la media no es confiable.

- Capacitaciones logísticas para los distribuidores y auxiliares: colanta necesita realizar mejores capacitaciones para que se puedan ver mejores resultados a la hora de embarcar los productos y a la hora de distribuirlos. calificación para esta estrategia en cuanto amenazas es 2.
- Bajo perfil de los auxiliares de distribución: la mayoría de los auxiliares no cuentan ni con un estudio técnico lo que implica ciertos comportamientos en su ámbito laboral. calificación es 2.
- Aumento de competencia a la hora de entregar pedidos: a la hora de entregar los pedidos hay que hacer largas filas lo que le impide muchas veces al auxiliar distribuir mejor el tiempo para seguir con sus tareas por lo que la calificación aquí es de 2 es una gran amenaza para esta matriz.
- Tiempo ocioso a la hora de entregar pedidos: por la cantidad de competencia a la hora de entregar pedidos hay tiempo muertos donde los auxiliares no hacen nada y eso es muy fastidioso para ellos. calificación 1.
- Sistema avanzado para la realización de pedidos: colanta no cuenta con una maquina especializada para realizar sus pedidos diariamente lo que implica que le faltan herramientas tecnológicas. Calificación es 1.
- Falta de investigación y/o estudio en cuanto a la competencia: colanta cuenta con poca información de estudios para ser mejor frente a la competencia, lo que hace que cada vez sea menos competitiva. La calificación es 1.
- Supervisión para cada una de las rutas de distribución: falta de compromiso y de personal capacitado para analizar cada movimiento de las rutas y de los auxiliares en el ruedo por lo tanto la calificación es 2

Tabla 6. La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>FUERZAS</b>			
1. comercializadora en Cartagena.	.01	3	.03
2. relación con el cliente.	.04	4	.16
3. Profesionales para el area de las ventas.	.05	4	.2
4. Aumento de canales de distribución.	.06	4	.24
5. Capacidad para mejorar los tiempos muertos de los empleados.	.05	3	.15
6. Satisface la seguridad de los empleados y puede desarrollar la lealtad de los empleados.	.07	3	.21
7. Responsabilidad con el cliente.	.07	4	.28
8. Relación con los distribuidores.	.06	4	.24
9. Posicionamiento	.05	4	.20
10. Tiempo promedio para monitorear cada ruta o canal.	.04	4	.16
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Planificación para la elaboración de un proceso o programa de distribución.	.04	2	.08
2. Compromiso para estudios de tiempos.	.03	1	.03
3. Aumento de segmentación en el mercado.	.03	2	.06
4. Visita a los canales de distribución para la elaboración de pedidos.	.08	2	.16
5. Los carros de distribución no cumplen exactamente con los requisitos exigidos.	.07	2	.14
6. La política de precio no es muy competitiva.	.05	1	.05
7. Baja inversión en publicidad.	.03	1	.03
8. Compromiso por parte de la fuerza de venta.	.04	2	.08
9. Incentivos para los distribuidores.	.05	2	.10
10. Carros propios para la distribución de los productos.	.08	2	.16
<b>TOTAL=</b>	<b>1.00</b>		<b>2.76</b>

Fuente: Lina Cabarcas

NOTA: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fuerza menor y 4= fuerza mayor.

El total ponderado de 2.76, indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

### **3.2. ANALISIS DE LA MATRIZ EFI:**

En cuanto a las fuerzas en la matriz EFI:

- Comercializadora en Cartagena: colanta cuenta con una buena infraestructura donde comercializan sus productos la calificación es 3 porque no es una gran fuerza como lo sería teniendo su propia planta aquí en la ciudad.
- Relación con el cliente: quien maneja el contacto directo con el cliente son las mercaderistas y en otros casos los vendedores y/o la secretaria cuando estos últimos llaman a realizar un pedido; por lo tanto, la calificación es 4 por la buena relación que existe con los clientes.
- Profesionales para el área de las ventas.: cuenta con un personal con conocimiento en ventas y mercadeo que es el encargado de promocionar los productos por lo tanto esta calificación es 4.
- Aumento de canales de distribución: en la ciudad de Cartagena han aumentado los canales de distribución lo que ha permitido más ingreso para la empresa como institucionales y grandes distribuidores, calificación 4 es una gran fuerza para Colanta.

- Capacidad para mejorar los tiempos muertos de los empleados: colanta es una empresa muy fuerte y lucha constantemente para que sus empleados sean cada vez mejor por eso la gerente de la comercializadora les coloca actividades adicionales para que aprovechen mejor el tiempo en la compañía. Calificación 3 falta más fuerza para mejorar esta estrategia.
- Satisface la seguridad de los empleados y puede desarrollar la lealtad de los empleados: colanta siempre hace sentir seguro y respaldado a sus empleados estos se sienten más seguros y confiados y de esta manera reflejan un mejor desempeño en cada una de sus actividades laborales por lo tanto su calificación es 3.
- Responsabilidad con el cliente.: colanta siempre procura tener satisfecho al cliente entregándole sus productos a tiempo. Calificación 4.
- Relación con los distribuidores: colanta siempre se preocupa por las buenas relaciones con los distribuidores y proveedores ya que por medio de estos los productos son entregados a los consumidores y de esta manera mantienen un buen ambiente entre sí. Calificación 4.
- Posicionamiento: colanta es una marca muy reconocida en la ciudad tiene un buen estatus y siempre está en miras de mejorar y mantenerse en el mercado. Calificación es 4.
- Tiempo promedio para monitorear cada ruta o canal: de acuerdo a los pocos estudios de tiempos realizados colanta sabe cuanto tiempo tarda una ruta en realizar su recorrido lo que facilita la distribución de un nuevo pedido. Calificación 4.

