

# NECESIDADES LOGÍSTICAS Y DE TRANSPORTE DE LOS TENDEROS EN MEDELLÍN

MARTHA LILIANA MONTEJO LOPERA



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
ENVIGADO  
2011**

# **NECESIDADES LOGÍSTICAS Y DE TRANSPORTE DE LOS TENDEROS EN MEDELLÍN**

**MARTHA LILIANA MONTEJO LOPERA**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Ingeniera administradora**

**Jorge Enrique García Arango**



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
ENVIGADO  
2011**

*Quiero dedicar este trabajo de grado a mi papá Diego, mi mamá Martha y mi hermano Diego A., por haberme apoyado e inculcado siempre el interés por la educación ya que fuera de prepararme con nuevos conocimientos y teorías, me ha ayudado a extender la visión del mundo.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Soy consciente de que en la vida se necesita de las personas para poder superar los obstáculos que se vayan presentando, por eso agradezco a la vida, por ponerme a todas las personas adecuadas y en el momento adecuado; personas que siempre he llamado “mis angelitos”.

Quiero agradecer especialmente a mis padres, que desde el primer momento de mi existencia pensaron en lo mejor para mí, brindándome la oportunidad de estudiar para prepararme como profesional, además de inculcarme todos los valores que me hacen hoy en día una persona íntegra y segura de mí misma.

Igualmente quiero agradecerles a mi hermano y a mi familia, por haberme acompañado durante toda mi experiencia académica, dándome siempre los mejores consejos y transmitiéndome todos sus conocimientos.

A Jorge García, por haber compartido conmigo su conocimiento y experiencias en el tema de logística y transporte.

A Santiago Saldarriaga, por apoyarme con sus conocimientos, darme fuerza y haberme dedicado tanto tiempo, para poder terminar con satisfacción mi trabajo de grado.

Por último a mis profesores, amigos y compañeros, que me enseñaron tantas cosas, que estoy segura voy a aplicar en mi nueva etapa como profesional y que me harán recordar a mi universidad con gran orgullo y satisfacción.

# CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	17
1 PRELIMINARES.....	19
1.1 Planteamiento del problema.....	19
1.2 Objetivos del proyecto.....	20
1.2.1 Objetivo General:.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos:.....	20
1.3 Marco teórico.....	20
1.3.1 Información general de Renting Colombia.....	20
1.3.2 Aspectos generales sobre logística y distribución.....	23
1.3.3 Tienda Tradicional.....	24
1.3.4 Proceso de abastecimiento de la tienda tradicional.....	25
2 METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	26
2.1 Metodología general.....	26
2.2 Universo, población y muestra.....	26
2.2.1 Método de muestreo.....	26
2.2.2 Tamaño de la muestra.....	27
2.3 Descripción del proceso de investigación.....	28
2.3.1 Planeación y recolección de información secundaria.....	28
2.3.2 Trabajo de campo.....	28
2.3.3 Análisis e interpretación de resultados.....	29

2.3.4	Posibles soluciones .....	30
2.4	Técnicas e instrumentos de recolección de la información. ....	30
2.4.1	Descripción del formato de encuesta dirigida a los tenderos .....	30
2.5	Métodos de análisis de la información .....	31
3	DESARROLLO DEL PROYECTO.....	32
3.1	NECESIDADES DE LOS TENDEROS .....	32
3.1.1	Necesidades logísticas .....	40
▪	Frecuencia de distribución .....	40
▪	Horarios de distribución.....	43
3.1.2	Necesidades de transporte .....	45
▪	Velocidad de despacho .....	46
▪	Características técnicas del vehículo .....	47
3.1.3	Servicio de proveedores .....	53
▪	Sistema de recaudo .....	53
▪	Atención comercial y calidad del servicio .....	54
3.2	SOLUCIONES A NECESIDADES LOGÍSTICAS Y DE TRANSPORTE .....	59
3.3	PLANTEAMIENTO POSIBLES SOLUCIONES .....	62
	Frecuencia de distribución .....	62
	Horarios .....	63
	Características técnicas del vehículo .....	65
	Velocidad de despacho.....	65
	Sistema de Recaudo .....	66
	Atención comercial y calidad del servicio .....	67
4	CONCLUSIONES .....	69

5	RECOMENDACIONES.....	71
	BIBLIOGRAFÍA.....	72
	ANEXOS.....	74

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Cantidad de tiendas de barrio en Medellín .....	27
Tabla 2. Pregunta abierta: Necesidades puntuales de los tenderos.....	38
Tabla 3: Opinión sobre la distribución en bicicleta .....	49
Tabla 4. Calificación del servicio .....	55
Tabla 5. Ranking proveedores mejor servicio. ....	56
Tabla 6. Soluciones implementadas por algunas empresas.....	61
Tabla 7. Posibles soluciones a necesidades logísticas. ....	63
Tabla 8. Posibles soluciones a necesidades de transporte. ....	64
Tabla 9. Posibles soluciones a necesidades relacionadas con el servicio de proveedores. .....	66



## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Área de la tienda. ....	32
Gráfico 2. Ventas mensuales. ....	33
Gráfico 3. Modalidad de abastecimiento. ....	34
Gráfico 4. Razón de modalidad de abastecimiento. ....	34
Gráfico 5. Esquema de distribución. ....	35
Gráfico 6. Cantidad total de proveedores.....	36
Gráfico 7. Cantidad diaria de proveedores.....	37
Gráfico 8. Opinión sobre el número de proveedores.....	37
Gráfico 9. Persona encargada del proveedor.....	38
Gráfico 10. Forma de avisar la fecha de entrega. ....	40
Gráfico 11. Deseo por exactitud de fecha de entrega del pedido. ....	41
Gráfico 12. Flexibilidad horaria de los proveedores. ....	43
Gráfico 13. Importancia de la flexibilidad horaria.....	44
Gráfico 14. Frecuencia aglutinamiento de varios vehículos.....	44
Gráfico 15. Velocidad de despacho. ....	46
Gráfico 16. Tipo de vehículos de distribución.....	48
Gráfico 17. Opinión sobre los vehículos de distribución. ....	49
Gráfico 18. Importancia del tipo y el tamaño del vehículo. ....	50
Gráfico 19. Estado actual de los vehículos. ....	50
Gráfico 20. Relación del estado del vehículo con la calidad de los productos. ....	51
Gráfico 21. Forma de pago deseada.....	53

Gráfico 22. Relación con los proveedores.....	54
Gráfico 23. Importancia del servicio postventa.....	55

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Formato de encuesta.....	74
Anexo 2. Entrevistas a profundidad. ....	77
Anexo 3. Pregunta abierta. Necesidades expresadas por los tenderos. ....	87

## GLOSARIO

**AMIGOS RENTING COLOMBIA:** es un programa que ofrece capacitaciones, motivación e incentivos para los conductores y usuarios de los vehículos.

**ARRENDAMIENTO OPERATIVO:** el arrendamiento operativo es una figura mediante la cual una persona jurídica puede tomar en arriendo uno o más vehículos, según sus necesidades y por un tiempo determinado, sobre los cuales pagará un canon de arrendamiento definido en función del uso que le dará a los vehículos y del kilometraje que recorrerán en un período determinado, el cual le incluye servicios como mantenimiento, seguros, impuestos, trámites y otros servicios adicionales.

**BENCHMARKING:** proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones.

**CANAL DE DISTRIBUCIÓN:** es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran.

**CANASTA BÁSICA FAMILIAR:** es un conjunto de bienes y servicios que son adquiridos de forma habitual, para su sostenimiento, por una familia “típica” en cuanto a su composición (número de integrantes) y con unas condiciones económicas medias. Este conjunto se compone de artículos y servicios relacionados con alimentación, salud, educación, vestuario, transporte, esparcimiento y otros.

**CENTRAL DE ABASTOS:** lugar de abastecimiento de las diferentes unidades de negocio, además de ser abierta a todo tipo de público.

**CENTURY:** es un sistema integral de información, desarrollado por Renting Colombia, basado en tecnología y recursos humanos especializados.

**GMF:** Gravamen al movimiento financiero.

**LOGÍSTICA:** conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.

**NSE:** Nivel Socioeconómico.

**PREVENTA:** visita previa a la entrega de los productos, para realizar el pedido de acuerdo al inventario de cada establecimiento.

**PREVENTISTA:** persona encargada de tomar el pedido en las tiendas, para ser llevado al proveedor y posteriormente proceder con la distribución.

**RENTING:** denominación en inglés del arrendamiento operativo.

REPROCESO: acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

SERVICIO POSTVENTA: son las distintas actividades que se desarrollan posteriores a la venta de los productos y servicios.

TAT: Tienda a Tienda.

TRANSPORTE: Proceso para traslado físico de los bienes de un lugar a otro.

## RESUMEN

Como consecuencia de la realidad social y cultural de Colombia, el canal tradicional se ha mantenido a lo largo de la historia en un fuerte lugar, que ha hecho que las empresas desarrollen estrategias de venta especializadas y que a través del tiempo le hayan dado la importancia que se merece para que siga cumpliendo con la labor principal que desarrolla: expender los productos al menudeo a lo largo de todo el país.

Para el desarrollo de este trabajo de grado se implementaron diversas técnicas de investigación que dieron como resultado la identificación de necesidades logísticas, de transporte y servicio de proveedores, clasificadas en 6 variables: sistema de recaudo, horarios de distribución, características técnicas del vehículo, velocidad de despacho, servicio al cliente y frecuencia de distribución. Para cada una de éstas, se plantearon las posibles soluciones que las empresas proveedoras pueden ofrecer y la forma mediante la cual Renting Colombia puede aportar desde la aplicación de su objeto social, que le permita encontrar la mejor manera de ampliar su portafolio de servicios e incrementar las ventas de la compañía.

Las tiendas de barrio en general manejan un grado de informalidad más alto que los otros canales de distribución. En el sistema de recaudo por ejemplo, la forma de pago por excelencia es el efectivo, razón por la cual las empresas deben adaptarse a esta condición procurando ofrecer facilidades de pago. Adicionalmente, es de gran importancia que los proveedores manejen una frecuencia constante de visita a las tiendas, e incluso, en caso que no puedan cumplir con el horario programado, tener la opción de alertar previamente dicha situación (por medio de tecnología suministrada por Renting Colombia) de manera que le permita a los tenderos planear adecuadamente su tiempo.

Al momento de la entrega de la mercancía, es indispensable que esta se haga de una manera ágil, sin descuidar la revisión de cada uno de los productos. Este objetivo puede ser logrado a través de programas de seguimiento y control, apoyados en herramientas tecnológicas que pueden ser ofrecidas desde la solución “Century” que hoy ofrece Renting Colombia.

Con respecto al estado de los vehículos de distribución y su correcto mantenimiento, el estudio concluye que son variables de suma importancia para los tenderos; por esta razón, el arrendamiento operativo se convierte en una buena alternativa para las empresas a la hora de buscar opciones de flota dedicada. Igualmente, es necesario ofrecer a los clientes un excelente servicio tanto en la preventa, en la entrega y la postventa, y para esto es necesario involucrar a todos los actores de la distribución, en especial a los vendedores y conductores; es aquí donde cobran importancia programas de acompañamiento y capacitación del tipo ofrecido por Renting Colombia bajo el nombre de “Programa Amigos Renting Colombia”.

Por último, sacando provecho del importante tamaño de flota que opera Renting Colombia, se propone crear una plataforma virtual, dinámica y actualizable, disponible para todos sus clientes, de tal forma que se registren los horarios típicos de entrega y se hagan visibles aquellas ventanas horarias en las que la probabilidad que se crucen varios proveedores sea menor y evitar inconvenientes generados por esta situación.

Palabras clave: Canal tradicional, tendero, TAT, Renting Colombia S.A, necesidades, frecuencia, horarios, vehículos, servicio, recaudo, entregas, objeto social, soluciones.

## ABSTRACT

As a result of the social and cultural reality of Colombia, the traditional retail channel has remained throughout history in a strong place, which has led companies to develop sales strategies and give them over time the importance it deserves and continue fulfilling the important work being done: sell retail products throughout the country.

Some investigative techniques were developed in order to write this paper, giving as a result the identification of needs related with logistics, transport and supplier's service, classified into 6 variables: paying system, delivery schedules, vehicle's technical characteristics, delivery speed, customer service and frequency of distribution. For each of these variables, there are possible solutions that the suppliers can offer, and how Renting Colombia can help based on its social objective, that allows them to find out the best way to expand their portfolio of services and increase the company's sales.

Local stores generally handle a higher degree of informality compared with other distribution channels. For example, the paying system is normally using, which is why companies must adapt to this condition striving to provide credit facilities. Additionally, it is very important that suppliers handle a constant frequency of visits, and even if they can't meet the schedule, having the option to pre-warn the situation (through technology provided by Renting Colombia) so that will allow shopkeepers to plan their time properly.

Upon delivery of the products, it is essential that this can be done quickly, without neglecting the review of each product. This aim can be achieved throughout monitoring and control programs, supported by technological tools that can be offered from the solution, "Century" which today is offered by Renting Colombia.

Regarding the status of delivery vehicles and their proper maintenance, the study concludes that they are important variables for shopkeepers and for this reason, leasing becomes a good alternative for companies when looking for distribution vehicles. It is also necessary to provide customers with excellent service in the pre-sales, delivery and after sales service, and it is necessary to involve all actors in the distribution, especially vendors and drivers; it is here that become important some support and training programs like the one offered by Renting Colombia under the name of "Amigos Renting Colombia."

Finally, taking advantage on the large fleet operated by Renting Colombia, it's possible to create a virtual, dynamic, updatable platform, available to all customers, to record typical delivery times and make visible those time windows in which the probability that multiple vendors cross is fewer and avoid problems caused by this situation.

Keywords: Traditional channel, TAT, Renting Colombia S.A, needs, frequency, schedules, vehicles, service, suppliers, delivery speed, corporate purpose, solutions.



## INTRODUCCIÓN

El presente informe contiene los resultados de la investigación que tiene como objetivo general “Identificar las necesidades actuales de los tenderos en la ciudad de Medellín y proponer las soluciones que puedan ser desarrolladas en un futuro, a partir del objeto social de Renting Colombia S.A”.

Hoy en día existen muchas razones por las cuales el canal tienda a tienda, que a lo largo del trabajo se expresa como canal TAT, es uno de los canales de distribución más importantes, que tiende a permanecer en el medio e incluso a fortalecerse y a tomar mucha más importancia. Una de las razones es la naturaleza económica de la población colombiana, que en general es una población que “fracciona” sus compras (por sus bajos ingresos prefiere comprar “el diario”), y dado que dicho fraccionamiento supone un incremento en la frecuencia de abastecimiento de bienes para el hogar, la cercanía de la tienda de barrio es la opción natural que ofrece el ahorro adecuado en transporte y tiempo. Todo lo anterior sin tener en cuenta factores como las opciones de financiación que ofrece el tendero y los fuertes lazos de confianza y socialización que se generan alrededor de una tienda de barrio.

Debido a la fuerza y el potencial de crecimiento de este canal de distribución, nace la necesidad de darle la importancia que merece, mediante la identificación y reconocimiento de las necesidades reales desde el punto de vista logístico y de transporte de quienes en realidad son los responsables de realizar la comercialización de la mayoría de los productos de consumo masivo al cliente final, sabiendo que un buen porcentaje de éstos se encuentra en barrios populares de nuestro país.

Es allí donde Renting Colombia S.A, como empresa líder en el arrendamiento operativo de vehículos en Colombia y dado que un porcentaje significativo de la flota que opera para sus clientes es destinado a la distribución TAT, quiere aportar desde su negocio soluciones logísticas, apoyadas en herramientas tecnológicas, que permitan atender adecuadamente las necesidades reales de las tiendas de barrio, con el fin último de mejorar los niveles de ventas y utilidades tanto a nivel empresarial (cliente Renting Colombia) como para el tendero individual, al mismo tiempo que complementa su paquete básico de servicios con propuestas de valor agregado, utilizando su solución Century, el cual es un sistema integral de soluciones basado en tecnología, que apoya la operación logística y la gestión de la flota.

A lo largo de este trabajo, se llevan a cabo una serie de métodos de investigación tanto cualitativos como cuantitativos, tales como encuestas, entrevistas y técnicas de observación, que permiten identificar las necesidades principales de los tenderos de Medellín, en temas de logística, transporte y servicio de proveedores, y a partir de ellas se plantean una serie de posibles soluciones (tomando como base otras iniciativas desarrolladas por algunas empresas líderes en distribución TAT de nuestro país) con el fin de generar un documento que le sirva de soporte a Renting Colombia para futuros proyectos que permitan ampliar su portafolio de servicios.

La investigación cuantitativa, por medio de encuestas, fue realizada durante el primer semestre del año 2011, con la ayuda de 95 tenderos, los cuales representaban una muestra significativa del total de la población de tiendas de barrio de la ciudad de Medellín.

# 1 PRELIMINARES

Hoy en día existen muchas razones por las cuales el canal tienda a tienda, de aquí en adelante llamado canal TAT es uno de los más importantes, y tiende a permanecer en el medio e incluso a fortalecerse y a tomar mucha más importancia. Una de ellas es la naturaleza económica de la población colombiana, y en este caso de la situación de Antioquia; la división por estratos del Valle de Aburrá, demuestra que tan solo el 18.72% de la población pertenece a estratos 4, 5 y 6, mientras el restante 81.28% pertenece a los estratos 1 a 3 (Gobernación de Antioquia, 2006). Tradicionalmente en Colombia ésta última es en general una población que “fracciona” sus compras (por sus bajos ingresos prefiere comprar “el diario”) y dado que dicho fraccionamiento supone un incremento en la frecuencia de abastecimiento de bienes para el hogar, la cercanía de la tienda de barrio es la opción natural que ofrece el ahorro adecuado en transporte y tiempo. Todo lo anterior sin tener en cuenta factores como las opciones de financiación que ofrece el tendero y los fuertes lazos de confianza y socialización que se generan alrededor de una tienda de barrio.