En cuanto a las debilidades:

- Planificación para la elaboración de un proceso o programa de distribución: la empresa cuenta con pocas estrategias y diseños para implementar en la parte de distribución de sus pedidos. calificación 2 por lo que esta es una debilidad menor.
- Compromiso para estudios de tiempos: falta de organización para delegar a un miembro de la planta o profesional en el área para realizar nuevamente un estudio de tiempos. Calificación 1.
- Aumento de segmentación en el mercado: falta de estrategias para penetrar más en el mercado. Calificación 2.
- Visita a los canales de distribución para la elaboración de pedidos: como colanta no cuenta con un sistema avanzado para realizar sus pedidos lo que hace muchas veces perder el tiempo a las mercaderistas porque lo deben hacer manual no cuentan con una persona especializada para la realización de este y que supervisen mejor la función de las mercaderistas . Calificación 2.
- Los carros de distribución no cumplen exactamente con los requisitos exigidos: por falta de supervisión de la comercializadora los conductores de los carros muchas veces no encienden los furgones y esto no permiten que los productos se mantengan refrigerados, calificación 2.
- La política de precio no es muy competitiva: los precios varían de acuerdo al estrato y esto se da también porque cada compañía maneja sus propios precios, si los de colanta fueran mas bajos se vendieran más pero de igual manera seria su calidad. Calificación 1.

- Baja inversión en publicidad: a los clientes todo le llega por los ojos colanta aquí en la ciudad no cuenta con canales de publicidad constantemente, calificación 1.
- Compromiso por parte de la fuerza de venta: la fuerza de venta debe mostrar más dinamismo y realizar actividades que le permitan aumentar el volumen de ventas. Calificación 2.
- Incentivos para los distribuidores: colanta debe manejar un programa con el fin de aumentar la satisfacción por parte de los distribuidores de tal manera que estos se sientan satisfechos y puedan dar mejores resultados. Calificación 2.
- Carros propios para la distribución de los productos: Colanta sólo posee un carro propio aquí en la ciudad de Cartagena los demás son por leasing lo que genera más gastos por parte de la compañía. Calificación 2.

Tabla 7. La matriz del perfil competitivo (MPC) , matriz MPC

FACTORES DE ÉXITO	VALOR	COLANTA		ALQUERIA		ALPINA	
		CLASIFIC.	PUNTAJE	CLASIFIC.	PUNTAJE	CLASIFIC.	PUNTAJE
RECONOCIMIENTO	0,1	4	0,4	3	0,30	4	0.40
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	0,2	4	0,8	3	0,60	3	0.60
PARTICIPACION EN EL MERCADO	0,2	4	0,8	3	0,60	3	0.60
PRECIOS	0,1	3	0,3	4	0,40	3	0.30
POSICIÓN FINANCIERA	0,1	3	0,3	3	0,30	3	0.30
LEALTAD DE LOS CLIENTES	0,15	4	0,6	4	0,60	3	0.45
ALIANZAS ESTRATEGICAS	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0.45
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3,65</b>		<b>3,10</b>		<b>3.1</b>

### **3.3 ANALISIS DE LA MPC**

Luego de analizar la matriz MPC, se puede encontrar que la empresa Colanta presenta muy buenos resultados con respecto a su competencia; sin embargo se le recomienda. En el cuadro se suministra una muestra de matriz de perfil competitivo, observándose que el liderazgo en precios, calidad en los productos y la lealtad de los clientes, son los factores más determinantes en el éxito, siendo esta la empresa más fuerte con una puntuación de 3.65.

Comparando a Colanta con estas tres competencias podemos notar que las estrategias en cuanto a las empresas del sector maneja unas calificaciones altas y donde las estrategias son menores son pocas y se pueden trabajar para mejorarlas e implementarlas.

En este objetivo es claro notar cómo se obtuvieron los resultados a través de la información arrojada por las matrices de evaluación para cada área de la empresa la cual permitió saber en qué estado se encontraba la empresa tanto en la parte interna como externa de la misma, como también se pudo comparar frente a dos de las empresas fuertes competidoras para COLANTA como lo son ALPINA Y ALQUERIA.

Obteniendo una vez estos resultados de las matrices de evaluación se facilitó la conclusión de estrategias que llevaran a la empresa a mejorar sus procesos internos y externos para poder finalmente cumplir con buenas estrategias de distribución que permitan desarrollar sus actividades eficazmente dentro y fuera de la empresa ya que todos los departamentos se entrelazan.

#### **4. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION EN LA EMPRESA COLANTA PARA MEJORAR SUS PROCESOS LOGISTICOS EN EL CANAL DE INTERMEDIARIOS**

En este estudio se van a señalar algunas estrategias en el área de la distribución del marketing con el fin de mejorar algunos procesos de la distribución en COLANTA, teniendo en cuenta el análisis que se obtuvo durante el desarrollo de la investigación.

A COLANTA se le mencionarán diversas estrategias, siendo opcional por parte de la empresa la valoración o aplicación de éstas para su empresa. Lo que se quiere por parte del investigador es que estas estrategias se tengan en cuenta para que la empresa en el entorno que se encuentra sea más competitiva tanto en el área de distribución, como de despacho, proveedores etc. ya que cada una de estas áreas se entrelaza.

Las estrategias a mencionar son el resultado del análisis realizado frente a las empresas competidoras de lácteos en la ciudad de Cartagena.

La industria de los productos alimenticios es bastante competida, es por ello que COLANTA, tiene que estar innovando, y fortaleciendo todos sus procesos logísticos de manera constante para poder ser la número 1 en todo lo que respecta a la compañía.

a) Innovación constante en cuanto a los canales de distribución: La industria de los productos alimenticios es bastante competida, es por ello que COLANTA, tiene que estar innovando , y fortaleciendo todos sus procesos logísticos de manera constante para poder ser la numero 1 en todo lo que respecta a la

compañía esto se haría con una persona especializada en el tema que supervisara cada ruta y estudiara minuciosamente el comportamiento de cada canal para que el estudio arroje estrategias de mejoras para esta area.

- b) Desarrollo de los colaboradores logísticos y del canal: Colanta debe contar con una persona especializada para llevar a cabo un estudio de tiempos con el fin de conocer cada uno de los movimientos de los carros y los tiempos de entrega a cada supermercado, TAT, canales institucionales, etc. , para de esta manera poder controlar y disponer de cada ruta a la hora que salga un nuevo pedido.
- c) Plan de contingencia para el área de despacho: para un mejor desempeño en cada una de las áreas de la comercializadora aquí en la ciudad de Cartagena especialmente el área de despacho Colanta debería realizar un plan de contingencia con el fin de controlar y mejorar todos los procesos a partir de la distribución de cada pedido en la bodega para no tener inconvenientes a la hora de repartir los pedidos en cada ruta, donde quede solo una persona encargada de esta función.
- d) Control de inventarios en la comercializadora. Máquina generadora de pedidos: teniendo en cuenta que las empresas competidoras de colanta manejan programas especializados por celulares o *pand* para generar sus pedidos y ala vez minimizar sus tiempos colanta debería estar a la altura de estas empresas para obtener una maquina especial donde se generen los pedidos diariamente y no tener que regresar a la empresa a pasar la nota donde esto genera mas gastos, la recomendación mas económica y buena seria la obtención de un celular para cada vendedor ya que este en cuanto a economía seria mejor.

- e) Cadena de valor relación entre estrategias de supply y estrategias de negocios (nuevos, productos, estrategias de mercadotecnia, operación distribución y servicios): en vista que estamos en una era tan cambiante, en el mercado de lácteos sería bueno que Colanta incrementara la demanda ofreciendo una mayor diversidad de productos y el mejor servicio a los clientes ya que este último es uno de los factores más importante y es quien decide su fidelidad en este caso con Colanta.
  
- f) Supervisión diaria y/o constante a los furgones de los carros transportadores: los conductores normalmente no dejan mucho tiempo la temperatura del furgón encendida por no gastar gasolina lo que tendría como consecuencia los daños de los productos o que los supermercados en el caso no los reciban porque no cumplen con las normas por lo que recomendaría realizar inspección de esta y comunicarle a los auxiliares que estén pendiente del caso de lo contrario este respondería por los daños de los productos.
  
- g) Visita periódica a los canales de distribución: es muy recomendable que los vendedores hagan presencia ,hasta el mismo gerente de la cooperativa a los distribuidores ya sean supermercados, institucionales cuales fueran para hacerse notar y tomar nota de casos que observen para mejoría de su propia empresa y de la competencia.
  
- h) Capacitación sobre manipulación de alimentos: toda persona que labore en una empresa de alimentos debe tener una certificación que acredite que es especialista y tiene conocimiento en el área de manipulación de alimentos estos cursos los realizan en el SENA.

## **5. CADENA DE VALOR Y PROCESO DE APROVISIONAMIENTO DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE CARTAGENA CON RELACIÓN A SU FÁBRICA EN MEDELLÍN**

El proceso de aprovisionamiento consiste en poner a disposición de la empresa los bienes o servicios necesarios que garanticen la actividad empresarial. Aunque el rol principal de la función de aprovisionamiento es la compra de inputs y su transporte hasta la unidad de producción, la compra en sí es sólo una fracción del proceso. Dado que aprovisionar implica una previsión de las necesidades del resto de operaciones en la empresa, La importancia creciente del proceso de aprovisionamiento en la empresa nos lleva a proponer dentro del cuadro de mando un indicador de eficiencia de la labor del departamento encargado de esta función.

La comercializadora en la ciudad de Cartagena tiene como objeto aumentar niveles de participación en el mercado-Incrementar niveles de satisfacción y confianza con cliente, proveedores y/o consumidor básicamente esta es la función de la comercializadora. Pero desde Medellín manejan todo principalmente aumentando el nivel de cumplimiento de pedidos desde plantas hacia comercializadoras y hacia el consumidor final.

COLANTA Cartagena comercializa todos los productos lácteos y cárnicos menos los insumos agropecuarios en Medellín, específicamente en Antioquia donde quedan las plantas, producen todo y ellos se encargan de transportarlo hasta la ciudad para su comercialización. Los productos lácteos vienen a la comercializadora de Cartagena, de Funza-Bogotá, Planeta Rica y San Pedro de donde producen también los productos cárnicos.

Como es usual en sistemas de gestión de la calidad, en este caso los procesos en una cadena pueden agruparse de la siguiente manera:<sup>24</sup>

**Procesos para la realización del producto:** Se basan en los procesos generadores de valor, directamente o que son indispensables para ello, como el aprovisionamiento de insumos, la transformación y la distribución.

**Procesos de apoyo:** Contribuyen a los de realización del producto. Como: gestión de recursos, capacitación, innovación, información, comunicación, gestión del financiamiento.

**Procesos de gestión:** Asociados a la conducción de los procesos de realización y su mejora continua. Como la fijación de políticas y objetivos, estrategia, auditorías internas, evaluación del desempeño.

**Procesos de aprovisionamiento externo:** A través de los cuales se abastecen los proveedores internos. Incluye información de disponibilidad, precios y despacho.

**Procesos directamente relacionados con los clientes:** Brindando información sobre sus requerimientos. Adquiriendo los productos finales y evidenciando satisfacción.