Debido a la fuerza y el potencial de crecimiento de este canal de distribución, nace la necesidad de darle la importancia que merece la identificación y reconocimiento de las necesidades reales desde el punto de vista logístico y de transporte de quienes en realidad son los responsables de realizar la comercialización de la mayoría de los productos de consumo masivo al cliente final, sabiendo que un buen porcentaje de éstos se encuentra en barrios populares de nuestro país.

Es allí donde Renting Colombia S.A, como empresa líder en el arrendamiento operativo de vehículos en Colombia y dado que un porcentaje significativo de la flota que opera para sus clientes es destinado a la distribución TAT, quiere aportar desde su negocio soluciones logísticas, apoyadas en herramientas tecnológicas, que permitan atender adecuadamente las necesidades reales de las tiendas de barrio, con el fin último de mejorar los niveles de ventas y utilidades tanto al nivel empresarial (cliente Renting Colombia) como para el tendero individual, al mismo tiempo que complementa su paquete básico de servicios con propuestas de valor agregado, utilizando para ello el Sistema Century, el cual es un sistema integral de soluciones basado en tecnología y recursos humanos especializados, que apoya la operación logística de los clientes y la gestión de su flota.

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este trabajo de grado busca dar respuesta a lo siguiente:

¿Cuáles son las necesidades actuales de los tenderos en la ciudad de Medellín, en temas relacionados con logística, transporte y servicio de proveedores y de qué forma Renting Colombia S.A puede aportar a la solución de éstas con base en su objeto social y por medio de su portafolio de servicios y tecnología existente?

## **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.2.1 Objetivo General:**

Identificar las necesidades actuales de los tenderos en la ciudad de Medellín y proponer las soluciones que puedan ser desarrolladas en un futuro, a partir del objeto social de Renting Colombia S.A.

### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

- Clasificar los requerimientos de los tenderos relacionados con transporte, logística y servicio de proveedores.
- Identificar soluciones que se le hayan dado a este tipo de necesidades en el país y en la región.
- Plantear las diferentes opciones de solución de acuerdo con el objeto social de Renting Colombia S.A.

## **1.3 MARCO TEÓRICO**

Como primera instancia, es necesario conocer el objeto social de la empresa Renting Colombia para una vez identificadas las necesidades de los tenderos en la ciudad de Medellín, saber enfocar las propuestas de las soluciones para ser desarrolladas en un futuro. A continuación se enuncia de manera literal el objeto social de Renting Colombia S.A y alguna otra información de la empresa que es conveniente conocer.

### **1.3.1 Información general de Renting Colombia**

#### **RAZÓN SOCIAL** (Renting Colombia S.A., 2011)

RENTING COLOMBIA S.A. y podrá igualmente utilizar la sigla “RENTING COLOMBIA”. La Entidad Emisora fue constituida por escritura pública No. 3640 del 8 de octubre de 1997 otorgada en la Notaría Segunda de Medellín y reformada en varias ocasiones, siendo su última reforma mediante la escritura No. 923 del 9 de abril de 2008 otorgada en la Notaría Veinte de Medellín.

#### **NATURALEZA Y RÉGIMEN JURÍDICO**

La naturaleza jurídica de la compañía es la de una sociedad anónima. RENTING COLOMBIA se rige por la normatividad vigente en el código de comercio para sociedades anónimas. Adicionalmente la compañía es controlada por la Superintendencia Financiera de Colombia, por estar inscrita en el registro nacional de valores y emisores como emisora de bonos.

#### **DOMICILIO PRINCIPAL**

La sociedad tiene su domicilio principal en la Carrera 52 No. 14 - 30 Local 340 Centro Empresarial Olaya Herrera Etapa II, Medellín.

**OBJETO SOCIAL PRINCIPAL Y/O ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL** (Renting Colombia S.A, 2008)

**OBJETO SOCIAL**

El objeto social lo constituye exclusivamente dar en arrendamiento, a personas naturales jurídicas, vehículos automotores incluidos pero no limitados a camiones, flotas, motocicletas, montacargas, tracto camiones, remolques, camionetas o camperos.

En desarrollo del objeto social principal la sociedad podrá:

- Celebrar contratos de compraventa de vehículos o partes para los mismos.
- Celebrar contratos de compraventa de repuestos para mantenimiento.
- Contratar el mantenimiento de los mismos.
- Contratar la administración y operación de los vehículos.
- Contratar seguros.
- Contratar o sub-contratar personal para el manejo y operación de los vehículos.
- Participar más activamente en la estructuración de las siguientes operaciones en los siguientes términos:
  - Comercialización y/o intermediar en la comercialización de vehículos usados, de conformidad con los parámetros establecidos por la Junta Directiva.
  - Manejar operaciones de logística de transporte en general y sus actividades conexas, pero sin limitarse a la posibilidad de contratar personal directamente o por intermedio de terceros, de conformidad con los parámetros establecidos por la Junta Directiva.
  - Realizar alianzas estratégicas para presentar propuestas que se refieran a las operaciones mencionadas, de conformidad con los parámetros establecidos por la Junta Directiva.
  - Ofrecer y realizar mantenimiento preventivo y correctivo a los vehículos, directamente o por administración, de conformidad con los parámetros establecidos por la Junta Directiva.
  - Para el cumplimiento de las actividades que constituyen el objeto de la sociedad, ésta podrá celebrar y ejecutar los actos, contratos y operaciones comerciales y financieras que sean necesarias o convenientes al logro de los fines que ella persigue o que puedan favorecer, coadyuvar o desarrollar sus actividades o las de aquellas empresas o sociedades en las cuales tenga interés y que de manera directa se relacione con el objeto social y cuya participación esté autorizada por la ley.

**PARÁGRAFO:** Se entenderá incluido en el objeto social, los actos directamente relacionados con el mismo y los que tengan por finalidad ejercer los derechos o cumplir las obligaciones, legal o convencionalmente derivados de la existencia y actividad de la sociedad.

A continuación se describen algunos servicios de Renting Colombia S.A que podrían aplicar al canal de distribución TAT, para poder enfocar la búsqueda de las necesidades con base en su portafolio actual de servicios y su objeto social.

- **Century:** es un sistema integral de información, desarrollado por Renting Colombia, basado en tecnología GPS (Sistema de posicionamiento global, por sus siglas en inglés) y recursos humanos especializados, que sirve para monitorear cada movimiento de los vehículos de acuerdo con las necesidades del cliente y mediante el cual se obtienen las siguientes ventajas:
  - Seguridad: cuando el conductor activa el botón de alarma, se reporta la ubicación del vehículo a la central y ésta toma acciones de aviso a diferentes personas y entes como la policía.
  - Control de rutas: se circunscribe el área del vehículo a una ruta determinada. Cuando el vehículo sale de ésta la unidad móvil reporta el evento. Así mismo se pueden programar horarios y días hábiles válidos.
  - Apoyo en logística: se controlan tiempos de espera en cada punto y tiempos de recorrido entre un punto inicial y un punto final.
  - Otros: encendido/apagado del vehículo y apertura o cerrado de puertas, ante un evento previamente programado en la unidad.

#### **Funcionamiento:**

Century, registra información de vehículo y conductor en tiempo real y posteriormente el recurso humano especializado genera los reportes que ayudan a optimizar la operación de los clientes.

Uno de los servicios más novedosos de Century, es la “Distribución efectiva”, el cual consiste en suministrar a los clientes una herramienta de control y análisis de la operación logística, especialmente en la distribución urbana, en la cual las empresas entregan o recogen productos en diferentes puntos de la ciudad.

Con distribución efectiva se puede conocer toda la ruta que realiza la flota de un cliente o un sólo vehículo en particular. A partir de este detalle se puede conocer si un vehículo estuvo en un sitio en particular cumpliendo con su programación y estuvo realizando la visita, entrega o recogida en el horario definido por la empresa o por el cliente y de esta forma verificar cuáles clientes no han sido atendidos.

Al mismo tiempo, si se ingresan datos de entrada, se pueden convertir los indicadores de servicio en indicadores financieros, como ventas perdidas, flota sobrante, tiempo extra, entre otros. Con distribución efectiva se puede visualizar el recorrido en mapas satelitales detallados para comparar la ruta ejecutada versus la ruta diseñada, y por medio de esta comparación se podrá rediseñar el proceso de ruteo y tomar correctivos que permitan ajustar el diseño de la distribución.

- **Amigos Renting Colombia:** es un programa que ofrece capacitaciones, motivación e incentivos para los conductores y usuarios de los vehículos, de manera presencial y virtual.

Este servicio, se podría complementar con algunas herramientas de mercadeo implementadas por los clientes de Renting Colombia, si se identifica que en realidad las personas que realizan el proceso de distribución, pueden llegar a ser de gran influencia en la relación con los tenderos.

- **Análisis de flota:** se refiere a una asesoría completa en diferentes aspectos relacionados con la operación de los vehículos ya sea en el análisis del tamaño óptimo de la flota o el análisis de rutas óptimas.

Con la ayuda de estos dos servicios, se podría identificar si la composición de la flota de las empresas distribuidoras de las tiendas es adecuada, o si según la percepción de los tenderos debería modificarse, ya sea en tamaño o en cantidad, al mismo tiempo que se logra identificar la ruta óptima que beneficie a ambas partes.

Por otro lado para realizar una investigación que aborde el tema de posibles necesidades logísticas y de transporte en el canal tradicional de distribución Tienda a Tienda, requiere no solo comprender conceptualmente lo que significa la distribución, sino sobre todo el significado de una tienda de barrio, o tienda tradicional y sus procesos clásicos de abastecimiento.

### **1.3.2 Aspectos generales sobre logística y distribución**

La logística es definida por la Real Academia Española como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución, sin embargo la definición de este término es algo compleja, ya que agrupa diversas actividades que se encargan de ordenar un flujo de materiales, ya sea de información o de bienes.

En este punto se desean resaltar los aspectos más importantes en cuanto a la teoría general de distribución y la gran importancia que hoy tiene en los planteamientos estratégicos y en los sistemas de gestión de las organizaciones.

En la actualidad los canales de distribución se han convertido en una ventaja competitiva determinante, ya que diferenciarse hoy en cuanto a producto, calidad, costo y algunos servicios son en términos generales, factores que pueden ser fácilmente copiados.

De acuerdo con Steven y Evan (Wheeler & Hirsh, 2005), “la fuente tradicional de valor competitivo de diferenciación basada en el producto va perdiendo importancia en la economía global, en la cual alguien en alguna parte puede hacer una copia satisfactoria de cualquier objeto físico y en la cual cualquier fabricante puede llegar a cualquier cliente en potencia en cualquier parte del mundo. Las diferencias que no se copian fácilmente son las diferencias en materia de servicios y respaldo y estas diferencias son elementos del canal.”

Igualmente, Friedman y Furey (Friedman & Timothy, 2004) afirman que “muchas compañías líderes ponen cuanto menos tanto trabajo y creatividad en cómo entran al mercado como en lo que llevan al mercado. Ya no hay tantas fuentes basadas en el producto para la ventaja competitiva duradera como solía haberlas”.

En concordancia con lo anterior, es indispensable que las empresas le den la importancia que requiere el canal tradicional, pues es un canal determinante y estratégico en las organizaciones actuales y qué mejor forma de hacerlo que teniendo en cuenta las necesidades de los protagonistas de dicho canal, “los tenderos”.

### **1.3.3 Tienda Tradicional**

La tienda tradicional en Colombia es uno de los canales de distribución más importantes y más representativos del comercio de consumo masivo en Colombia. Las características principales de la tienda tradicional en Colombia son (Paternina, 2004):

- Utilizan el sistema de “mostrador”, es decir que el consumidor no tiene acceso directo al producto sino que siempre habrá un tendero o un dependiente entre el producto y el usuario final.
- Un alto porcentaje de ellas viven en la informalidad, tanto en su manejo comercial como en sus relaciones laborales.
- Son bastante cercanas al consumidor final y a los hogares en general. Mientras el estrato sea de menor poder adquisitivo habrá una mayor densidad de tiendas, cuando el estrato es de mayor poder adquisitivo, existirá una menor densidad de este tipo de negocios.
- El surtido está basado en productos de abarrote en general principalmente alimentos, granos y aseo.
- Tiene la capacidad de “miniaturizar” unidades de empaque, encontrándose ventas de aceite de cocina por 50 centímetros cúbicos, un cuarto de panela e incluso cucharadas de mayonesa o salsa de tomate.
- Ofrecen crédito a sus clientes sin ningún tipo de garantía salvo la cercanía, la amistad y la confianza.

Concebidos como pequeños locales diseminados a lo largo y ancho de la geografía nacional, las tiendas guardan particulares características heredadas seguramente de sus ancestros comerciales, los tratantes, y su labor más importante es la de expender sus productos al menudeo (Londoño, 2005).

Generalmente se desarrollan en la residencia de sus propietarios sea en la sala, en el garaje, o en la parte delantera de su habitación adecuada para atender a sus clientes. En ella trabajan en promedio dos o tres personas, casi siempre familiares de los propietarios. Sus jornadas de trabajo son extenuantes, dado que abren a tempranas horas de la mañana y cierran entrada la noche, atendiendo en algunos casos las 24 horas del día dado que muchos de ellos atienden a sus clientes sin importar la hora.



A la tienda se le han asignado dos funciones básicas; una en términos comerciales y otra, en aspectos sociales. Cumpliendo no solo el rol comercial de servir de enlace entre productores o mayoristas y el consumidor final con las funciones espaciales y temporales propias de los canales modernos, la tienda sigue siendo un lugar de encuentro entre pobladores, vecinos y amigos.

#### **1.3.4 Proceso de abastecimiento de la tienda tradicional**

Según las conclusiones del trabajo de grado titulado “Aproximación a las alternativas de abastecimiento de la tienda tradicional de Medellín en algunos productos de consumo popular” la tienda tradicional tiene dos mecanismos para abastecerse de los productos que le son demandados por sus clientes. El primero, en el caso de Medellín, es el que se hace a través de la Central Mayorista de Medellín a la cual el tendero debe desplazarse para encontrar los productos que necesita. El segundo, es el de la atención prestada directamente por algunas empresas proveedoras. (Díez de Castro, 1997)

- El mayorista: esta fuente de abastecimiento aunque se encuentra ubicada físicamente en el interior de las centrales de abasto y por tanto se halla controlada y supervisada por el ordenamiento legal vigente, en su realidad interna se detectan elevados niveles de informalidad con su consecuente evasión de impuestos. Ello, se asume, le permite reducir sus costos y por tanto tener precios más competitivos en las ofertas que cotidianamente entrega al mercado.
- Atención directa: la segunda fuente de abastecimiento de la tienda tradicional es la atención directa que realizan los distintos fabricantes, bien sea a través de fuerzas de ventas propias o a través de distribuidores independientes.

Esta forma de atender directamente a los tenderos, sin duda, se ha transformado en un elemento diferenciador de las estrategias de mercadeo ya sea de las empresas productoras que mantienen un canal corto de distribución, o de las organizaciones cuya actividad comercial es la distribución masiva de productos.

Este segundo mecanismo de abastecimiento, es el que nos interesa en este trabajo de grado, ya que es allí donde entra a jugar un papel importante la empresa Renting Colombia, al ofrecer el arrendamiento de los vehículos a sus clientes para que puedan repartir sus productos a las diferentes tiendas.

Por consiguiente, a la hora de realizar cualquiera de los métodos de investigación, es necesario hacer énfasis en las necesidades logísticas y de transporte que tienen los tenderos relacionadas con la fuente de abastecimiento de atención directa.

## 2 METODOLOGÍA DEL PROYECTO

### 2.1 Metodología general

Para el desarrollo de la investigación se siguieron cuatro etapas.

Inicialmente se recolectó información secundaria, relacionada con teoría de distribución, información de la empresa Renting Colombia y las características del canal tradicional, que sirviera como base para el inicio de la investigación.

Posteriormente se desarrolló el trabajo de campo, por medio de visitas personales a los tenderos, según la muestra calculada, para la realización de la encuesta que permitiría identificar las necesidades principales en temas de transporte y logística, complementando con técnicas de observación, con base en posibles situaciones establecidas en la información secundaria.

Una vez identificadas las necesidades, se realizó un nuevo trabajo de campo con empresas distribuidoras del canal TAT, para identificar posibles soluciones dadas o llevadas a cabo en algún momento por dichas empresas.

La tercera etapa, consistió en la organización y análisis de las necesidades de los tenderos, junto con las soluciones planteadas por algunas empresas proveedoras, para proponer soluciones con base en el objeto social de Renting Colombia, que permitiera cubrir dichas necesidades, con argumentos válidos y técnicamente posibles.

Por último, se elaboró una tabla, con posibles soluciones a las necesidades planteadas por los tenderos, para que puedan ser evaluadas por Renting Colombia en un futuro.

### 2.2 Universo, población y muestra

#### 2.2.1 Método de muestreo

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio, dada la heterogeneidad del mercado objetivo. Este tipo de muestreo permite obtener mayor precisión en los resultados de la encuesta, el cual es el método de investigación más representativo de este trabajo de grado.

La siguiente ecuación fue necesaria para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{p*q}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{p*q}{N}}$$

En donde:

n: tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza (Valor obtenido en la tabla de distribución normal)

P: estimador de proporción, equivalente a la probabilidad de que suceda el evento

Q = 1 – P

E: margen de error del muestreo

N: tamaño de la población.

## 2.2.2 Tamaño de la muestra

Debido a que las tiendas de barrio presentan un alto grado de informalidad, es difícil obtener un dato exacto del tamaño de la población, sin embargo se recurrió a una base de datos confiable, presentada por Fenalco.

**Tabla 1. Cantidad de tiendas de barrio en Medellín**

Tienda	UND	%
DOCE DE OCTUBRE	786	11%
MANRIQUE	666	9%
VILLA HERMOSA	664	9%
BELÉN	657	9%
POPULAR	578	8%
SANTA CRUZ	557	8%
ARANJUEZ	498	7%
SAN JAVIER	451	6%
BUENOS AIRES	440	6%
CASTILLA	429	6%
LA AMÉRICA	345	5%
ROBLEDO	337	5%
GUAYABAL	316	4%
LA CANDELARIA	286	4%
LAURELES - ESTADIO	214	3%
EL POBLADO	35	0%
<b>Total</b>	<b>7259</b>	<b>100%</b>

Fuente: Fenalco, Presidencia Nacional, 2009

Aplicando la ecuación mencionada en el numeral anterior se obtiene:

$$n = 95$$
$$n = \frac{0,5*0,5}{\frac{0,1^2}{1,96^2} + \frac{0,5}{7259}}$$

Por lo tanto el tamaño de la muestra que representa el número de tenderos a encuestar es: 95, con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 95%.

## **2.3 Descripción del proceso de investigación**

### **2.3.1 Planeación y recolección de información secundaria**

Durante esta etapa, se obtuvo información secundaria acerca de características generales de las tiendas de barrio, al igual que el análisis del objeto social de Renting Colombia, para poder proponer posibles situaciones que dieran una idea de posibles necesidades de transporte y logística en los tenderos.

Una vez analizada la información secundaria, se elaboró el formato de encuesta y se incluyó la determinación de la población y muestra para la recolección de la información.

### **2.3.2 Trabajo de campo**

El trabajo de campo principal consistió en la elaboración de encuestas dirigidas a tenderos, con el fin de recolectar información primaria necesaria para la identificación de necesidades en aspectos de logística y transporte, al igual que su relación con los proveedores. La mayoría de las encuestas fueron realizadas personalmente o por personas conocidas en los barrios donde ellos habitan.

La investigación cuantitativa por medio de encuestas, fue complementada con una investigación cualitativa a través de la técnica de observación, para la cual fue necesario acudir a 5 tiendas en cuatro horarios y fechas diferentes, con base en información previamente obtenida, de los horarios de despacho de mercancía.

El objetivo principal de esta actividad, es como su nombre lo indica, simplemente observar todos los sucesos y situaciones que se presentan en un día normal de trabajo para un tendero de la ciudad de Medellín, y cómo es el proceso de entrega de los productos, que viene siendo la parte principal de la cadena de distribución.

Cada jornada, tuvo una duración de 2 horas, en las cuales se le puso mayor atención a los siguientes eventos asociados a cada una de las categorías de necesidades a identificar.

#### Logística

- Tiempos de entrega
- Marcas de productos

#### Transporte

- Tamaño de los camiones de reparto
- Agilidad del tendero para recibir los productos y realizar el pago
- Estado de los camiones de reparto

#### Servicio de proveedores

- Relación de los tenderos con el conductor
- Expresiones de los tenderos en cuanto al servicio

Por otro lado, como se había nombrado en el diseño del cuestionario, la aplicación de las encuestas se hizo en lo posible de manera personal, permitiendo de este modo llevar a cabo técnicas de observación, que permiten extraer todos los elementos cualitativos que se generan cuando una persona es entrevistada, por ejemplo sus gestos, expresiones verbales, corporales, etc.

Igualmente, para la realización del objetivo específico de este trabajo de grado, que busca identificar soluciones que se le hayan dado al tipo de necesidades de transporte y logística de los tenderos en el país y en la región, fue necesario realizar algunas entrevistas a profundidad con personas especialistas en el tema, que trabajan en grandes empresas que distribuyen sus productos en el canal TAT. Entre estas personas se encuentran: Germán Solís, director comercial de la empresa Altipal, Karen Olarte Romero, analista logística de transporte de Nutresa y por último Edison Cardona, jefe de transporte de Zenú y alimentos cárnicos.

En la entrevista se analizaron variables como generalidades de la compañía, mercado atendido, vehículos y tecnología utilizados para la distribución, expectativas con relación al mercado atendido e identificación de necesidades en el canal TAT y principales estrategias aplicadas.

Dos de las entrevistas se hicieron personalmente, en un lugar acordado por las dos partes, que fuera de fácil acceso y tuviera las condiciones apropiadas para llevarse a cabo. Igualmente, la entrevista fue grabada con la previa autorización del entrevistado, para no perder ningún detalle de la información y poder proceder posteriormente con la transcripción de las respuestas.

Una de las entrevistas fue realizada telefónicamente, sin embargo, las preguntas fueron enviadas previamente por correo electrónico y una vez contestadas, se contactó la persona por teléfono, para entrar un poco más en detalle.

El proceso previo para elegir las empresas y las personas fue a través de contactos personales con tres de las empresas más reconocidas que realizan distribución en las empresas mencionadas, con los cuales se pretendía realizar una entrevista no estructurada, con preguntas abiertas y una duración de aproximadamente 30 minutos.

El formato de la entrevista está compuesto por 10 preguntas que contienen las variables mencionadas anteriormente.

### **2.3.3 Análisis e interpretación de resultados**

La información primaria y secundaria recolectada, fue ordenada para poder proceder con la tabulación y graficación de datos y el posterior análisis de las necesidades de los tenderos de Medellín.

### **2.3.4 Posibles soluciones**

En esta etapa, se elaboró una tabla con posibles soluciones, con base en las necesidades manifestadas por los tenderos. Para la presentación de las propuestas, fue necesario el conocimiento general del sistema de servicios logísticos y de control de flota de la empresa Renting Colombia, llamado Sistema Century, de manera que las soluciones propuestas en efecto contarán con el sustento apropiado que brinda la plataforma, tanto desde el punto de vista tecnológico como humano.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.**

El método utilizado para la recolección de la información secundaria, se basó principalmente en la búsqueda en internet de material bibliográfico relacionado con mercadeo general, investigación de mercados y canales de distribución.

Al mismo tiempo, con respecto al método de recolección de la información primaria utilizado, se empleó una medición directa a través de encuestas por medio de las cuales se pretendía identificar las necesidades logísticas y de transporte de los tenderos, utilizando preguntas abiertas y cerradas con el fin de extraer información y abarcar un mayor número de variables. Para el registro de dicha información, se empleó un formato de encuesta impreso, el cual debía ser llenado por el encuestador. Posteriormente la información fue tabulada utilizando la herramienta Microsoft Excel.

### **2.4.1 Descripción del formato de encuesta dirigida a los tenderos**

Adicional a la sección inicial llamada “Información general”, en donde además de los datos relativos a la ubicación, tamaño y nivel de ventas, se pretendía obtener un panorama inicial del esquema de abastecimiento utilizado, el formato se compone de siete secciones, como se listan a continuación:

1. Sistema de recaudo
2. Frecuencia de distribución
3. Velocidad de despacho
4. Atención comercial y calidad del servicio
5. Características técnicas de los vehículos
6. Horarios de distribución
7. Otras

La descripción y objetivo de cada sección se basó en los posibles problemas o situaciones identificados al momento de la elaboración de la encuesta. El formato de encuesta y cada una las secciones listadas, se detallan en el capítulo 3.

## **2.5 Métodos de análisis de la información**

La información recopilada fue analizada utilizando métodos estadísticos (principalmente desde la estadística descriptiva), de manera que sirvieran como base para las conclusiones y recomendaciones presentadas en este estudio.

### 3 DESARROLLO DEL PROYECTO

En esta sección, se muestra todo el desarrollo de la investigación, junto con los resultados obtenidos, de forma tal que permitan la elaboración de un análisis coherente para la generación de conclusiones y recomendaciones.

#### 3.1 NECESIDADES DE LOS TENDEROS

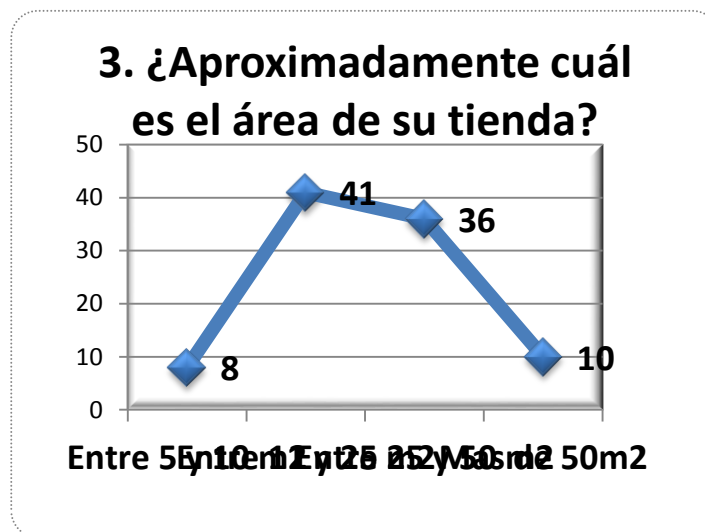
La identificación de necesidades en un sector puede presentar dificultades, por lo tanto al momento de las empresas desarrollar nuevos productos que vayan acorde con las necesidades del mercado se requiere de la aplicación de métodos estadísticos que permitan conocer más a fondo las opiniones de un grupo de personas.

En el caso de los tenderos se identificaron las necesidades relacionadas con logística, transporte y servicio de proveedores, con el fin de plantear alternativas de solución a las mismas.

Luego de la aplicación de las encuestas a la muestra, se describen los resultados con su respectivo análisis estadístico, comenzando por los resultados de la información general y los resultados de cada una de las categorías investigadas.

#### Información general de las tiendas

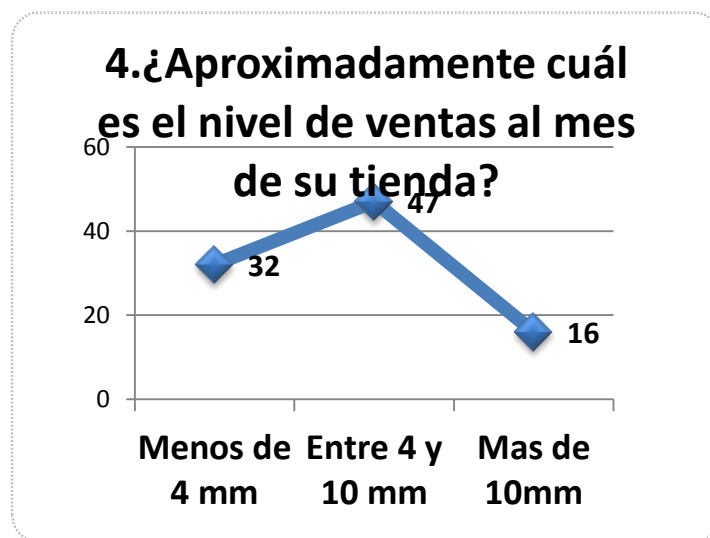
Gráfico 1. Área de la tienda.



Fuente: construcción propia.



Gráfico 2. Ventas mensuales.



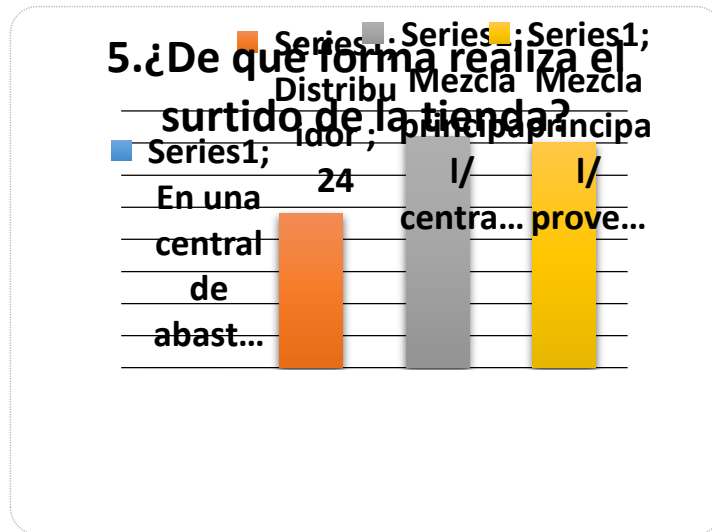
Fuente: construcción propia.

Para la aplicación de las encuestas, se tuvo presente que se realizaran realmente a tiendas de barrio que cumplieran con las características previamente descritas en el marco teórico. La mayoría de las tiendas encuestadas fueron tiendas con un área aproximada entre 11 y 50 metros cuadrados, es decir, eran establecimientos ni muy grandes ni muy pequeños y con ingresos mensuales por ventas entre 4 y 10 millones de pesos.

Cabe resaltar, que las tiendas son establecimientos que manejan un alto grado de informalidad, por lo tanto, los cálculos de ingresos mensuales no podían ser muy exactos, ya que muchas veces no sabían dicha cifra, o preferían ya sea omitir la pregunta o inventarse la respuesta.

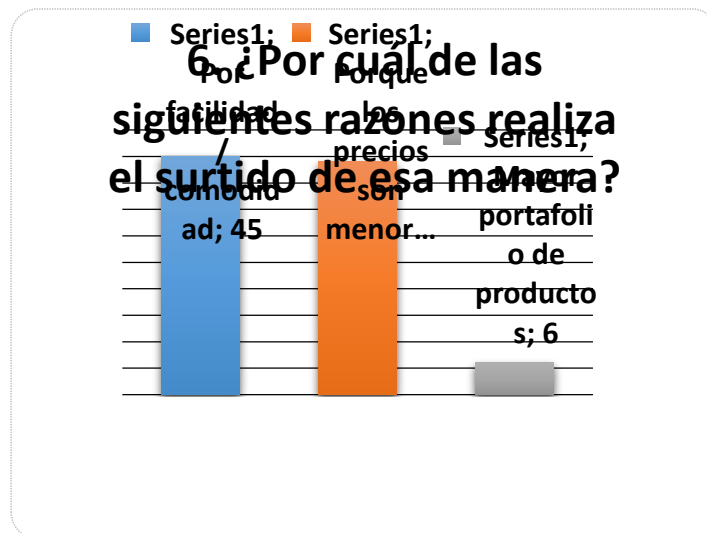
En cuanto a la ubicación de las tiendas, se pudo observar igualmente, que en la mayoría de los barrios, existen varios establecimientos ubicados en una misma cuadra, como es el caso de Belén las Margaritas, en el cual, en tan solo 2 cuadras, existen 8 tiendas de barrio, lo que facilita el servicio de distribución por parte de las empresas.

Gráfico 3. Modalidad de abastecimiento.



Fuente: construcción propia.

Gráfico 4. Razón de modalidad de abastecimiento.



Fuente: construcción propia.

En cuanto a la modalidad de abastecimiento de las tiendas de barrio, es interesante observar que la gran mayoría surten su negocio con una mezcla de los dos mecanismos de abastecimiento. Los tenderos no solo compran productos en una central mayorista, sino que también utilizan el servicio directo que prestan sus proveedores. La utilización de

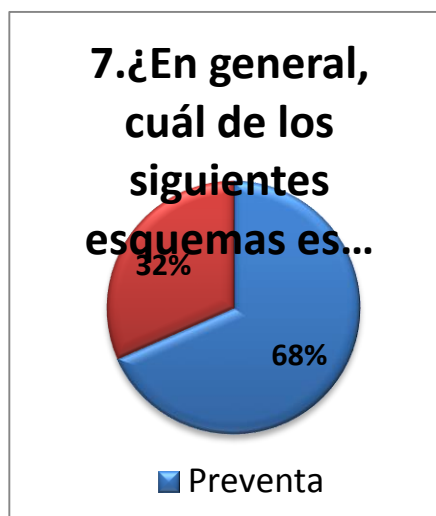
ambos métodos, con una participación mayor de la central de abastos está tan solo un punto porcentual por encima de la otra modalidad, pero generalmente es una mezcla 50:50.

Tan solo el 14% de las tiendas de barrio, surten sus tiendas sólo con el mecanismo de atención directa, aspecto que va muy ligado a las razones de abastecimiento, ya que la mayoría de los tenderos, a la hora de elegir el mecanismo más adecuado buscan la facilidad en un 45% de las veces y precios bajos en un 48%.

En esta pregunta, es importante destacar algunos aspectos cualitativos, que se pudieron observar al momento de implementar la encuesta, ya que algunos tenderos aseguraban que ellos estaban conscientes que muchas veces algunas personas (en este caso, otros tenderos), no analizaban los precios de los productos de una forma más profunda, sino que se limitaban a escoger los productos que fueran más económicos, ya fuera en la central de abastos, o los ofrecidos directamente por los proveedores, y no tomaban en cuenta aspectos como la seguridad y el peligro que pueden correr al llevar todo el dinero a una central, los costos de transporte que tienen que incurrir, o aspectos importantes como el tiempo que gastan desplazándose hasta una central mayorista, el cual es un tiempo que en la mayoría de los casos deben dejar el establecimiento cerrado, dejando de vender.

En el gráfico número 3, se puede ver como ninguna de las tiendas de la ciudad de Medellín realiza el abastecimiento únicamente en una central de abastos, lo que valida la importancia de los resultados de la investigación, ya que todas las tiendas, sin importar el tamaño, sostienen una relación comercial con empresas proveedoras de productos de consumo masivo, compañías que precisamente hacen parte del mercado objetivo de la empresa Renting Colombia.

**Gráfico 5. Esquema de distribución.**



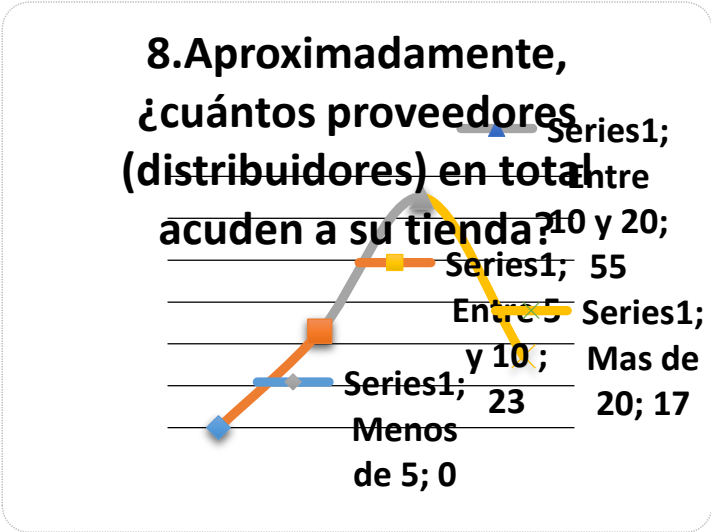
Fuente: construcción propia.