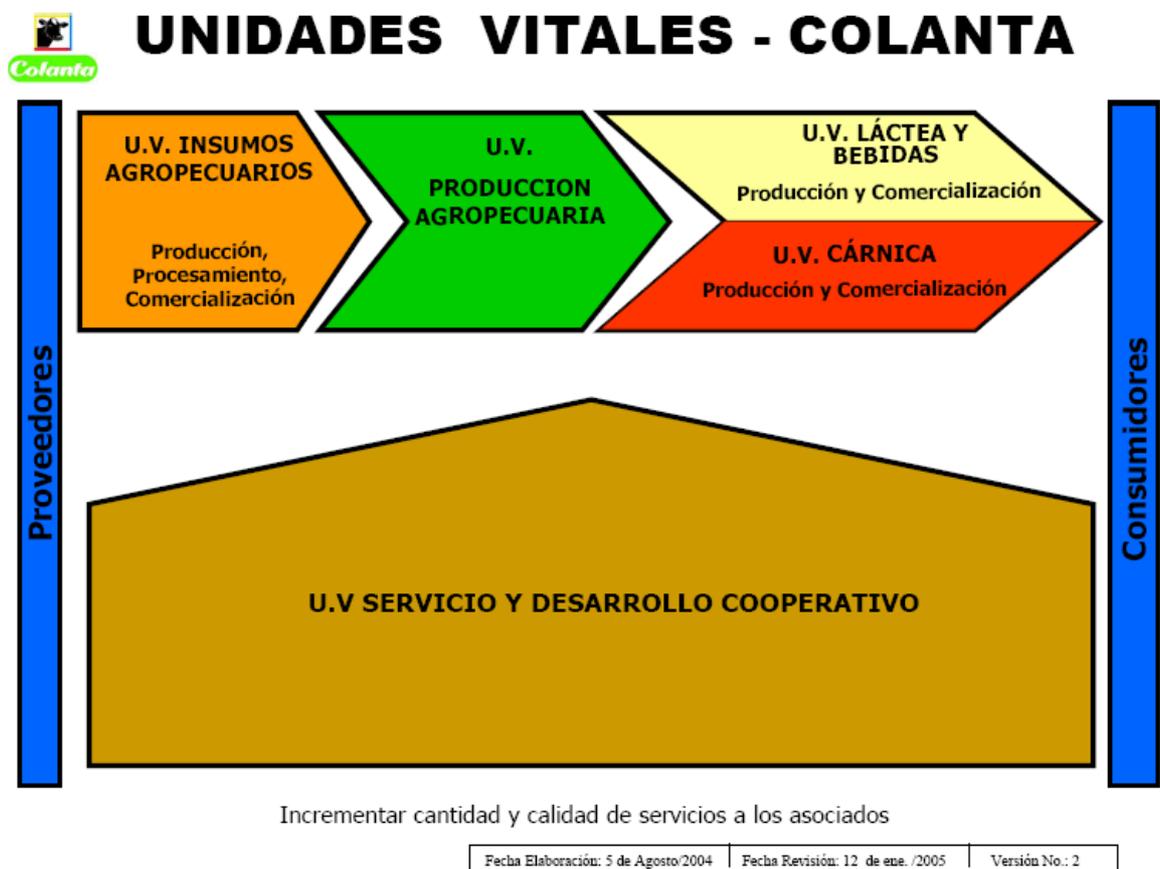
El aprovisionamiento involucra al proveedor con la cadena de abastecimiento, haciendo referencia a todas las actividades encargadas de poner a disposición de la producción los elementos y materiales que ha solicitado para cumplir sus planes y programas.

---

<sup>24</sup> gestión empresarial [http://mp.peru-v.com/ge/ge\\_pr.htm](http://mp.peru-v.com/ge/ge_pr.htm)

Será actividad clave del aprovisionamiento el proceso de compras de materias primas e insumos al coordinar todas las actividades que hagan de este un proceso eficiente, soportándose en la relación con los proveedores su clasificación y criterios de selección, en las políticas de pagos y el manejo de materiales hasta la llegada del siguiente eslabón, la producción<sup>25</sup>.

Figura 1. Estructura de procesos/idades vitales.



Fuente: Colanta

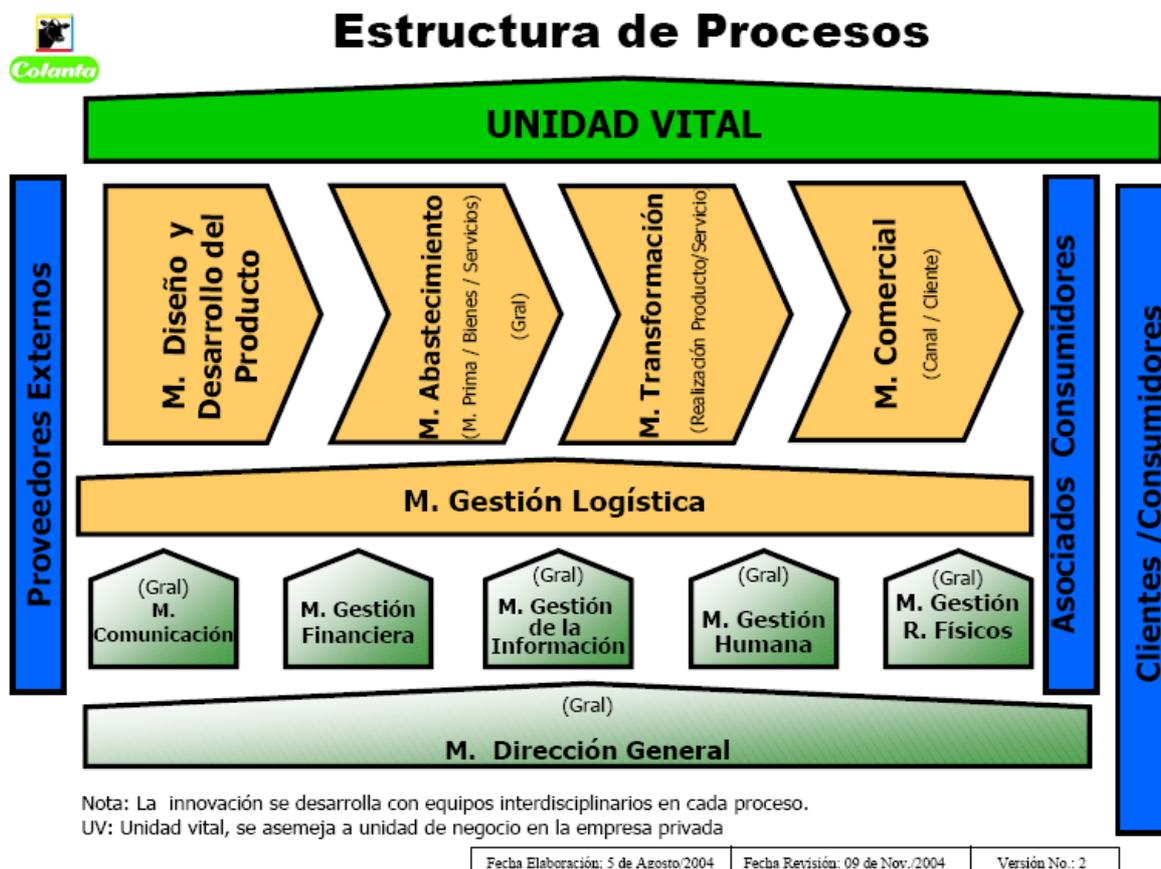
<sup>25</sup> <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis145.pdf>

Figura 2. Unidades vitales



Fuente: Colanta

Figura 3. Estructura de procesos.