Debido a que ninguna de las tiendas encuestadas realiza el abastecimiento 100% en una central mayorista, sino que todas cuentan con proveedores que realizan el abastecimiento de manera directa, era importante conocer cuál era el esquema de distribución más común. Podría tratarse de un esquema de preventa, en el cual el proveedor envía un vendedor previamente a la entrega, encargado no sólo de tomar el pedido, sino que en la mayoría de los casos revisa la exhibición, las fechas de vencimiento, la rotación de los productos, entre otras cosas. Posteriormente, una vez tomado el pedido, la empresa envía el vehículo cargado con la mercancía para ser distribuido a los diferentes negocios.

El otro esquema de distribución es la venta directa, el cual consiste en que las empresas proveedoras llevan la mercancía directamente en los vehículos y las tiendas tienen la posibilidad de quedarse con el producto inmediatamente.

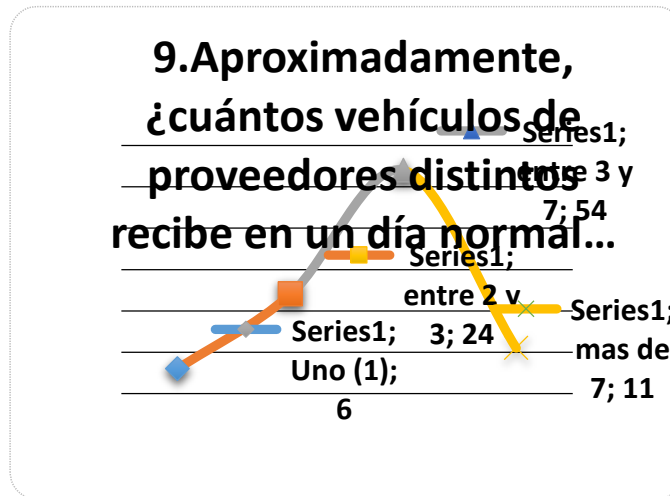
Mediante observación se pudo identificar, que ambos esquemas de distribución tienen aspectos positivos y otros negativos. Por ejemplo, uno de los aspectos negativos en cuanto a la venta directa es que muchas veces al llegar a las últimas tiendas planeadas de la ruta de distribución, los camiones ya no llevan suficiente mercancía, por lo tanto, se ven perjudicadas dichas tiendas, pues no cuentan con un amplio portafolio de productos para escoger y les toca esperar a una próxima visita para surtir el negocio.

**Gráfico 6. Cantidad total de proveedores**



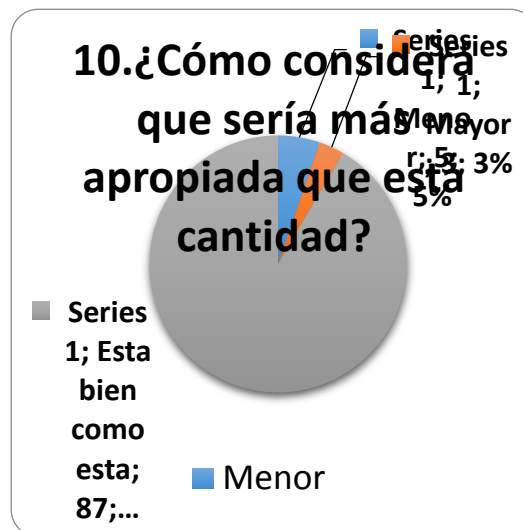
Fuente: construcción propia.

Gráfico 7. Cantidad diaria de proveedores.



Fuente: construcción propia.

Gráfico 8. Opinión sobre el número de proveedores.

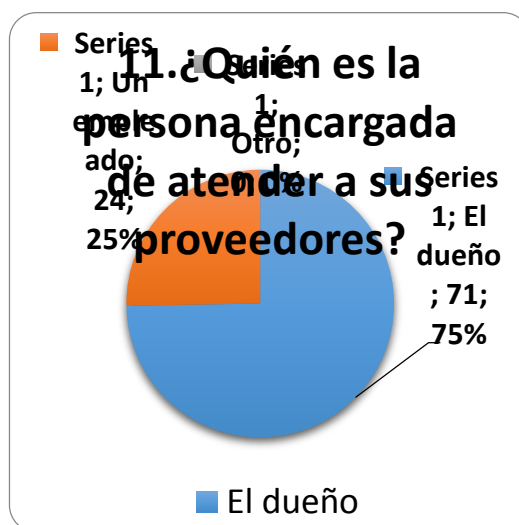


Fuente: construcción propia.

Las preguntas 8, 9 y 10, hacían referencia al número de proveedores en total y diarios que atendían los tenderos, y si éstos estaban a gusto con dicha cifra. Se puede observar en la gráfica 6 que la mayoría de las tiendas reciben más de 10 proveedores, lo que implica que son muchas personas con las cuales se tienen que entender a diario, pues no sólo acuden los conductores, sino que la mayoría distribuyen bajo el esquema de preventa, lo que implica entenderse además con los vendedores.

A diario un 50% de los tenderos, reciben entre 3 y 7 vehículos o vendedores, que van a ofrecerles sus productos, y un 33% recibe tan sólo entre 2 y 3. Sin embargo, el 92% de los tenderos se sienten satisfechos con esta cifra, ya que consideran que está bien como está, pues como lo decía uno de ellos, “hace parte del negocio”.

**Gráfico 9. Persona encargada del proveedor.**



Fuente: construcción propia.

En el gráfico 9 se puede observar que en la mayoría de las tiendas (75%), el dueño es la persona encargada de recibir a los proveedores, ya sea a los vendedores o los vehículos cuando traen la mercancía. Este aspecto puede ser interesante, ya que al ser los dueños los directamente involucrados con los proveedores, puede presentarse mayor sentido de pertenencia y la exigencia de un mejor servicio, por lo que las necesidades expresadas por ellos son basadas en las experiencias que viven a diario con el surtido de sus establecimientos.

**Tabla 2. Pregunta abierta: Necesidades puntuales de los tenderos.**

Mayor frecuencia de distribución por parte de Frito lay y Yupi.
Ojalá avisaran la hora de entrega de los productos.
En general todo está bien.
Deberían existir entregas inmediatas.
Los intervalos entre proveedores deberían ser mayores.
No le gusta la venta directa, porque se disminuye el portafolio de productos.
Los proveedores deben manejar un patrón de servicio, de tal forma que no dependa exclusivamente de la persona.
Pilsen se demora mucho para cambiar la mercancía.
Los vendedores deben comunicar las quejas a las empresas.

Los proveedores deberían de ir en horas hábiles como de 12 a 3 ó en las horas de la noche.
Las empresas deben mejorar el servicio postventa.
Las empresas deben ofrecer mayor facilidad de pago.
La mercancía se debe revisar cuidadosamente para evitar reclamos.
Si no se encuentran en la tienda, deben tratar de ubicarlos telefónicamente.

Fuente: construcción propia.

La última pregunta de la encuesta, era una pregunta abierta que pretendía resumir en términos coloquiales las necesidades de los tenderos, al preguntarles directamente que describieran algún deseo o situación que consideran un poco difícil de cumplir, pero que sin embargo siempre han pensado o anhelado con respecto al transporte y a la logística de los proveedores del negocio.

Los comentarios fueron transcritos al pie de la letra (ver anexo 3), y en la tabla 2 se puede ver un resumen con las respuestas más interesantes para el objeto de esta investigación.

### **Resultados de la técnica de observación**

Al realizar las visitas personales a las diferentes tiendas de barrio se observó que las mismas, como lo describe la teoría, son establecimientos que manejan un alto grado de informalidad, sin embargo, sus métodos de “administración” les funciona y son negocios que llevan varios años en el mercado cubriendo las necesidades de sus propietarios.

Sin embargo, las empresas proveedoras, son en su mayoría grandes empresas, que a través del tiempo se han preocupado por darle un tratamiento especial a este tipo de canal, por lo que al momento de realizar la distribución tienen en cuenta múltiples factores que son propios de las tiendas de barrio, como por ejemplo las presentaciones de los productos, las cantidades, exhibiciones, rotación de los productos, entre otras.

Se pudo observar que la mayoría de las empresas realizan su distribución bajo el esquema de preventa, el cual consiste en realizar el pedido previamente a la distribución. Adicionalmente, la mayoría de las empresas no sólo toman el pedido, sino que al estar en la tienda, se toman el trabajo de revisar toda la mercancía, realizar la debida rotación y se encargan de ver qué productos le hacen falta al tendero. Con base en esto, se observó que el hecho de que los mismos promotores o vendedores que realizan la preventa, sean los encargados de estar pendientes del producto, es un hecho que es de gran agrado para los tenderos, dándole un gran valor agregado al servicio.

Muchos de los tenderos manejan sus agendas en un cuaderno, en donde tienen anotados los días en los cuales les llegan los pedidos de cada una de las empresas de acuerdo al documento que dejan los preventistas, en el cual indican el día de la entrega del pedido y el valor de la factura.

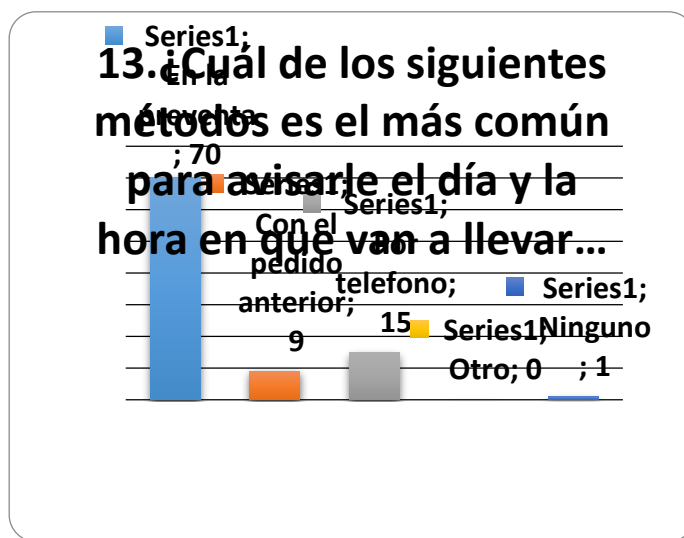
### 3.1.1 Necesidades logísticas

Para identificar las necesidades logísticas de los tenderos, se tuvieron en cuenta dos variables que abarcan una de las actividades más importantes de la logística, como lo es la planeación, tanto de la frecuencia de distribución, como los horarios. A continuación se describe cada una de las variables analizadas y posteriormente se muestran los resultados de la investigación.

- **Frecuencia de distribución**

Esta variable busca identificar si la frecuencia de distribución se hace de una manera constante, permitiendo a los tenderos contar con una planeación para el pago de las facturas, o por el contrario los tenderos nunca saben con certeza el día y la hora de la distribución.

**Gráfico 10. Forma de avisar la fecha de entrega.**



Fuente: construcción propia.

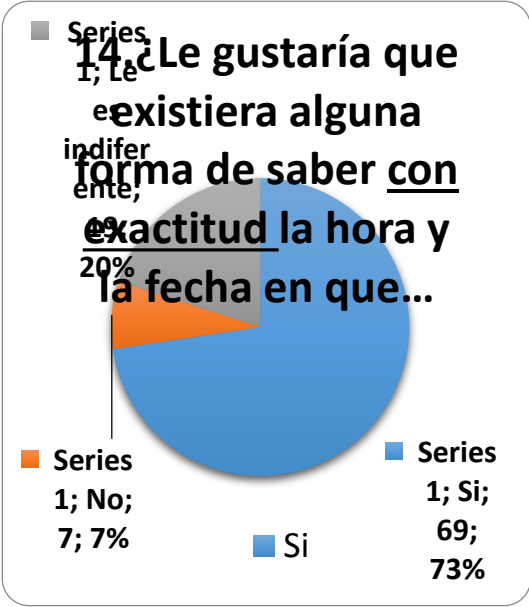
Esta pregunta era clave en la investigación, ya que según el método de avisarles la fecha de entrega, se podría proponer una solución en caso tal que los tenderos necesiten saber la fecha y la hora exacta en que les va a llegar la mercancía.

En la gráfica 10 se puede observar que al 88% de los tenderos les avisan la fecha de entrega en el momento de la preventa y según datos proporcionados al realizar las encuestas de manera verbal, algunos explicaban cómo es el proceso. Consiste en que el preventista al momento de realizar la visita, le hace una cotización previa y al mismo tiempo le indica el día que le va a llegar el pedido. De esta forma el tendero estará preparado no sólo con el dinero para pagar la factura, sino que también podrá avisarles a sus clientes el día que va a recibir un determinado producto, en caso tal que no lo tenga.



Sin embargo; este formato tan solo contiene el día en el que le va a llegar la mercancía, pero el tendero no tiene la posibilidad de saber la hora de entrega, que le permita programar su día de trabajo. Por este motivo fue necesario realizar otra pregunta, que identificara si a los tenderos, les gustaría saber la hora exacta en que le van a llegar los pedidos, y este fue el resultado:

**Gráfico 11. Deseo por exactitud de fecha de entrega del pedido.**



Fuente: construcción propia.

Tan solo el 7% de los tenderos, respondieron negativamente al deseo de saber la hora exacta de la distribución de los pedidos, mientras que el 73% respondió afirmativamente, dando como argumentos, que de esta manera, podrían planear mejor su tiempo en caso tal que tengan que hacer alguna diligencia y tener listo el dinero de la factura. De igual modo el 20% de los tenderos afirma que le es indiferente conocer o no la hora de la llegada de los pedidos, ya que ellos permanentemente se encuentran en la tienda, y no le presenta inconvenientes que lleguen los proveedores a diferentes horas del día.

Con base en esta pregunta nace la inquietud, de qué tan factible es para las empresas distribuidoras poder avisarle la hora exacta a sus clientes, y aunque la respuesta será ampliada más adelante en los resultados de la investigación cualitativa, por medio de entrevistas se puede deducir que la seguridad es uno de los factores más importantes por los cuales no es muy factible, ya que las empresas aseguran que la seguridad de la flota, (evitar que los vehículos sean asaltados cuando llegan a barrios con problemas de violencia), es uno de los problemas que tienen que enfrentar a diario y a la hora de avisarles a los tenderos una hora exacta de entrega de los pedidos, piensan que no estarían contribuyendo a mejorar dicho problema, ya que tristemente, muchas veces los tenderos, o

personas cercanas a ellos, les pueden informar a las bandas que se encargan de realizar los hurtos, y tener tiempo de prepararse para ello.

A continuación se muestran los resultados arrojados por la técnica de observación, que complementa los resultados obtenidos en las encuestas, mediante el análisis del siguiente aspecto:

- **Tiempos de entrega**

En cuanto a los tiempos de entrega, como se nombró anteriormente, las empresas en general cuentan con días específicos para realizar las entregas y dependiendo del tipo de producto, realizan entregas diarias, dos veces por semana, semanalmente o quincenalmente. En otras ocasiones, la frecuencia de distribución puede ser mensual, dependiendo de la rotación que tengan los productos, en cuyo caso los tenderos son los encargados de llamar a realizar el pedido.

Lo que se pudo concluir es que por lo general los tenderos saben el día en que les van a llegar los productos; sin embargo, es difícil tener conocimiento de la hora exacta o aproximada de entrega, ya que esta depende en muchos casos de la ruta elegida de los conductores, y así como puede ser en las horas de la mañana, también existe la posibilidad de que sea en las horas de la tarde.

Uno de los tenderos entrevistados comentaba que ninguna distribuidora tenía entrega de mínimo un día, ya que todas se demoran aproximadamente tres días para llevar un pedido, por lo tanto le toca acudir a otra opción más costosa, bien sea comprar los productos en un supermercado cerca de la tienda, o comprarlo en otra parte, todo por prestarle un buen servicio a sus clientes.

Finalmente y con base en la investigación, se puede concluir que en general las empresas proveedoras, principalmente las compañías grandes, realizan el abastecimiento de las tiendas con una frecuencia relativamente constante, ya que la mayoría de los tenderos afirmaban que ellos saben más o menos el día de la semana en que llegan los principales proveedores.

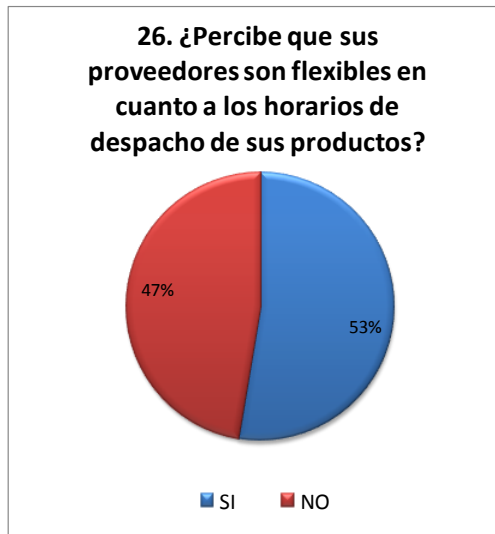
Sin embargo, existen algunas otras empresas, como Yupi o Frito lay (empresas nombradas por los tenderos), que no tienen un día específico para la distribución, sino que llegan en cualquier momento, dificultándole al tendero estar preparado con el dinero, lo que puede redundar en entregas no efectivas y por ende disminución en las ventas.

Por lo tanto, es evidente que los tenderos prefieren una frecuencia relativamente constante, que les permita planear sus pagos y saber los días exactos en que les va a llegar la mercancía, para comunicarle al cliente, en caso de que se agote algún producto.

- **Horarios de distribución**

Variable que permite identificar el día y la hora en que la mayoría de los proveedores realizan la entrega de los productos, para saber si se presenta alguna dificultad.

**Gráfico 12. Flexibilidad horaria de los proveedores.**

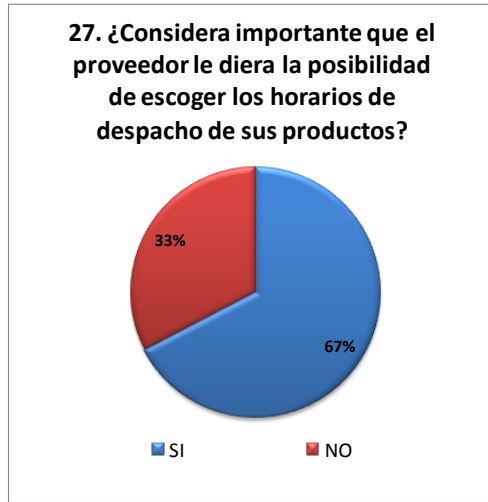


Fuente: construcción propia.

Al indagar a los tenderos, acerca de su opinión sobre la flexibilidad de los proveedores en cuanto a los horarios de despacho de sus productos, se encontró que el 53% de éstos consideran que si son flexibles, mientras que el 47% no lo consideran de esta manera.

La flexibilidad hacía referencia a si los proveedores en algunas ocasiones les daban la posibilidad a los tenderos de escoger los horarios de entrega de los productos, o si por alguna razón el tendero no se encontraba en su negocio a la hora de realizar la entrega, éstos volvían en otra ocasión. Dicha definición fue explicada a los tenderos a la hora de realizar las encuestas.

**Gráfico 13. Importancia de la flexibilidad horaria.**



Fuente: construcción propia.

Para complementar la pregunta número 26, se preguntó a los tenderos si para ellos era importante que el proveedor les diera la posibilidad de escoger los horarios de despacho de los productos, a lo que el 67% de los tenderos respondieron afirmativamente y el 33% no lo consideraban importante. Es importante aclarar que esta situación no debe ser muy viable a la hora de analizar técnicamente la posibilidad de poner a consideración de cada uno de los tenderos el horario más adecuado para la distribución, sin embargo, era interesante conocer su opinión sobre este tema, para poder llegar a elaborar una propuesta que tome en cuenta no sólo la necesidad del tendero, sino también la factibilidad por parte de las empresas proveedoras.

**Gráfico 14. Frecuencia aglutinamiento de varios vehículos.**



Fuente: construcción propia.

Para efectos de la identificación de necesidades con respecto a los horarios de distribución de los proveedores, era importante identificar qué tan frecuente se presentaban situaciones en la que varios proveedores llegaban al mismo tiempo a entregar los productos. Según el gráfico 14, se puede ver que esta situación es bastante común, pues el 42% de los tenderos aseguran que es muy frecuente dicha situación y el 44% aseguran que pasa con alguna frecuencia, mientras que tan solo el 14% afirman que casi nunca se presenta y ninguno asegura que nunca ocurre el aglutinamiento de varios proveedores al mismo tiempo.

El hecho de que esta situación se presente con tanta frecuencia no es agradable para los tenderos, ya que hay momentos (sobre todo en las horas de la mañana), en los que llegan varios distribuidores a la vez a entregar los productos y es la hora de mayor actividad de venta, por lo que no lo consideran adecuado, pues es bien sabido que no pueden dejar de atender a los clientes por recibir la mercancía, ya que para ellos el cliente es lo primero, por lo que algunos tenderos afirman que los proveedores saben que deben tener paciencia. Al mismo tiempo es muy importante la correcta recepción de los productos, pues es en ese preciso momento donde se debe revisar la mercancía para evitar futuros reclamos y procurar que se corrijan los posibles errores en el momento indicado.

Lo anterior lleva a concluir que uno de los inconvenientes que los tenderos identificaron como “frecuente” dentro del estudio, es el arribo al mismo tiempo para efectos de entrega de productos, de dos o más vehículos de distribución. Esta situación dificulta la atención a clientes y retrasa el tiempo de descargue de los vehículos, sin contar que puede tener adicionalmente un efecto sobre la calidad de la entrega.

El segundo factor de importancia a tener en cuenta en términos de los horarios de llegada tiene que ver con la disponibilidad de caja de los tenderos. Si bien el estudio no muestra un resultado estadísticamente concluyente con respecto a si los tenderos prefieren **escoger** la hora del arribo de los vehículos de distribución, un porcentaje bastante alto si consideraría importante tener la posibilidad de **conocer** la hora programada por el proveedor para la entrega de su pedido.

Sería importante que el proveedor comenzara por atender este sentir del gremio y dadas las dificultades de cumplimiento exacto de horarios a las que se ven expuestas las flotas (tráfico, tiempos de despacho, cambios en las vías, etc...), considerar un sistema de ventanas horarias, de tal forma que el tendero pudiera conocer un rango de tiempo aproximado en el que serían entregados los productos.

### **3.1.2 Necesidades de transporte**

Siendo el transporte una de las actividades más importantes de toda la cadena logística, tomando en cuenta que su función se ocupa de todas las actividades relacionadas en forma directa o indirecta con la necesidad de situar los productos en los puntos de destino correspondiente, (Anaya Tejer, 2000), se analizaron dos variables que son claves para realizar una buena gestión, como la velocidad de despacho de la mercancía y las características técnicas de los vehículos encargados de realizar el transporte.

- **Velocidad de despacho**

Se puede definir como el tiempo que transcurre entre la llegada del camión a la tienda y su partida. Esta variable será analizada, con el fin de identificar, si los tenderos tienen algún inconveniente con el tiempo que emplean para recibir los pedidos, y revisar si hay alguna manera de minimizarlo, teniendo en cuenta la ubicación de los productos dentro del vehículo.

**Gráfico 15. Velocidad de despacho.**



Fuente: construcción propia.

Uno de los aspectos importantes que se quería abarcar con la investigación, era la velocidad de despacho por parte de los proveedores a la hora de entregar la mercancía, con el cual aparentemente no existe ningún problema. En promedio los tenderos la calificaron con un 4,07 en una escala de 1 a 5, donde 1 era muy lentos y 5 era muy rápidos para entregar, por lo tanto, se puede concluir que los tenderos perciben una velocidad adecuada a la hora de recibir la mercancía.

Al conversar este tema con algunos de los tenderos, hacían referencia a que a los proveedores no les conviene ser lentos a la hora de entregar el pedido, ya que deben cumplir con las largas rutas de entrega, por lo que por el contrario, muchas veces algunos van de afán y les toca esperar a que los tenderos se desocupen para poder realizar la labor.

A continuación se muestran los resultados de la técnica de observación, la cual complementa los resultados obtenidos anteriormente, por medio del análisis de los siguientes aspectos:

- **Agilidad del tendero para recibir los productos y realizar el pago.**

Por lo general los tenderos tienen listo el efectivo para cancelar las facturas y son relativamente ágiles tanto para la recepción de los productos como para realizar los pagos. En este punto vuelve a tener importancia la paciencia que deben tener los empleados de los proveedores, ya que ellos saben que la prioridad para los tenderos siempre serán los clientes. Debido a esto, si en el momento en que llegan los camiones a realizar la entrega de los pedidos, el tendero está ocupado atendiendo a algún cliente, los empleados deben esperar, para poder garantizar una entrega adecuada.

Sin embargo, la velocidad de despacho generalmente es bastante rápida, ya que los conductores deben cumplir una ruta establecida y deben procurar demorarse lo menos posible en cada una de las tiendas. La mayoría de los tenderos están enterados de esta situación y tratan de colaborarles, teniendo listo el dinero para cancelar la factura.

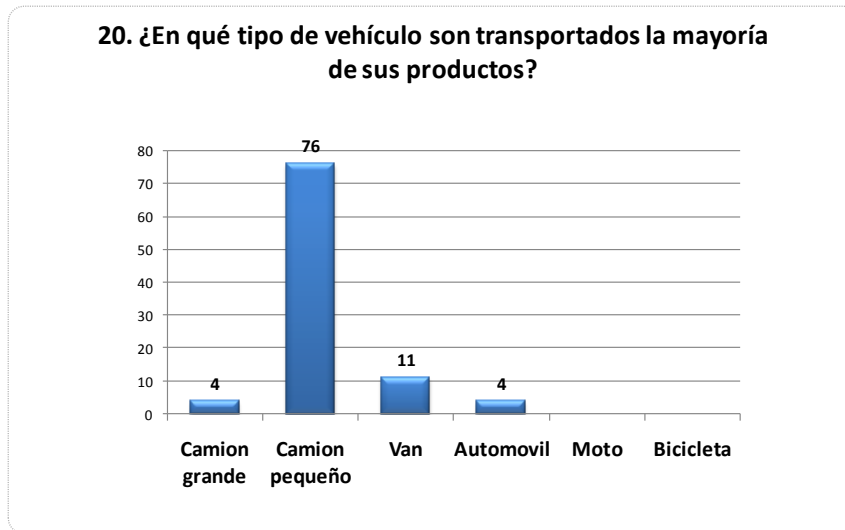
Con base en la información anterior, se puede concluir que si bien hay un interés por parte de los tenderos en que los despachos se hagan de una manera ágil (asociado principalmente a la utilización de la capacidad de recibo de mercancía y a dedicar la mayor parte posible del tiempo al *core* de su negocio - atención de clientes) la optimización de esta variable tiene mucho mayor peso para el distribuidor que para el tendero mismo. La razón está altamente relacionada con la posibilidad de diluir al máximo los costos fijos involucrados en las flotas de distribución.

Con base en los resultados de la investigación, los tenderos de Medellín consideran los tiempos empleados en los despachos de mercancía como rápidos (calificación promedio de 4.07 en una escala de 5). Al mismo tiempo, el estudio cualitativo muestra que los tenderos valoran no sólo una entrega ágil sino también una adecuada revisión de la mercancía entregada, de manera que se minimicen los reclamos y reprocesos.

#### ▪ **Características técnicas del vehículo**

Esta variable es analizada para identificar si los tenderos tienen alguna opinión particular o preferencia en cuanto al tamaño o el tipo del vehículo en el que les entregan la mercancía, ya sea porque es bastante grande y genera obstáculos en la vía, o por cualquier otro motivo, que permita tener argumentos a la hora de recomendarle a los clientes de Renting Colombia adquirir vehículos que vayan de acuerdo con los requerimientos de sus clientes finales. Igualmente se pretende identificar el estado de los vehículos, para mirar si los tenderos asocian de alguna manera el estado del vehículo con la calidad de los productos, y de ésta manera nuevamente tener argumentos sólidos para recomendar o intensificar los mantenimientos de los vehículos.

**Gráfico 16. Tipo de vehículos de distribución.**



Fuente: construcción propia.

Con esta pregunta, se pretendía identificar los tipos de vehículos más comunes para realizar la distribución de los productos al canal TAT, dando como resultado que el 80% de las empresas distribuidoras utilizan camiones pequeños (1 a 5 toneladas de capacidad de carga) para realizar su labor. Igualmente, se pudo observar con las respuestas de algunos tenderos, que en general todos los vehículos son los apropiados para distribuir, y que dependiendo de los productos, las empresas tienen muy bien establecido el vehículo a utilizar. Un ejemplo de esto, es que los camiones grandes (superiores a 5 toneladas), son utilizados en su mayoría por empresas de bebidas, tales como empresas de gaseosas, leche y cerveza. Igualmente, comentan que son muy pocas las empresas que realizan su distribución en automóviles o busetas. Tan solo nombraron algunas empresas de arepas, que en su mayoría son microempresas, que en este caso no es el mercado objetivo de Renting Colombia S.A. Con respecto a la moto, algunas empresas las utilizan como vehículo de distribución, lógicamente adaptadas con una cabina para el correcto almacenamiento.

En este punto, hay un aspecto muy interesante acerca de la distribución en bicicleta, ya que al iniciar la investigación y realizar las pruebas piloto, se identificó una situación de inconformismo con el hecho de que una empresa proveedora muy reconocida realizara la distribución utilizando este tipo de vehículo, por lo que se hizo uso de la encuesta, para identificar la percepción de los tenderos sobre el uso de la bicicleta como vehículo para la distribución de los productos y a continuación se listan los resultados.

Las respuestas a la pregunta abierta “¿Cuál es su opinión acerca de la distribución de productos en bicicleta?” fueron escritas literalmente para luego clasificarlas en 6 grupos y estos fueron los resultados.

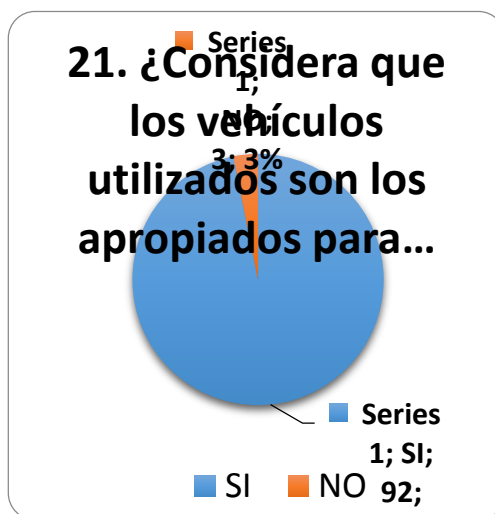


**Tabla 3: Opinión sobre la distribución en bicicleta**

25. ¿Cuál es su opinión acerca de la distribución de productos en bicicleta?		
Siente consideración por los vendedores	34	35,79%
N.A Utilizan vehículo motorizado	24	25,26%
Mala imagen para la empresa	16	16,84%
Siente consideración por los vendedores y la calidad se ve afectada	8	8,42%
Está de acuerdo	8	8,42%
Peligroso e inseguro	5	5,26%

Fuente: construcción propia.

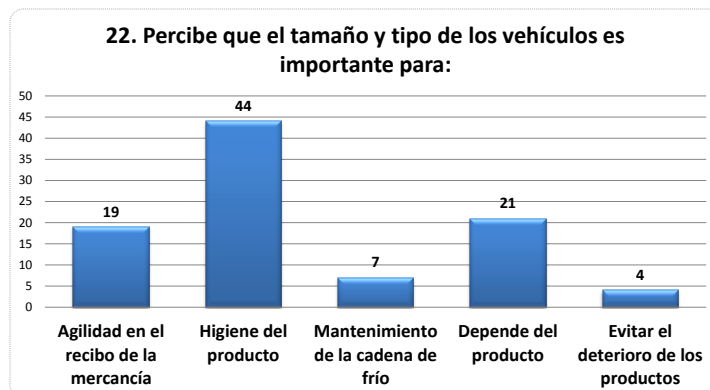
**Gráfico 17. Opinión sobre los vehículos de distribución.**



Fuente: construcción propia.

Esta pregunta buscaba identificar si los tenderos consideraban a los vehículos que actualmente acuden a sus tiendas para realizar la distribución, como adecuados para ejercer esta labor. Es interesante darse cuenta, que un 97% de los tenderos de Medellín, consideran que los vehículos están en muy buenas condiciones, lo que los hace aptos para la distribución de mercancía. La mayoría de los tenderos, complementaba esta pregunta con expresiones de agrado y con mucha seguridad, afirmando que los proveedores son los primeros interesados en que los vehículos se mantengan en muy buen estado para garantizar su aprovechamiento, al mismo tiempo que el tamaño del vehículo sea el óptimo para garantizar una entrega oportuna.

**Gráfico 18. Importancia del tipo y el tamaño del vehículo.**

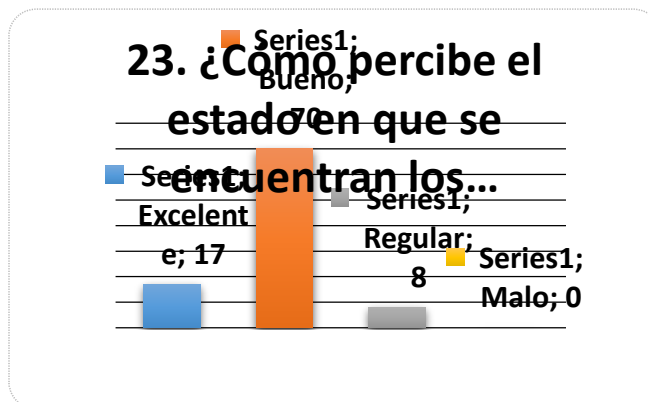


Fuente: construcción propia.

Aunque es evidente que la importancia del tipo de vehículo en el que se transporte la mercancía depende principalmente del producto que se transporte en él, se quería identificar la primera respuesta que los tenderos elegían a la hora de leer las diferentes opciones, dando como resultado que el 46% de las tiendas de Medellín consideran que el tipo de vehículo en el cual se transporten los productos es importante para la higiene del producto, lo que permite concluir que la mayoría de los tenderos se preocupan por que sus productos mantengan las condiciones de higiene necesarias en todo el proceso de la cadena de distribución.

Por otro lado, el 22% de los tenderos, perciben que el tamaño y el tipo del vehículo es importante dependiendo del tipo de producto que están transportando, el 20% consideran que es importante para la agilidad en el recibo de la mercancía, el 8% para el mantenimiento de la cadena de frío y el 4% consideran que es importante para evitar el deterioro de los productos.

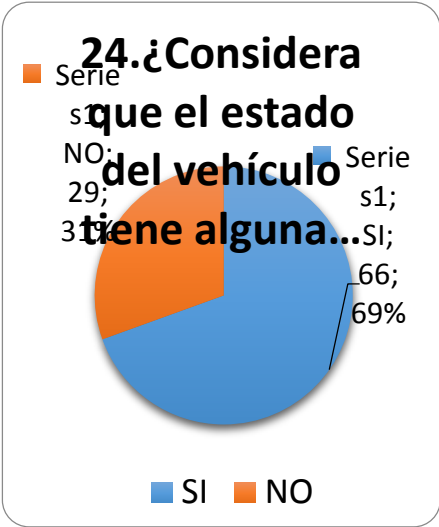
**Gráfico 19. Estado actual de los vehículos.**



Fuente: construcción propia.