Fuente: Colanta

### 5.1 PROCEDIMIENTO: DISTRIBUCION Y ENTREGA

**POLITICA INTEGRAL DE CALIDAD:** generar una cultura orientada al mejoramiento continuo de los productos y a la prevención de eventos que puedan afectar la salud y seguridad de las personas, la calidad e innovación del producto y el medio ambiente con capacitación y entrenamiento permanente nos esforzamos por adquirir conocimientos y habilidades para satisfacer y brindar confianza a los

clientes asociados productores y asociados trabajadores y a la comunidad a través de procesos, productos y servicios que cumplen con las normas internas y legales vigentes.

Tabla 8. Procedimiento distribución y entrega

PROCEDIMIENTO: SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD	DISTRIBUCION Y ENTREGA DOCUMENTO No c501-10203		
Unidad de negocio: láctea y bebidas, cárnicos.	Macro proceso: comercial	Línea: general	Área organizacional: administración de mercadeo – ventas
<p>1. OBJETIVO: determinar las actividades para la distribución y entrega de productos a los diferentes clientes de la comercializadora que se les envía el pedido, con el fin de generarles satisfacción y confianza atreves del cumplimiento de los requerimientos exigidos.</p> <p>2. ALCANCE: inicia desde que el vehículo está cargado para iniciar la entrega de productos a los clientes que se les en ruta su pedido, comercializadoras y distribuidores de otras ciudades terminan cuando llega el vehículo al recibo de devoluciones para la entrega de productos y canastillas. Es de aplicación para todos los productos distribuidos por las comercializadoras de COLANTA.</p> <p>3. NORMAS E INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS A SEGUIR:</p> <p>3.1 El auxiliar de distribución o transportador para la manipulación de los productos se debe disponer del cinturón ergonómico, cumplir con las normas higiénico sanitarias y haber realizado el curso de manipulación de alimentos.</p> <p>3.1.1 Solicitar el registro en el formato “control entrega de productos”</p>			

correspondientes a la hora de llegada y salida, firmado y sellado por el cliente.

3.2 toda dificultad originada durante la distribución y entrega de los productos debe ser reportada oportunamente al supervisor de turno, persona encargada o jefe de la comercializadora.

3.3 todo cambio de ruta debe hacerse con previa autorización de los distribuidores de distribución.

3.4 no se deben colocar en el furgón del vehículo, objetos diferentes a las canastillas de lácteos pasteurizada y derivados con sus respectivos productos.

3.5 el conductor del vehículo es responsable de los productos durante entrega del pedido al cliente interno o externo.

3.6 el controlador, solo llena "la hoja de ruta" cuando la carga es refrigerada.

3.7 el supervisor de ruta o coordinador del canal es el responsable de realizar seguimiento de las entregas para controlar el buen servicio ofrecido por colanta a los clientes.

3.8 todo vehículo que lleve productos para clientes de otras ciudades debe salir sellado y con el termo funcionando en el caso de transportar productos refrigerados.

3.9 para las plantas se reclama devolución de canastas si no son necesarias para su proceso de producción.

3.10 para las comercializadoras solo se reclaman devoluciones de canastas.

#### 4. PASOS SECUENCIALES

4.1 distribución y entrega de pedidos a clientes atendidos a través de rutas pre

establecidas.

4.1.1 el auxiliar de distribución o transportador dependiendo del caso solicita los documentos (facturas, movimiento de productos) al controlador ) , verifica que los clientes , documentos y las canastas despachadas siempre y cuando el volumen de mercancía lo permita si coincidan con lo relacionado en el informe de la ruta que le entrega al controlador de despachos y para el caso donde el transportador es quien hace la entrega debe firmar el informe de ruta.

4.2 distribución y entrega a clientes de otras ciudades comercializadoras o plantas.

4.2.1 el supervisor de turno o persona responsable relaciona en el sistema “aplicación ventas”, la salida del vehículo.

## 5. CONTROLES

5.1 tarjetas y formatos: control horario de vehículo con el fin de controlar los horarios a laborar del auxiliar y del conductor.

5.2 informe control entrega de productos para controlar el tiempo de la ruta y el manejo de canastas.

5.3 firma y sello de cliente que recibe el pedido.

5.4 hoja de ruta con el fin de controlar el sistema de refrigeración de los vehículos que llevan los productos a las ciudades.

5.5 sistema SAPAC para controlar la temperatura del vehículo.

Tabla 9. Procedimiento despacho de producto

<p>PROCEDIMIENTO: SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD</p>	<p>DESPACHO DE PRODUCTOS, DOCUMENTO No cpo501-10204</p>		
<p>Unidad de negocio: láctea y bebidas, cárnicos.</p>	<p>Macro proceso: comercial</p>	<p>Línea: general</p>	<p>Área organizacional: administración de mercadeo – ventas</p>
<p>1. OBJETIVO:</p> <p>Establecer las directrices, mediante la descripción de los pasos que conforman el despacho de productos a los clientes a partir de los pedidos generados, con el fin de garantizarle satisfacción y confianza en cuanto a la calidad, cantidad y tiempo.</p> <p>2. ALCANCE:</p> <p>SI EL DESPACHO ES POR RUTAS:</p> <p>Inicia con la toma de documentos a despachar de las papeleras “en rutar contado” y “enrutar crédito” según corresponda. Termina con la entrega del informe control entregas y los documentos relacionados al auxiliar de distribución, es de aplicación para todos los productos distribuidos para la comercializadora de colanta.</p> <p>SI EL DESPACHO ES PARA DISTRIBUIDORES Y/O COMERCIALIZADORA:</p> <p>Inicia con los controles de vehículo en portería báscula antes de ingresar a la plataforma de carque y termina con el reporte en el sistema de la salida del vehículo si es cliente de otra ciudad a quien colanta le envía el pedido o comercializadora. Con los controles realizados en báscula o portería, si el despacho es para un cliente que viene por su pedido o se trata de un pedido</p>			

externo.

### 3. NORMAS E INSTRUCCIONES ESPECIFICAS A SEGUIR

3.1 Antes de iniciar el despacho el controlador es responsable de verificar que el vehículo cumpla con las condiciones higiénico sanitarias para el cargue.

3.2 Para el cargue de vehiculo de distribuidores se debe contar con el personal suficiente para evitar demoras en el proceso.