La pregunta número 23, pretendía identificar la percepción de los tenderos acerca del estado actual de los vehículos que realizan el abastecimiento de sus tiendas, y al analizar el gráfico 19 se puede observar que la mayoría de los tenderos perciben que los vehículos se encuentran en buen estado, el 18% de ellos consideran que los vehículos se encuentran en un excelente estado, el 8% lo consideran regular y ninguno de ellos consideran que se encuentran en mal estado.

**Gráfico 20. Relación del estado del vehículo con la calidad de los productos.**



Fuente: construcción propia.

En el gráfico número 20, se puede observar que el 69% de los tenderos de Medellín, consideran que el estado del vehículo tiene alguna relación con la calidad de los productos, mientras que el 31% consideran que el estado del vehículo no tiene nada que ver con la calidad.

Esta pregunta pretendía identificar si las empresas al ver los vehículos de transporte, relacionaban la calidad de los productos de la empresa distribuidora con la apariencia y el estado del vehículo, es decir, si para ellos era importante que tanto los vehículos como los productos transmitieran una imagen de calidad, por lo que los carros deberían estar siempre lavados, con buena presentación y un buen mantenimiento.

En la técnica de observación se tomaron en cuenta los siguientes aspectos para complementar los resultados que arrojó la investigación cuantitativa.

- **Tamaño de los camiones de reparto**

El tamaño de los camiones de reparto varía mucho de acuerdo al tipo de producto que estos transporten, pero en su mayoría son camiones pequeños, conocidos como furgonetas, que llevan los productos en muy buen estado y bajo las condiciones adecuadas, con excepción de los vehículos que transportan bebidas como gaseosas, leche y cerveza que son

transportados en camiones grandes, o bien productos de microempresas, que son transportados en automóviles o busetas pequeñas.

El caso de las arepas es un caso bastante interesante, ya que la mayoría de las empresas distribuidoras son empresas familiares o microempresas que no cuentan con suficiente capital para arrendar o comprar un vehículo que cumpla con las especificaciones para el transporte de alimentos. Sin embargo, aunque la mayoría de las arepas sean transportadas en automóviles pequeños, éstas vienen empacadas en canecas, lo que para algunos tenderos es considerado como una buena práctica, ya que el producto llega en buen estado y adicionalmente los proveedores se encargan de realizar la debida rotación y cambiar la mercancía en caso tal de estar vencida o en mal estado.

Algo que es importante para los tenderos y esto se pudo identificar por la expresión de éstos a la hora de contestar algunas preguntas de la encuesta, es la paciencia que tengan las personas encargadas de realizar el reparto y la entrega de los productos, ya que una de las fases más importantes de la distribución es la entrega, la cual debe ir acompañada de una revisión minuciosa de los productos, para evitar futuros reclamos, que según los tenderos se presentan con alguna frecuencia, nombrando casos específicos como envases vacíos de cerveza, o unidades incompletas en golosinas.

- **Estado de los camiones de reparto**

La mayoría de los vehículos que realizan el reparto a las tiendas de barrio se encuentran en buen estado; solo algunos tenderos tuvieron reclamos específicos sobre el estado de ciertos vehículos. Por ejemplo uno de ellos se refirió al tipo de vehículo en el cual son transportados los quesitos La Pastora, ya que considera que al ser un carro particular no le brinda buena imagen a la empresa, pues siendo una empresa de alimentos refrigerados, considera que los vehículos deberían de ser completamente adaptados para esto.

Con base en los resultados anteriores, sobre las necesidades de transporte de los tenderos, se identifica que aunque existe interés del tendero en el tipo y tamaño de vehículo que utiliza el proveedor para las entregas, sobre todo en lo relacionado a facilidad del despacho, es el proveedor quien debe tener una mayor preocupación por la optimización de esta variable. En general los tenderos identifican los “camiones pequeños” como la categoría de vehículo más utilizada (a excepción quizá de las empresas de bebidas y lácteos) y su tamaño lo consideran en general adecuado.

La necesidad más importante de los tenderos con relación a esta variable está relacionada con la percepción de calidad del producto que proyectan los proveedores por medio del estado de sus vehículos de distribución. Más de 2/3 de los tenderos consideran que el estado de los vehículos tiene relación directa con la calidad de los productos, sobretodo en variables como la higiene. Si bien cerca del 18% considera que los vehículos en los que son atendidos están en estado “excelente” y un alto porcentaje adicional lo considera “bueno”, al tratarse de una variable asociada con la calidad del producto, se podría concluir que las empresas no deberían escatimar esfuerzos para optimizar la percepción del tendero (especialmente si se trata de productos alimenticios).

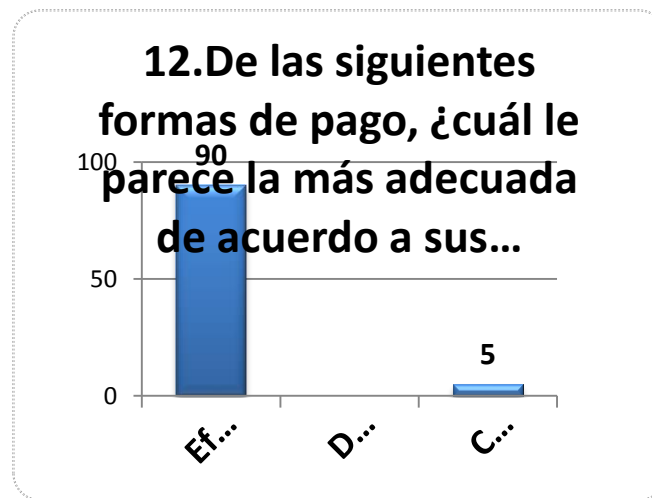
### 3.1.3 Servicio de proveedores

Por último, teniendo en cuenta que el objetivo principal de la logística de distribución para una compañía es la satisfacción de la demanda, ofreciendo un excelente servicio al cliente, se identificaron igualmente necesidades asociadas con este aspecto, mediante el análisis de dos variables importantes, como el sistema de recaudo y la atención comercial prestada por los proveedores.

- **Sistema de recaudo**

Es la forma en que el tendero le paga al proveedor la mercancía que adquiere, y una vez identificado el sistema de recaudo, es necesario saber si existe alguna manera de generar algunas facilidades, ya sea por medio electrónico, o por ejemplo dando previo aviso de horas de llegada para que tengan tiempo de reunir el dinero, si se percibe que tienen problemas con esta situación.

**Gráfico 21. Forma de pago deseada.**



Fuente: construcción propia.

Es interesante darse cuenta o corroborar lo que ya varias encuestas aplicadas en tenderos han arrojado y es el hecho de que a casi la totalidad de estos (95%), les gusta realizar los pagos en efectivo y no tienen contemplado realizarlos de una manera diferente, ni recurrir a la tecnología para cambiar estos hábitos.

Mediante la técnica de observación se puede agregar que dicha respuesta tiene su razón de ser, ya que su sistema de recaudo en la mayoría de las veces consiste única y exclusivamente en efectivo. De esta forma se facilita el pago de proveedores de la misma manera, ya que el tendero no necesita desplazarse a ninguna sucursal para realizar los pagos o consignar el dinero.

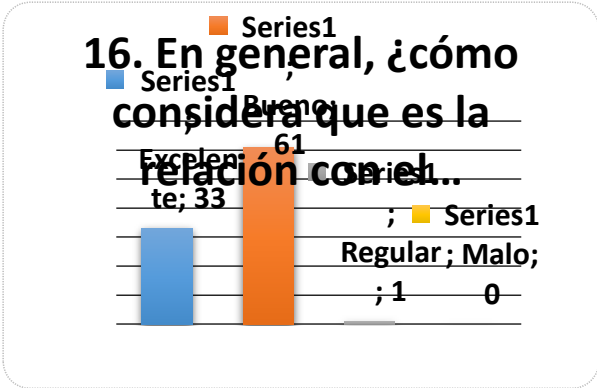
De acuerdo a los resultados de la encuesta, la forma de pago por excelencia para el gremio de los tenderos de barrio es el efectivo. El 95% de los encuestados respondió que prefería este medio de pago, por encima de otros medios que tienen relación con el sector financiero. Además de la razón natural relacionada con el hecho que este es el medio de pago que reciben de parte de sus clientes, la aversión a utilizar medios diferentes puede estar relacionada con la informalidad en materia financiera y al cobro de gravámenes, por ejemplo al GMF (Gravamen al movimiento financiero).

El estudio cualitativo muestra que es común para los distribuidores la práctica de no hacer efectivo el despacho, si el tendero no cuenta con la caja suficiente para asumir el costo de la factura. En este punto sería interesante por parte del proveedor, y de acuerdo a la relación comercial que históricamente se tenga con cada uno de los tenderos, analizar si el costo de no hacer efectivo el despacho es menor al costo de entregar la mercancía y asumir el riesgo de otorgar un plazo para el pago.

- **Atención comercial y calidad del servicio**

Variable que determinará hasta qué punto los conductores o los vendedores que tienen contacto directo con los tenderos generan influencia en éstos, ya que por lo general se percibe que la mayoría de los tenderos establecen fuertes relaciones de amistad con estas personas, lo que podría ser de gran ayuda a la hora de emplear alguna estrategia comercial. Por otro lado es necesario identificar no sólo la calificación que perciben los tenderos del servicio actual que le prestan sus proveedores tanto en la preventa como en la postventa, sino también en el grado de importancia que estos le prestan a dicho servicio.

**Gráfico 22. Relación con los proveedores.**



Fuente: construcción propia.

Otra de las situaciones que se quería analizar con la investigación, era la relación que presentaban los tenderos con los proveedores, ya sea con los vendedores o los conductores. Se puede verificar entonces, que en general la relación que se maneja entre ellos es bastante buena, pues el 34% de los tenderos aseguran que mantienen una relación excelente, el 64% consideran que manejan una buena relación, tan solo el 2% consideran

que manejan una relación regular y ninguno de ellos manejan una mala relación con estas personas.

Esta pregunta está muy relacionada con la calidad del servicio que prestan los proveedores, pues la parte humana es un componente importante, por lo que en este sentido, se puede concluir que el servicio prestado por los proveedores del canal tradicional es calificado como “Bueno”, sobre todo en la parte que tiene que ver con el recurso humano.

**Tabla 4. Calificación del servicio**

17. De 1 a 5 califique el servicio que sus proveedores le prestan en la preventa, entrega y postventa.		
Preventa	Entrega	Posventa
4	4	3

Fuente: construcción propia.

En concordancia con la pregunta anterior, al momento de calificar a los proveedores en una escala de 1 a 5 (donde 1 significaba un mal servicio y 5 un excelente servicio), los tenderos de Medellín calificaron cada uno de los procesos de distribución, dando como resultado que en promedio el servicio preventa tiene una calificación de 4 puntos, al igual que el servicio de entrega, mientras que el servicio postventa obtuvo en promedio una calificación de 3 puntos. Es interesante conocer que los tenderos tienen una buena percepción del servicio prestado por sus proveedores, ya que mediante la observación, como se explica en la siguiente sección, se pudo analizar que es con muy pocos los proveedores con los que han tenido problemas por servicio, y que en general todos se portan muy bien con ellos, llevando los productos en buen estado, a tiempo y a precios favorables.

**Gráfico 23. Importancia del servicio postventa.**



Fuente: construcción propia.

Con esta pregunta se pretendía que los tenderos calificaran de 1 a 5 la importancia que tenía para ellos el servicio postventa prestado por sus proveedores (en donde 1 era muy

importante y 5 no les importaba), entendido como todos aquellos esfuerzos realizados por una empresa después de la venta para satisfacer al cliente.

El resultado de esta pregunta arroja que en promedio la importancia dada al servicio postventa por los tenderos de Medellín es de 2,5 puntos, que en términos generales se puede interpretar como una baja calificación, en donde se percibe la postventa más como un servicio de valor agregado. Sin embargo al analizar el gráfico número 23 se puede concluir que el 35.8% de las personas consideran muy importante el servicio postventa, escenario que se puede complementar con la técnica de observación, ya que al momento de contestar esta pregunta muchos tenderos realizaban gestos y expresiones que hacen inferir que en realidad para ellos es de gran importancia que las empresas proveedoras se preocupen por prestar un muy buen servicio después de realizada la venta, lo que incluye una atención de quejas y reclamos, una preocupación por el estado en el que llega la mercancía, el servicio prestado por los empleados, el cumplimiento en la entrega, la reposición de los productos, y un sin número de aspectos, que no todas las empresas tienen en cuenta.

**Tabla 5. Ranking proveedores mejor servicio.**

**19. Mencione el proveedor que usted considera tiene el mejor servicio de:**

<b>Empresa</b>	<b>Preventa.</b>	<b>Empresa</b>	<b>Entrega.</b>	<b>Empresa</b>	<b>Postventa.</b>
Alpina	18	Zenú	15	Pilsen	40
Zenú	18	Coca cola	14	Coca cola	23
Coca cola	11	Alpina	13	Todos	7
Frito lay	10	Colanta	13	Colanta	7
Todos	7	Todos	9	Postobon	5
Colanta	6	Bimbo	7	Surtiventas	3
Bimbo	4	Frito lay	6	Ninguno	3
Tropicana	3	Postobon	5	Noel	3
Surtiventas	3	Pilsen	3	Panda Pan	2
Colombina	3	Surtiventas	3	Frito lay	2
Familia	3	Quala	3	<b>Total general</b>	<b>95</b>
Mama Inés	2	Alquería	2		
Quala	2	Nestle	2		



Altipal	2	<b>Total general</b>	<b>95</b>
Divico	2		
Pilsen	1		
<b>Total general</b>	<b>95</b>		

Fuente: construcción propia.

Se indagó a los tenderos acerca de cuál es la compañía que desde su punto de vista consideraba tenía el mejor servicio, en términos de preventa, entrega y posventa. El mayor consenso entre los encuestados se presentó en la postventa, en la cual el 42% de los tenderos coincidió en que es “Pilsen” (Bavaria S.A.) la empresa que presta el mejor servicio. Vale la pena mencionar que “Zenú” fue la empresa más mencionada por los tenderos como la de mejor servicio tanto para el proceso de preventa como de entrega.

Con el ánimo de conocer en detalle cuales son las características puntuales que hicieron que la mayor cantidad de tenderos reconocieran a la compañía “Zenú” como aquella que presta el mejor servicio de Preventa y Entrega, se gestionó una visita a esta compañía, de tal forma que a manera de *benchmarking*, se pudieran resaltar algunas de las mejores prácticas a ser tenidas en cuenta de forma general por todas las compañías que atienden este gremio. Lo que se encontró en general es que esta compañía tiene en un alto nivel de importancia estratégica la relación con las tiendas de barrio, a tal punto de tener áreas encargadas exclusivamente de la planeación de los despachos, la logística y el servicio al cliente; adicionalmente llevan a cabo un programa de capacitación a tenderos llamada “Escuela de Tenderos”, de amplia difusión en este gremio. Los resultados de dicha visita serán presentados en detalle en el capítulo 3.2.

Al igual que las variables anteriores, se complementó el análisis del servicio a proveedores, por medio de la observación, enfocada en los siguientes aspectos:

- **Marcas de productos**

La mayoría de las tiendas, venden las mismas marcas de productos, ya que cuando una empresa decide atender el canal tradicional, debe tener en cuenta la distribución en un gran porcentaje de las tiendas de barrio de la región geográfica.

Para conocer las marcas más reconocidas que se vendían en las tiendas, se le preguntó a uno de los tenderos el orden de entrega durante los días de la semana, a lo cual respondió lo siguiente, basándose en un cuaderno donde tenía anotado la información que le suministraban sus proveedores:

- Lunes: Altipal, Zenú, Alquería, Colombina, Coca-Cola y Frutiño.
- Martes: Noel, Pilsen, Postobon, Ancón (harinas y maicenas)
- Miércoles: Adams, Chokolatinas, Bimbo, Corbeta.
- Jueves: Zenú, Altipal, Alquería, Coca-Cola.
- Viernes: Starlite, Premier, Ramo, Arroz Caribe, Noel.
- Sábado: Yoreda Grasas (aceites y mantequillas).

Igualmente, para tener alguna referencia de las diferentes marcas que atienden el canal TAT, se le preguntó a algunos tenderos su opinión acerca de las marcas más reconocidas y esto fue lo que respondieron.

- Nacional de Chocolates: Buen servicio
- La Fresita, Cremhelado, Noel, Bimbo y Zenú: Calidad
- Coca-Cola: Fama
- Cofitecol: Novedosos
- Panda pan: Cumplidos
- Adams: Fama y agrega: "... se está volviendo maluco, porque han cambiado mucho el sistema..."
- Altipal: Mayoristas
- Tropical: La mejor, seriedad y cumplimiento.

- **Relación de los tenderos con el personal de las empresas distribuidoras.**

Al realizar la pregunta de la encuesta, de cómo consideraban la relación con el personal de sus proveedores, en su mayoría la respuesta era inmediata y positiva, pues muchos respondían que debido a la frecuencia con que estos los visitan, se vuelve una relación un poco más de amistad, y se sienten a gusto con los empleados. Afirman que la mayoría son personas amables y pacientes, que se encargan de realizar los pedidos, de revisar la mercancía, la exhibición, de realizar las entregas y que muchas veces, en caso de que tengan algún inconveniente, ellos mismos les tratan de resolver los problemas.

Para ellos es importante la paciencia con que los atiendan y que en el momento de entregar la mercancía, no la tiren ni la maltraten, sino que tengan toda la precaución, para que se mantenga en buen estado.

Con base en este aspecto, uno de los tenderos comentaba que para él era importante que el personal de las empresas proveedoras fuera conocido y que dichas empresas trataran en lo más mínimo de rotar sus empleados, ya que al él no le producía confianza recibir la mercancía de distintas personas con mucha frecuencia, pues en el medio, existen personas de mala fe, que le pueden llevar mercancía ya sea en mal estado o de contrabando y así él no se dé cuenta de esto, los clientes siempre van a estar pendientes y no quisiera dar una mala imagen ante ellos. Uno de los casos específicos que comentó sobre este aspecto, fue el de la empresa "Yupi", la cual en muchas ocasiones le entrega la mercancía en consignación a las personas que tengan disponibilidad de tiempo y de recursos (vehículo), por lo que saben que Yupi puede llegar a distribuir en cualquier vehículo, aspecto que no les produce mucha confianza.