3.3 El controlador es responsable de realizar el despacho únicamente de los productos registrados en documentos autorizados según lo establecido en el procedimiento de pedidos de facturación y movimientos de producción.

3.4 Cuando se despache producto refrigerado para cliente, comercializadora o planta de otra ciudad se debe diligenciar el formato hoja de ruta.

### 4. PASOS SECUENCIALES

#### 4.1 DESPACHOS POR RUTAS:

4.1.1 El controlador de despacho entrega el informe “control de entregas” y los documentos relacionados al auxiliar de distribución o transportador.

4.2 Despacho a clientes que se vienen por su pedido.

4.3 Despachos de pedidos a clientes internos y externos de otras ciudades o a quienes se les envía su pedido.

4.4 Despacho de pedidos extras.

### 5. CONTROLES.

Tabla 10. Recibo de devoluciones

<p>PROCEDIMIENTO: SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD</p>	<p>RECIBO DE DEVOLUCIONES, DOCUMENTO No Po501-10206</p>		
<p>Unidad de negocio: láctea y bebidas, cárnicos.</p>	<p>Macro proceso: comercial</p>	<p>Línea: general</p>	<p>Área organizacional: administración de mercadeo - ventas</p>
<p><b>1. OBJETIVOS:</b></p> <p>Determinar las actividades que definirá los parámetros y controles necesarios que sirvan como criterios para la toma de decisiones, referente a la devolución de productos y canastas por parte de nuestros clientes.</p> <p><b>2. ALCANCE:</b></p> <p>Inicia con el estacionamiento del vehículo en plataforma de recibido de devoluciones por parte del conductor y termina con la elaboración y entrega de la nota crédito por devolución o descuento autorizado por el supervisor o jefe de la comercializadora , al representante del cliente si es distribuidor de contado, con el envió de cartera de la copia y el original al cliente si es distribuidor de crédito, con el envió a cartera de la copia y el original al cliente si es distribuidor de crédito, con el envió a cartera de la original y copia si es un cliente de crédito diferente a un distribuidor , con la entrega de la nota al auxiliar de distribución o transportador si es un cliente de contado que este estructurado o la entrega al coordinador de las casetas colanta de los traslados recibidos correspondientes a la devolución.</p>			

Tabla 11. Facturación y movimiento de pedidos

PROCEDIMIENTO: SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD	PEDIDO FACTURACION Y MOVIMIENTOS DE PEDIDOS, DOCUMENTO		Área organizacional: administración de mercadeo – ventas
Unidad de negocio: láctea y bebidas, cárnicos.	Macro proceso: comercial	Línea: general	
<p><b>1. OBJETIVO</b></p> <p>Describir las actividades necesarias para la recepción, revisión y documentación de los pedidos realizados por el cliente y los criterios de modificación cuando los requisitos han sido alterados por alguna de las partes (el cliente o la cooperativa) con el fin de generarles satisfacción y confianza a través del cumplimiento de las directrices establecidas.</p> <p><b>2. ALCANCE</b></p> <p>Iniciar a partir de la recepción de un pedido proveniente de las fuentes establecidas en la norma 3.1 de este procedimiento.</p> <p>Termina con la disposición de la documentación.</p> <p>Cubre para los pedidos hechos por los clientes y el movimiento de productos a nivel interno o externo de la cooperativa.</p> <p><b>3. NORMAS E INSTRUCCIONES ESPECIFICAS A SEGUIR</b></p> <p><b>3.1 GENERALES</b></p> <p>3.1.1 Los medios o vías de recepción del pedido para la facturación y movimiento de productos son:</p> <p>3.1.1.1 Pedido por ventanilla</p> <p>3.1.1.2 Pedido vía telefónica</p> <p>3.1.1.3 Pedido por fax</p> <p>3.1.1.4 Pedido vía electrónica</p> <p>3.1.1.5 Pedidos fijos</p>			

Tabla 12. Despacho de productos

PROCEDIMIENTO: SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD	DESPACHO DE PRODUCTOS	DE	
Unidad de negocio: láctea y bebidas, cárnicos.	Macro proceso: comercial	Línea: general	Área organizacional: administración de mercadeo – ventas
<p><b>1. OBJETIVOS</b></p> <p>Establecer las directrices mediante la descripción de los pasos que conforman el despacho de productos a los clientes a partir de los pedidos generados, con el fin de garantizarles satisfacción y confianza en cuanto a la calidad, cantidad, y tiempo.</p> <p><b>2. ALCANCE</b></p> <p>-Si el despacho es por rutas</p> <p>-Si el despacho es para distribuidores y/o comercializadoras.</p>			

Se evaluó el proceso de aprovisionamiento del centro de distribución de Cartagena con relación a la ciudad de Medellín debido a que todas las actividades desde la producción, calidad, recursos humanos, entre otras se maneja desde la principal que queda en la ciudad de Medellín donde se encuentran las plantas y las áreas que hacen posible el proceso de aprovisionamiento en COLANTA.

Con lo investigado hasta el momento se observo que la empresa cuenta con una estructura completa para cada área organizada tanto para el área logística como para las áreas que conforman la dirección general lo indica que hay una buena comunicación desde la jerarquía gerencial hasta la parte productiva lo que permite

desarrollar con calidad cada función de la distribución de los productos en COLANTA.

La comercializadora en la ciudad de Cartagena siempre se encuentra abastecida debido a que los pedidos se generan con anticipación antes que se presente escases en las bodegas esto permite un desarrollo logístico muy bueno y productivo para la empresa.

## RECOMENDACIONES

Entre mayor sea el número de estrategias implementadas, mayores resultados se verán en la empresa; por lo tanto se recomienda analizar detalladamente cada una de las estrategias recomendadas para lograr mayores beneficios y de no ser así, implementar aquellas que se complementen entre sí.

Realizar auditorías internas y externas cada 6 meses para verificar que los procesos se están desarrollando a cabalidad para que garantice la calidad de procesos en especial los logísticos.

Mantener buenas relaciones con los intermediarios para realizar negociaciones beneficiosas para ambas partes.

Supervisar semanalmente cada ruta de distribución para corroborar que se están implementando las reglas con excelencias y no presentar mas adelante inconvenientes.