- **Expresiones de los tenderos en cuanto al servicio**

Este aspecto está atado a la relación de los tenderos con el personal de los proveedores, ya que un buen porcentaje del servicio prestado por las empresas corresponde a la persona

encargada de la relación comercial con cada una de las tiendas, pues es la parte “personal” del servicio al cliente.

Por otro lado, los tenderos tienen una buena percepción del servicio prestado por sus proveedores, asegurando que casi todas las empresas son muy pendientes de sus establecimientos y aunque sólo algunas realizan servicios postventa telefónicamente, aseguran que la mayoría al momento de realizar nuevamente los pedidos, se interesan en saber la opinión del tendero sobre el pedido anterior al igual que sus quejas o sugerencias en cuanto a éste.

Por lo tanto, se pudo observar que existe una buena percepción de los tenderos en cuanto al servicio prestado por sus proveedores.

Con ambos resultados entonces, tanto cualitativos como cuantitativos del servicio de proveedores, al analizar la importancia que tiene el tema del servicio para las tiendas de barrio, vale la pena resaltar que la mayoría de estos establecimientos son atendidos por sus propietarios, de tal forma que todo contacto comercial que tengan los proveedores, bien sea en la preventa, entrega o posventa, se hace directamente con el tomador de decisiones de compra.

Aunque en general los tenderos califican el servicio de sus proveedores en niveles altos, hay todavía un porcentaje importante que no lo considera “excelente”, de tal forma que el potencial de mejoramiento en esta variable es todavía bastante alto (62% de la población de tenderos de Medellín).

La etapa del proceso comercial en donde se presenta una calificación más baja es en la posventa, pero al mismo tiempo un porcentaje significativo de los encuestados ubicó este componente del servicio en niveles de importancia medio/bajos.

La razón quizá esté relacionada con el número de servicios de este tipo que los tenderos requieren, de tal forma que si no hay errores en el proceso de despacho y los productos tienen una baja probabilidad de presentar inconvenientes de calidad, seguramente el cliente no tendrá contacto con la posventa del proveedor.

## **3.2 SOLUCIONES A NECESIDADES LOGÍSTICAS Y DE TRANSPORTE**

Para la realización del objetivo específico de este trabajo de grado, que busca identificar soluciones que se le hayan dado al tipo de necesidades de transporte y logística de los tenderos en el país y en la región, fue necesario realizar algunas entrevistas a profundidad con personas especialistas en el tema, que trabajan en grandes empresas que distribuyen sus productos en el canal TAT. Entre estas personas se encuentran: Germán Solís, director comercial de la empresa Altipal, Karen Olarte Romero, analista logística de transporte de Nutresa y por último Edison Cardona, jefe de transporte de Zenú y alimentos cárnicos.

En la entrevista se analizaron variables como generalidades de la compañía, mercado atendido, vehículos y tecnología utilizados para la distribución, expectativas con relación al

mercado atendido e identificación de necesidades en el canal TAT y principales estrategias aplicadas.

El desarrollo de toda la entrevista, se encuentra en el Anexo 2, sin embargo, analizando cada una de las respuestas ofrecidas por los entrevistados, se procedió a identificar soluciones concretas implementadas en el medio, clasificadas en cada una de las tres categorías y las seis variables planteadas al principio de ésta investigación. Los resultados se encuentran resumidos en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Soluciones implementadas por algunas empresas.**

<b>SOLUCIONES A NECESIDADES LOGÍSTICAS</b>	
<b>Frecuencia de distribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Segmentación de clientes, para determinar la frecuencia de distribución según variables preestablecidas, como volumen de ventas, antigüedad, entre otras.</li> <li>* Implementación de tecnología: sistema de cliqueo, que permite identificar, si un vehículo visita los clientes asignados, con la frecuencia estimada por la compañía.</li> <li>* Garantía de entrega a las 24 horas: esta solución, ayuda a que el tendero pueda planear su tiempo con anterioridad.</li> </ul>
<b>Horarios</b>	<p>Las empresas entrevistadas no tienen una solución contundente a la necesidad planteada por los tenderos. Sin embargo, existen algunas razones, que les impide tener horarios establecidos, de acuerdo a las necesidades del tendero. Entre estas razones están:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Temas de seguridad. No avisan los horarios de entrega, ya que temen que los esperen para asaltarlos.</li> <li>* Si los proveedores no llegan temprano, temen que los tenderos se queden sin efectivo para cancelar las facturas.</li> <li>* En muchos casos los conductores tienen la libertad de escoger la ruta de distribución, dependiendo de las condiciones del tráfico y las características de los pedidos.</li> <li>* Las empresas deben garantizar una ruta de entrega efectiva y eficiente, por lo que no pueden tener en cuenta horarios preferidos por el cliente, ya que les dificulta garantizar dichas condiciones.</li> </ul>
<b>SOLUCIONES A NECESIDADES DE TRANSPORTE</b>	
<b>Características técnicas del vehículo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Implementación de auditorías periódicas a todos los vehículos de distribución, en temas de mantenimiento.</li> <li>* Se designa un área encargada de vehículos, en temas de mantenimiento preventivo, correctivo, higiene y que sea el vehículo apropiado de acuerdo al sector de distribución.</li> <li>* Implementación de tecnología, que permite asignar los vehículos apropiados, de acuerdo a las características del pedido.</li> </ul>
<b>Velocidad de despacho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Separación previa de la mercancía. Por medio de un sistema llamado "picking", se separan los pedidos directamente en la empresa, para facilitar la distribución.</li> <li>* Implementación de software especializado para realizar la distribución de los pedidos dentro del vehículo, con la separación previa de los pedidos, similar a la solución anterior.</li> </ul>

SOLUCIONES A NECESIDADES RELACIONADAS CON EL SERVICIO DE PROVEEDORES	
<b>Sistema de recaudo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* En algunos casos, se tiene un sistema de pago por consignación, dependiendo del cliente y su historial comercial.</li> <li>* Generación de una pre liquidación, donde se informa al tendero del valor de la factura y el día de cobro. (En caso de que el tendero no tenga dinero, el conductor se debe devolver con la mercancía)</li> </ul>
<b>Servicio al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Segmentación de clientes, para determinar la fuerza de ventas apropiada, según características del mismo, como volumen de ventas, tamaño del establecimiento, antigüedad en el medio, entre otras.</li> <li>* Asignación de mercaderistas.</li> <li>* Contratación de empresas especializadas en investigación de mercados, que realicen encuestas de satisfacción del cliente.</li> <li>* Creación de áreas especializadas en el servicio al cliente, con programas destinados a la identificación de necesidades en el medio y software enfocado en la atención de quejas y reclamos.</li> </ul>

Fuente: construcción propia.

### 3.3 PLANTEAMIENTO POSIBLES SOLUCIONES

Por último, para el desarrollo del objetivo específico número tres que busca plantear posibles soluciones a las necesidades encontradas en la sección 3.1, tomado como base algunos de los resultados obtenidos en la sección 3.2, se muestran a continuación diversas tablas, que resumen claramente cada una de las necesidades, a su vez que plantean posibles soluciones, tenidas en cuenta a partir del objeto social de Renting Colombia.

Variable	Frecuencia de distribución
<b>Necesidad del tendero</b>	Ser despachado con un frecuencia constante y en caso que el proveedor no pueda atender la cita de entrega, ser informado con anterioridad
<b>Solución proveedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer indicadores de visitas de manera que sea posible cumplir la frecuencia requerida por el cliente en niveles aceptables.</li> <li>* Dar aviso al cliente en caso que el despacho programado por alguna razón no pueda ser cumplido (falta de inventario, retrasos de rutas, averías mecánicas del vehículo, etc.)</li> </ul>
<b>Ventajas proveedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se estrechan los lazos de confianza entre cliente y proveedor.</li> <li>* El cumplimiento de visitas, garantiza la cobertura de la base de clientes y por ende mejora los niveles de ventas.</li> </ul>

<b>Aplicabilidad Renting Colombia</b>	<b>Alto</b>
<b>Apoyo desde Renting Colombia</b>	<p>*Software de distribución efectiva: Desde la plataforma Century, el proveedor tiene la posibilidad de geo referenciar sus clientes, y posteriormente cotejar el número de visitas registradas vía el sistema de posicionamiento global con el número y frecuencia de visitas establecidas como indicador mínimo. Para garantizar una información más confiable, el sistema debería permitir de una forma similar a como hoy lo hace Altipal, "marcar" las visitas efectivas con una especie de "clickeo", de tal forma que posteriormente el registro pueda ser verificado con la información del GPS.</p> <p>* En los casos en que el vehículo cuente con una ruta fija previamente establecida, de la cual se conozca el tiempo promedio de cumplimiento del ciclo de entrega, el sistema Century, de acuerdo a la posición del vehículo en un momento determinado, podría ser utilizado para pronosticar el tiempo restante para el cumplimiento de una entrega posterior. Si el momento pronosticado para la entrega está por fuera de la ventana horaria habilitada para los despachos del día, el sistema podría informar al área indicada por el cliente, que algún(os) despacho(s) específico(s) no podrá(n) ser cumplido(s) en el día programado, de manera que dicha área pueda informar al tendero.</p> <p>*El informe a los tenderos, se puede generar a través de aplicaciones móviles, mediante mensajes de texto que se generen automáticamente desde la plataforma. Para esto, se tendría que dotar a todos los tenderos con celulares, y alimentar la base de datos del sistema con cada uno de los números, que permita enviar los mensajes con tan solo oprimir un botón.</p> <p>Nota: Para el levantamiento de la información relativa al tiempo promedio de cumplimiento de un ciclo de entrega, también podría ser utilizado el Sistema Century.</p>

**Tabla 7. Posibles soluciones a necesidades logísticas.**

Fuente: construcción propia

<b>Variable a analizar</b>	<b>Horarios</b>
<b>Necesidad tendero</b>	<p>Minimizar la probabilidad de que el tendero reciba al mismo tiempo más de un proveedor.</p> <p>Permitir conocer el rango de tiempo probable para el arribo del vehículo de distribución, de manera que sea posible para el tendero garantizar el efectivo requerido (entre otros).</p>

<b>Solución proveedor</b>	<p>Otorgar algún nivel de flexibilidad para que el tendero elija un rango de tiempo preferido para la entrega de los productos.</p> <p>Conocer cuáles son los espacios de tiempo en los que con un mayor nivel de certeza, el proveedor contará con los recursos y la disponibilidad de atención del proveedor.</p>
<b>Ventajas proveedor</b>	<p>* Mejora los niveles de ventas efectivas.</p> <p>* Optimiza los tiempos de despacho, dado que el tiempo muerto en espera es menor.</p>
<b>Aplicabilidad Renting Colombia</b>	<b>Alta</b>
<b>Apoyo desde Renting Colombia</b>	<p>* Desarrollar aplicaciones comunes para plantear un esquema de programación de entregas.</p> <p>Dado que Renting Colombia cuenta con un grupo importante de clientes que atienden el gremio de los tenderos, podría poner a su disposición una plataforma virtual, en la que fueran registrados los horarios de entrega, de forma dinámica y actualizable con la frecuencia que se requiera, a un grupo de tiendas previamente geo referenciadas de tal forma que se hagan explícitas aquellas posibles ventanas horarias en las que la probabilidad de cruce de proveedores sea menor.</p>

Fuente: construcción propia.

**Tabla 8. Posibles soluciones a necesidades de transporte.**



<b>Variable a analizar</b>	<b>Características técnicas del vehículo</b>
<b>Necesidad tendero</b>	De acuerdo a la relación entre la calidad del producto y el estado del vehículo, recibir los despachos en vehículos de buena apariencia y nivel de mantenimiento.
<b>Solución proveedor</b>	Mantener altos estándares en variables relacionadas con el estado del vehículo, entre otros: * Frecuencia de reposición de flotas. * Mantenimiento preventivo y correctivo. * Diseño de las carrocerías y selección de materiales. * Lavadas.
<b>Ventajas proveedor</b>	* Mejora la percepción de calidad de sus productos. * Mejoran los niveles de disponibilidad de la flota, y por ende los niveles de cumplimiento de visitas/entregas. * Optimiza los costos de operación de la flota. * La reposición constante de flota garantiza mantenerse a la vanguardia en avances tecnológicos aplicados a la distribución.
<b>Aplicabilidad Renting Colombia</b>	<b>Alto</b>
<b>Apoyo desde Renting Colombia</b>	El producto arrendamiento operativo con servicios ofrecidos por Renting Colombia, al estar soportado por áreas especializadas en operación de flotas de vehículos, permite:  * Al tratarse de contratos de arrendamiento (no adquisición), se garantiza la reposición frecuente.  * Contratar dentro de un canon de arrendamiento, todo el mantenimiento que requiera el vehículo para su correcto funcionamiento, con proveedores certificados por cada marca y en sitios autorizados.  * 11 años de experiencia en negociación con un gran número de proveedores a lo largo del país sumado a un equipo de ingenieros especializados en proyectos de tipo técnico, son puestos a disposición del cliente a la hora de seleccionar los equipos a utilizar.  * Contratar dentro del canon el servicio de lavadas con la intensidad y frecuencia requeridas.

Fuente: construcción propia.

<b>Variable a analizar</b>	<b>Velocidad de despacho</b>
----------------------------	------------------------------

<b>Necesidad tendero</b>	Garantizar una entrega ágil, sin descuidar la adecuada revisión de la mercancía entregada.
<b>Solución proveedor</b>	Minimizar la responsabilidad de los errores en las entregas al vendedor o despachador, mediante la separación previa de los pedidos en las instalaciones de la empresa (sistema de <i>picking</i> similar al aplicado por Alimentos Cárnicos), que incluya un sistema de validación de calidad.
<b>Ventajas proveedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mejora la velocidad de despachos.</li> <li>* En el caso de vehículos refrigerados, minimiza los tiempos de apertura de puertas y por ende el consumo de combustible y la pérdida de temperatura del furgón.</li> <li>* Mejora la dilución de los costos fijos medida en términos del número de entregas por unidad de tiempo.</li> </ul>
<b>Aplicabilidad Renting Colombia</b>	<b>Baja</b>
<b>Apoyo desde Renting Colombia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mediante señales del sistema Century medir el tiempo promedio de apertura de puertas para disminuir el consumo de combustible y la pérdida de temperatura del furgón en caso de vehículos refrigerados.</li> <li>* Igualmente, medir el tiempo promedio de vistas por tienda de todos los vehículos, para determinar un tiempo adecuado que permita una entrega eficiente y eficaz.</li> </ul>

Fuente: construcción propia.

**Tabla 9. Posibles soluciones a necesidades relacionadas con el servicio de proveedores.**

<b>Variable a analizar</b>	<b>Sistema de Recaudo</b>
----------------------------	---------------------------

<b>Necesidad tendero</b>	Eventualmente, hacer efectiva la entrega de los pedidos incluso si no se cuenta con el efectivo suficiente.
<b>Solución proveedor</b>	<p>Para clientes seleccionados y de acuerdo a un estudio de crédito previo y a la historia de la relación comercial, que el vendedor pueda aceptar, en caso que no se cuenta con el efectivo suficiente al momento de la entrega, ventas a crédito.</p> <p>Con el fin de mantener niveles adecuados de cartera el proveedor podría:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Fijar un monto y plazo máximo de crédito.</li> <li>* Restringir despachos ante incumplimiento de los compromisos.</li> <li>* Limitar el número de despachos posibles a crédito por unidad de tiempo (1 despacho al mes).</li> </ul>
<b>Ventajas proveedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Disminuir entregas no efectivas.</li> <li>* Incremento del nivel de ventas.</li> <li>* Mejoramiento de la relación comercial.</li> <li>* Conocimiento del cliente.</li> <li>* Facilita el proceso de pago.</li> </ul>
<b>Aplicabilidad Renting Colombia</b>	<b>Baja</b>
<b>Apoyo desde Renting Colombia</b>	* El proveedor podría tener la posibilidad de ingresar la información de cartera de los clientes geo referenciados en Sistema Century (si cuenta con un sistema en línea para hacerlo), de manera que esta pudiera ser consultada por el vendedor (vehículo), a través de aplicaciones móviles, para decidir si se acepta o no un despacho a crédito.

Fuente: construcción propia.

<b>Variable a analizar</b>	<b>Atención comercial y calidad del servicio</b>
----------------------------	--

<p><b>Necesidad tendero</b></p>	<p>*Percibir altos niveles de servicio por parte del contacto comercial del proveedor (vendedores/conductores).</p> <p>*Revisión de la mercancía al momento del despacho.</p>
<p><b>Solución proveedor</b></p>	<p>* Mantener una fuerza comercial capacitada y sensibilizada en los temas relacionados con la atención a este gremio.</p> <p>* Desarrollar un canal adecuado de comunicación entre el tendero y la empresa, que permita centralizar los reclamos realizados por los clientes y su atención y gestión en niveles mínimos definidos (similar a como lo lleva a cabo Alimentos Cárnicos, programa "Teleclientes").</p>
<p><b>Ventajas proveedor</b></p>	<p>*Incremento del nivel de ventas.</p> <p>*Mejoramiento de la relación comercial.</p> <p>*Las estadísticas de reclamos y su posterior gestión, contribuyen al conocimiento de las necesidades de los clientes y facilitan entre otros, la ampliación del portafolio de productos.</p>
<p><b>Aplicabilidad Renting Colombia</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Medio</b></p>
<p><b>Apoyo desde Renting Colombia</b></p>	<p>* Incluir dentro de los programas de capacitación, Amigos Renting Colombia, tanto presenciales como virtuales, temas relacionados con la atención a clientes tipo TAT, de manera que puedan ser tomados por los usuarios de los vehículos dependiendo de su aplicabilidad.</p>

Fuente: construcción propia.