Mantenerse al tanto de las actividades que realiza la competencia con el fin de implementar estrategias ligeras que permitan las ventas y buenos ingresos a la Cooperativa Colanta.

Realizar formatos que permitan verificar los tiempos de recorrido de un canal a otro para controlar el tiempo de ocio de los auxiliares de distribución.

El uso de tapabocas, uñas cortas y sin esmalte mientras se manipula alimentos garantiza la calidad y sanidad del producto.

## CONCLUSION

Después de analizar y estudiar todos los procesos en general de la empresa COLANTA, pude conocer cada una de las áreas en especial a fondo la del canal de distribución y todas las funciones que hacen posible la entrega de productos a través de sus diferentes canales de distribución, de tal manera que me permitieron detectar estrategias y recomendaciones que pudieran mejorar sus procesos logísticos a través de cada canal.

En cuanto a la investigación realizada para cada una de las empresas competidoras de lácteos se logro el objetivo de conocer cada uno de sus productos, los canales de distribución que cada empresa maneja, los tipos de frecuencias con que visitan cada canal, la política de precio que los hace cada día más competitivos, y sobre todo en especial la historia de cada una ellas como su nacimiento, formación como empresas lecheras y su participación en el mercado.

Visitando las instalaciones de cada una de las empresas competidoras se puede observar las infraestructuras y los sistemas de producción, empaquetamiento, sistemas de calidad que me permitieron llenarme de información y conocimiento para el estudio de cada una de las empresas competidoras frente a COLANTA.

Destacando la participación de ALPINA, ALQUERIA, CODEGAN Y COOLECHERA por el sistema de organización que manejan en la ciudad de Cartagena, cada empresa maneja sus propias políticas y procesos de distribución, esto es lo que las ha permitido a cada una a diferenciarse de la otra, para ello elegí las dos empresas con más movimiento y competencia de COLANTA en la ciudad de Cartagena (ALPINA y ALQUERIA) que pudiera arrojar información para sintetizar una breve comparación y observación que pudiera detectar fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas frente a COLANTA. Una vez se realizó este estudio me di cuenta que la ventaja que COLANTA tiene frente Alpina es que la primera tiene una comercializadora en la ciudad mientras la segunda solo tiene una bodega y todo lo manejan desde Bogotá, por otra parte Alquería no maneja una planta en la ciudad maneja solo una bodega donde reposan los productos que llegan desde Barranquilla que es donde hay una planta y es la planta más cercana. Pude notar que en comparación de las dos muestras comparadas COLANTA maneja buena organización dentro de la comercializadora al igual que su distribución para los diferentes canales.

La situación actual de la empresa a través de un análisis interno y externo se identifica las fortalezas y debilidades de la empresa en cuanto a su sistema de distribución en marketing, con el fin de conocer todos los procesos internos y externos de la empresa debido a que este instrumento me ayudo a medir más detalladamente cada área de la empresa porque aunque no estuviesen entrelazadas de acuerdo al mecanismo o funcionamiento que desarrolle la empresa así se obtendrán los resultados esperados.

En la evaluación de los factores externos consiste en identificar y evaluar las relaciones externas de la empresa .COLANTA no supero la media lo que arrojo un resultado por debajo de la media por lo tanto debe capitalizar sus oportunidades y esforzarse para mejorar sus amenazas.

Los resultados se lograron en la matriz de evaluación interna, la empresa maneja buena comunicación con los clientes lo que permite que se refleje una buena confianza al comprar sus productos. La posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media lo que indica que se encuentra muy bien pero no deben confiarse.

En cuanto a la matriz MPC frente a las empresas competidoras COLANTA demostró ser la mejor en calidad del producto, lealtad con el cliente y

participación en el mercado en este punto se lograron los objetivos en vista que hay que demostrarle a COLANTA que es muy buena en estos aspectos pero que no se puede dormir debe estar realizando estudios que conlleven al éxito en todo momento.

En el tercer objetivo se indicaron estrategias que salieron dentro de todo el estudio que se realizó desde el comienzo implementando los procesos que se realizaron para el estudio así como la observación directa que se obtuvo visitando cada empresa competidora de COLANTA y cada canal de distribución comparando a la empresa de estudio frente a las demás del sector.

Los sistemas de aprovisionamientos son de vital importancia para cada estudio de proceso que se realice para cada empresa debido a que por este medio se puede analizar todas las áreas que conforman una organización teniendo en cuenta todo lo que hace una empresa tanto de servicios o productos. En el caso una empresa sin productos es una empresa que no puede vender no puede distribuir porque no tiene una materia prima que pueda permitir la realización de una función en dicho departamento y producto.

Las razones más importantes para ser competitivo y marcar la diferencia en las empresas de lácteos y cárnicos especialmente en la ciudad de Cartagena es contar con todos los recursos eficientemente para cumplir de manera oportuna a los clientes y sobre todo implementando satisfactoriamente las estrategias que permitan lograr mejores resultados tanto para los procesos internos y externos de la empresa, para que sea COLANTA la N° 1 tanto en producto, como en servicio y sobre todo en procesos que hacen de la compañía más competitiva y rentable.

La investigación de mercado en toda compañía logrará medir tanto a la empresa como a la competencia ya que ésta ayudará a detectar las fortalezas y debilidades

y de esta manera se logrará implementar estrategias que conlleven a la mejora continua de la empresa.

## **BIBLIOGRAFIA**

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5ª ed.

INCONTEC. Compendio. Tesis y otros trabajos de grados. Santa fe de Bogotá : INCONTEC 1999 100p.

KINNEAR, Thomas C y TAYLOR, James R. Investigación de mercados un enfoque aplicativo, 4ª ed. s.l : Mc Graw Hill.

MALHOTRA, Naresh K. Investigación de mercados: un enfoque aplicado. 4ª ed. México : Pearson Educación 2004.

PORTER, Michel E. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires : Vergara, 1991.

STANTON William J. Fundamentos de marketing. 10ª ed.

## WEBGRAFÍA

<http://luisernestolopez.blogspot.com/>

<http://www.alqueria.com.co/contenido/articulo.asp?chapter=80&article=146>

[http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%2010/investigacionm  
ercadoll.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%2010/investigacionm<br/>ercadoll.htm)

<http://www.monografias.com/trabajos15/estadistica/estadistica.shtml>.

[http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/2009-02-04/ARTICULO-WEB-  
NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4791824.html](http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/2009-02-04/ARTICULO-WEB-<br/>NOTA_INTERIOR_PORTA-4791824.html)

[http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE\\_2911\\_37-  
50\\_1C41D51787128E920A9AA969D3946125.pdf](http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2911_37-<br/>50_1C41D51787128E920A9AA969D3946125.pdf)

[www.alpina.com](http://www.alpina.com)

[www.codegan.com](http://www.codegan.com)

[www.colanta.com](http://www.colanta.com)

[www.google.com](http://www.google.com)

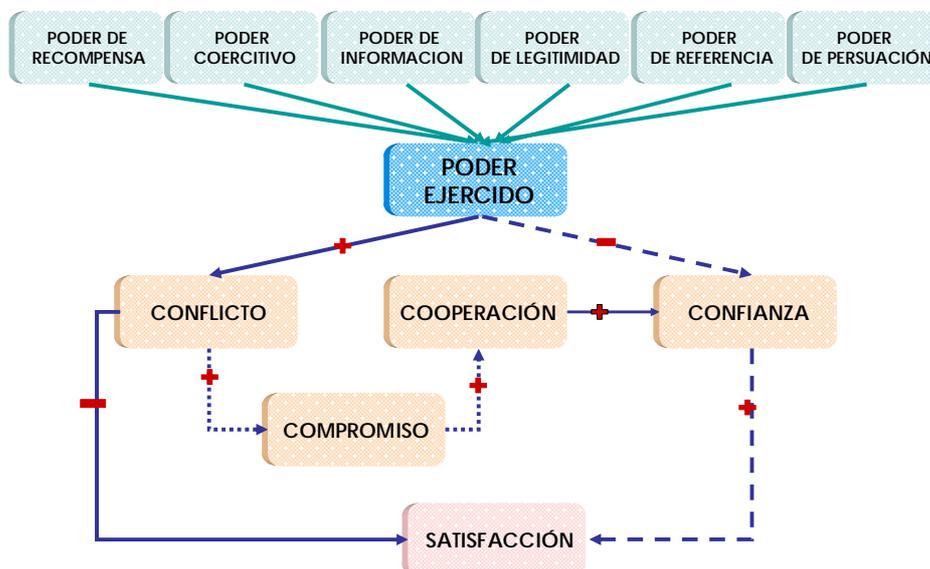
[www.revistadinero.com](http://www.revistadinero.com)

# ANEXOS

## ANEXO A

Según French y Raven (1959)<sup>26</sup> y Beier y Stern (1969)<sup>27</sup>, existen cinco tipos de poder que se derivan de cinco grandes fuentes: recompensa, coerción, legitimidad, referencia e información; a estos cinco poderes Santesmases (1996) adiciona el poder de persuasión. Ver figura 2.

Figura 2. Modelo de relaciones en los canales de distribución.



Fuente: Oubiña B. Javier, Levy M. Jean Pierre, Cruz R. Ignacio y Yágüe G. María Jesus (2004) Satisfacción y Poder en los Canales de Distribución. Ciencia Ergo Sum, julio-octubre, vol11, N°002 Universidad Autónoma de México pág 138 Y Santesmases M. Miguel (1999), Marketing, conceptos y estrategias. Elaboración propia

De la forma que se dé al manejo del poder por parte de las organizaciones, se genera el conflicto y la desconfianza o bien la confianza y la cooperación. La intensidad del conflicto dice Cruz Roche (1999), está relacionada con el grado de

<sup>26</sup> French, John r. P. y Raven Bertam (1959) "The Bases of social Power" in *Studies in Social Power*, (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959) págs 159-167, en El-Ansary Adel, Stern Louis W, Coughland Ann T., y Cruz Roche Ignacio (2001). "Canales de Comercialización" Prentice Hall pág. 266.

<sup>27</sup> Beber F. y Stern L. W. (1969), "Power in the Channel of Distributions", *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Houghton Mifflin Boston.

poder que ejerce alguno de los participantes del canal respecto a los demás. En el proceso de negociación, y ante condiciones de dependencia de una de las partes del canal, el participante de más poder se encuentra en óptimas condiciones para sentar las reglas del juego y aplicar estrategias y tácticas coercitivas y/o no coercitivas frente al participante dependiente.

## **ANEXO B**

## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

### ENCUESTA DIRIGIDA A DISTRIBUIDORES DE PRODUCTOS LÁCTEOS Y CÁRNICOS DE CARTAGENA.

1. Califique de 1 a 5 siendo 1 menor y 5 mayor el posicionamiento de cada una de las empresas de lácteos en cada uno de los supermercados en la ciudad de Cartagena.

EMPRESA	5	4	3	2	1
ALPINA					
COLANTA					
CODEGAN					
ALQUERIA					

2. Al comparar a **COLANTA**, con las otras empresas que ofrecen similares productos lácteos y cárnicos como los calificaría. Con relación a la participación en los diferentes tipos de canales como Carulla, Éxito entre otras.

EMPRESA	Éxito	Carulla	Megatiendas	Chagualos	Olímpica
ALPINA					
COLANTA					
CODEGAN					
ALQUERIA					

3. Evalúe de 1 a 5 el grado de fortaleza de la empresa COLANTA en los siguientes aspectos (siendo 1 el menor y cinco el mayor):

<b>Aspecto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a. Logística					
b. Servicio al cliente					
c. Marketing					
d. Recurso humano					
e. Tecnología					
f. Abastecimiento.					

4. ¿Por qué piensa usted que COLANTA es elegido por sus clientes?

- a. Puntualidad.
- b. Cómodos precios.
- c. Calidad de servicio

5. Evalúe de 1 a 5 los canales de distribución donde se encuentran sus productos:

<b>Canales de distribución</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a. Éxito					
b. Carulla					
c. Olímpica					
D Sao					
e. Institucionales					
f. Regionales					

6. AL comparar a colanta con la competencia califique de 1 a 5 su infraestructura aquí en la ciudad de Cartagena.

<b>EMPRESA</b>	5	4	3	2	1
ALPINA					
COLANTA					
CODEGAN					
ALQUERIA					