## 4 CONCLUSIONES

- La investigación de mercados realizada permitió identificar necesidades relacionadas con el servicio de distribución prestado por los proveedores al canal TAT. Las necesidades se clasificaron en tres categorías, divididas cada una en dos variables, y se analizaron de forma independiente evidenciando carencias en cuanto al transporte, logística y servicio de proveedores.
- En aspectos logísticos, garantizar una frecuencia constante en la distribución de los productos, asociado con una programación de horarios, es una de las principales necesidades detectadas, al igual que realizar las entregas en ventanas horarias donde la posibilidad de que se encuentren varios proveedores sea menor.

Una necesidad asociada con las características técnicas de los vehículos de distribución, es que se garantice que los vehículos estén en las condiciones apropiadas para la prestación del servicio, en especial si se trata del transporte de alimentos. Lo anterior va ligado con la velocidad de despacho, ya que se identificó que los tenderos demandan una entrega ágil y efectiva, en la cual se garantice la revisión detallada de los productos para evitar reclamaciones futuras.

La atención comercial no presenta deficiencias considerables, sin embargo, existe un potencial de mejoramiento como un valor agregado del servicio, lo cual sería valorado por los tenderos. Igualmente se identificó que el sistema de pago por excelencia de los tenderos es el efectivo, pero estos requieren que se mejoren las facilidades de pago ofrecidas por los proveedores, lo cual representaría un beneficio para su actividad económica.

- Por medio de entrevistas abiertas a los principales proveedores del canal tradicional, se hallaron soluciones existentes en el mercado, generando ideas y argumentos que sirvieron como base para el planteamiento de soluciones a Renting Colombia.

En temas de frecuencia de distribución muchas empresas cuentan con programación de días en los cuales se realizan las entregas, a través de software especializado basándose en las características del sector de distribución y los clientes atendidos. La contratación de un servicio integral de distribución suple la necesidad de los tenderos al recibir los productos en vehículos en buen estado y con las condiciones adecuadas para el transporte.

Los proveedores entrevistados son conscientes de que el servicio al cliente es un factor determinante en las ventas, por tal razón han implementado sistemas de manejo de quejas y reclamos, por medio del cual se escuchan las necesidades de los tenderos y se busca la manera de solucionarlas en el menor tiempo posible. Igualmente, por medio de software especializado manejan indicadores de gestión, que les permite controlar variables relacionadas con tiempos de entrega, eficiencias de rutas, cumplimiento de pedidos y satisfacción del cliente.

- Partiendo de las necesidades identificadas y teniendo presente el objeto social de Renting Colombia, se plantearon soluciones que esta empresa puede tener presente con el fin de ampliar su portafolio de servicios y soluciones. Con relación a las necesidades encontradas en el tema de servicio al cliente y las soluciones existentes en el mercado, el programa Amigos Renting Colombia satisface estas falencias y se convierte en una herramienta de formación y capacitación para el personal de distribución.

Century, como el sistema integrado de información de Renting Colombia, entrega a sus clientes una herramienta que permite dar solución a las necesidades de los tenderos, relacionadas con el suministro de información en tiempo real, horarios de distribución, velocidad de despacho y generación de indicadores de gestión que controlen el sistema de recaudo y la atención al cliente, bajo su servicio de Distribución efectiva. La posibilidad de georeferenciación, permite el seguimiento y la planeación de las rutas de distribución, para garantizar entregas efectivas y una frecuencia constante.

Atendiendo a la necesidad de contar con una flota de vehículos adecuada para la distribución, Renting Colombia permite garantizar la distribución y entrega precisa, a través del arrendamiento de vehículos y la prestación de servicios integrales, que incluyen el mantenimiento y la reposición frecuente de los mismos.

## 5 RECOMENDACIONES

- Al inicio de la investigación se evidenciaba que los tenderos estaban conformes con el sistema de distribución que ofrecían sus distribuidores y que los resultados de la misma no serían concluyentes. Sin embargo, al continuar con la investigación se identificaron necesidades, por medio del enfoque en variables específicas que fueron de gran utilidad a la hora de generar soluciones que pueden ser implementadas por Renting Colombia en un futuro. Esto demuestra, que al momento de realizar una investigación, es indispensable llegar hasta el final y no tomar conclusiones apresuradas sin una muestra significativa que permita analizar el problema planteado.
- Para la implementación por parte de Renting Colombia de las soluciones planteadas al final de la investigación, se recomienda tener en cuenta el grado de aplicabilidad de cada una de las alternativas, de manera que se prioricen las necesidades, tomando como base las metas proyectadas de la compañía.
- Los tenderos deben ser actores que participen activamente en la dinámica del mercado, ya que es un canal de gran importancia en la cadena de distribución, el cual por la naturaleza de nuestra sociedad tiende a permanecer y fortalecerse. Se invita entonces a los tenderos, a que hagan uso de los sistemas de atención al cliente, medios de pago, capacitaciones y otras oportunidades que les ofrecen las empresas proveedoras, con el fin de mejorar todo el sistema de distribución y satisfacer al consumidor final.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anaya Tejer, J. J. (2000). *Logística Integral: La gestión del transporte*. Madrid: ESIC.
- Díez de Castro, E. C. (Septiembre de 1997). *Distribución Comercial*. Madrid (España): McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U.
- Evan, S. (2000). *Gestión de canal: una nueva revolución*.
- Friedman, L., & Timothy, F. (2004). *Canales de ventas*. Pearson Educación.
- Gobernacion de Antioquia. (2006). *Gobernacion de Antioquia*. Recuperado el 2010, de <http://www.gobant.gov.co/antioquiaencifras/pdf/aburra.pdf>
- Gobernación de Antioquia. (2006). *Gobernación de Antioquia*. Recuperado el 2010, de <http://www.gobant.gov.co/antioquiaencifras/pdf/aburra.pdf>
- Grupo\_Nutresa. (2011). *Alimentos cárnicos, Grupo Nutresa*. Obtenido de <http://www.grupochocolates.com.co/es/content/c%C3%A1rnico>
- Grupo\_Nutresa. (2011). *Historia, Grupo nutresa-2011*. Obtenido de <http://www.grupochocolates.com.co/es/content/historia>
- Londoño, E. N. (2005). *Canal tradicional en colombia. Tiedas de barrio*.
- Paternina, A. (2004). *Dinámica del canal Tienda en Colombia*. Obtenido de [http://www.tiendaatienda.com/DINAMICA\\_DEL\\_CANAL\\_TIENDA.pdf](http://www.tiendaatienda.com/DINAMICA_DEL_CANAL_TIENDA.pdf)
- Quiceno Diez, T., & Gomez, M. P. (2007). *APROXIMACIÓN A LAS ALTERNATIVAS DE ABASTECIMIENTO DE LA TIENDA TRADICIONAL EN MEDELLIN*. Recuperado el 2010, de Investigación realizada como requisito parcial para optar al título de MBA: [http://www.virtualum.edu.co/mercadeo/rim1/3tulio\\_diez.pdf](http://www.virtualum.edu.co/mercadeo/rim1/3tulio_diez.pdf)
- Renting Colombia S.A. (2008). *BVC*. Obtenido de Prospecto de información, programa de emisión y colocación de bonos ordinarios: [http://www.bvc.com.co/recursos/emisores/especiales/2008/Subastas2008/RentingColombiaJunio2008/13.Prospecto\\_Renting\\_Colombia.pdf](http://www.bvc.com.co/recursos/emisores/especiales/2008/Subastas2008/RentingColombiaJunio2008/13.Prospecto_Renting_Colombia.pdf)
- Renting Colombia S.A. (2011). *Renting Colombia*. Obtenido de <http://www.rentingcolombia.com/renting/index.asp>
- República, B. d. (2011). *BanRep\_Cultura*. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo93.htm>
- Wheeler, S., & Hirsh, E. (2005). *Canales de distribución*. Norma.





## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de encuesta.

Información general		
1. Nombre de la tienda	2. Ubicación (Barrio)	3. ¿Aproximadamente cuál es el área de su tienda?
		<input type="checkbox"/> Entre 5 y 10 m2
		<input type="checkbox"/> Entre 11 y 25 m2
		<input type="checkbox"/> Entre 25 y 50 m2
		<input type="checkbox"/> Mas de 50m2
4. ¿Aproximadamente cual es el nivel de ventas al mes de su tienda?	5. ¿De qué forma realiza el surtido de la tienda?	6. Enuncie las principales razones por las cuales hace el surtido de esa manera:
<input type="checkbox"/> Menos de 4 millones	<input type="checkbox"/> En una central de abastos	<input type="checkbox"/> Por facilidad / comodidad
<input type="checkbox"/> Entre 4 y 10 millones	<input type="checkbox"/> Distribuidor	<input type="checkbox"/> Porque los precios son menores
<input type="checkbox"/> Mas de 10 millones	<input type="checkbox"/> Ambas ppal./ central	<input type="checkbox"/> Mayor portafolio de productos
	<input type="checkbox"/> Ambas ppal./ distribuidor	
7. ¿Cuál de los siguientes esquemas en general es más utilizado por los proveedores de su tienda?	8. Aproximadamente, ¿cuántos proveedores (distribuidores) acuden a su tienda?	9. Aproximadamente, ¿cuántos vehículos de proveedores distintos recibe en un día normal de trabajo?
Preventa	Menos de 5	Uno (1)
Venta directa	Entre 5 y 10	entre 2 y 3
	Entre 10 y 20	entre 3 y 7
	Más de 20	más de 7
<b>Sistema de recaudo</b>		
10. Considera que sería más apropiado que este número fuera...	11. ¿Quién es la persona encargada de atender a sus proveedores?	12. De las siguientes formas de pago, ¿cuál le parece la más adecuada de acuerdo a sus necesidades?
Menor	El dueño	Efectivo
Mayor	Un empleado	Datafono
Está bien como esta	Otro	Consignación previa o posterior
<b>Frecuencia</b>		<b>Velocidad de despacho</b>
13. Mencione el método más común de avisarle el día y la hora en que van a llevar el pedido.	14. ¿Le gustaría que existiera alguna forma de saber <u>con exactitud</u> la hora y la fecha en que van a llegar los pedidos?	15. De 1 a 5 califique la velocidad de despacho de la mayoría de los distribuidores, siendo 1 muy lentos para despachar y 5 muy rápidos.
En la preventa	Si	1
Cuando entregan el pedido anterior	No	2
Por teléfono	Le es indiferente	3
Ninguno		4
<b>Atención comercial</b>		

16. En general, ¿cómo considera que es la relación con el personal de sus proveedores (p.e. vendedores y conductores)?	17. ¿Cómo calificaría en general el servicio que sus proveedores le prestan en el proceso de?	
Excelente	Preventa	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Bueno	Entrega	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Regular	Postventa	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Malo		
18. En una escala de 1 a 5, califique que tan importante es para usted el servicio postventa (siendo 1 muy importante); Postventa entendido como todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente.		
19. Mencione el proveedores que usted considera tiene el mejor servicio...		
1	Preventa	
2	Entrega	
3	Postventa	
4		
5		

Estado y tipo de vehículo		
20. ¿En qué tipo de vehículo son transportados la mayoría de sus productos?	21. ¿Le parece el vehículo apropiado para distribuir?	22. Percibe que el tamaño y tipo de los vehículos es importante para:
Camión mediano (5.1-12 ton)	SI	Agilidad en el recibo de la mercancía
Camión pequeño (1 - 5 ton)	NO	Higiene del producto
Van (buseta panel) (750 kg aprox.)		Mantenimiento de la cadena de frio
Automóvil		Depende del producto
Moto		
Bicicleta		
23. Como percibe el estado en qué estado se encuentran los vehículos que realizan el abastecimiento a su tienda?	24. Considera que el estado del vehículo tiene alguna relación con la calidad del producto?	25. ¿Cuál es su opinión acerca de la distribución de productos en bicicleta?
Excelente	SI	
Bueno	NO	
Regular		
Malo		

<b>Horarios de distribución</b>		
26. Percibe que sus proveedores son flexibles en cuanto a los horarios de despacho de sus productos?	27. ¿Considera importante que el proveedor le diera la posibilidad de escoger los horarios de despacho de sus productos?	28. ¿Con que frecuencia ocurre que dos o más vehículos de sus proveedores llegan a entregar sus productos al mismo tiempo?
SI	SI	Muy frecuente
NO	NO	Con alguna frecuencia
		Casi nunca
		Nunca

29. Por último, describa algún deseo o situación que considere un poco difícil de cumplir, pero que sin embargo siempre la ha pensado o anhelado con respecto al transporte y a la logística de los proveedores de su negocio.

## **Anexo 2. Entrevistas a profundidad.**

- **Caso Nutresa**

**Entrevista a:** Karen Olarte Romero

**Entrevistadora:** Liliana Montejo Lopera

**Fecha:** 25 de Abril de 2011

**Lugar de la entrevista:** Teleconferencia

1. Resuma brevemente el objeto social de su compañía.

Comercialización y distribución de productos alimenticios.

2. ¿Hace cuánto presta el servicio de distribución a empresas?

Hace 1 año aproximadamente.

3. ¿A qué empresas le presta el servicio de distribución?

Negocio Galletas, Chocolates, Cárnicos y Pasta del grupo NUTRESA.

4. ¿Cuántas de ellas cubren el canal tradicional?

Todas están en el canal tradicional y participan con un 60% aproximado de sus ventas en este canal.

5. ¿Qué tipos de vehículos utiliza para realizar la distribución del canal tradicional?

Se utilizan LUV, NHR, NKR, NPR

6. ¿Con qué herramientas tecnológicas cuenta para el diseño de la logística de distribución?

SAP, módulo de distribución.

7. ¿Qué particularidades encuentra en el canal TAT? ¿En qué lo diferencia de los otros canales?

- Atención debe ser rápida.
- Pago efectivo.
- Pedidos pequeños y variados.
- El cliente posee un capital de trabajo reducido.

- El cliente siempre tiende a buscar presentaciones de producto de bajo desembolso. Ej. : un dúo *pack* de salchichas (dos salchichas).
8. ¿Alguna vez ha identificado necesidades en los tenderos en aspectos de logística o transporte?

Si, de hecho se realizó una segmentación, como se muestra a continuación:

- Golosinero / *snackero*: predominan golosinas y empaques individuales. Segmento “más joven” relativo al resto
  - Residencial: zonas 100% residenciales / consumo en casa. Segmento “más viejo” relativo al resto
  - En el camino: localizadas en zonas de alto tráfico. NSE (Nivel socioeconómico) más alto relativo al resto.
  - Mixto: portafolio abarrotero, empaques para fraccionar. NSE más bajo relativo al resto
  - Cafeterías, panaderías y consumo en local: predomina tipología cafeterías y panaderías, con un lugar para consumir.
9. Si respondió afirmativamente, ¿qué tipo de necesidades y qué soluciones ha propuesto o llevado a cabo?

- Desarrollador Comercial: Es la persona encargada para hacer toda la función relacionada con *Trade* en el establecimiento.
- Venta y toma de pedidos: Para cada tipo de clientes se define un tipo de fuerza de venta y una frecuencia de visita. Dentro de los tipos de fuerza se encuentran en nuestra compañía: Abarrotero, *snakero*, multimarca y mixto.
- Cada fuerza de ventas es especializada y posee diferentes portafolios según las necesidades de los clientes detectadas en un análisis previo realizado por la compañía.
- Entrega y cobranza: Esta depende del cliente. Puede ser por consignación o por entrega directa al personal que trabaja en la distribución de la compañía.
- Mercaderista: Este apoyo sólo lo recibe un tipo de cliente, ya que depende del porcentaje de ventas que éste represente para la compañía.

La recepción de mercancía es más fácil en el canal tradicional, ya que debido a que el volumen de mercancía no es tan alto como en grandes empresas, se facilita la revisión.

El número de visitas depende del cliente (volumen y costo de los pedidos). Normalmente, se plantea la ruta pero no se tienen horarios, ya que lo principal para la empresa es garantizar que sea efectiva y eficiente. Por lo general se realiza una ruta cada 15 días y se repite cada 15 días.

El tema de los horarios de distribución es un tema complejo, ya que si el conductor no llega a una hora determinada, sobre todo en horas de la mañana, puede ocurrir que los

tenderos se queden sin plata, por lo que si no llegan temprano los hacen esperar o les toca devolverse con la mercancía.

El tamaño y el tipo de vehículo de distribución dependen del sector en el que se va a distribuir la mercancía, ya que si es un barrio popular no se puede meter a un carro grande, pues saben que deben utilizar camiones pequeños, con una menor capacidad de carga.

10. ¿Qué opina del canal tradicional? ¿Cuál cree que es su tendencia en el mercado y cree que las empresas están haciendo algo para satisfacer esta gran demanda?

Actualmente es un canal bastante fuerte, pero se está dando que otras empresas de cadena se están tratando de meter en los barrios, con conceptos de almacenes más pequeños, pero con un gran cubrimiento.

- **Caso Altipal**

**Entrevista a:** Germán Solís, director comercial de Altipal

**Entrevistadora:** Liliana Montejo Lopera

**Fecha:** 4 de Marzo de 2011

**Lugar de la entrevista:** Plaza Mayorista, Bodega 6, local 4, oficina principal Altipal

1. Resuma brevemente el objeto social de su compañía.

Altipal es una organización dedicada a la comercialización de productos y servicios, comprometida en satisfacer las necesidades de proveedores, clientes y consumidores, generando valor a los socios y contribuyendo al crecimiento de los empleados y la comunidad.

2. ¿Hace cuánto presta el servicio de distribución a empresas?

La empresa lleva 50 años prestando el servicio de distribución.

3. ¿A cuáles empresas le presta el servicio de distribución?

Las principales marcas que distribuye la compañía son:

- Protex
- Palmolive
- Alumina
- Quaker
- Ajax
- Raid
- Boston
- Buchanan's
- Baygon
- Axion
- American Gold
- Philips
- Kotex
- Triguisar
- Derby
- Royal
- Caribe
- Proleche

- Parmalat
- Chubby
- Team
- Smirnoff
- Scott
- Pielroja
- Kleenex
- Varta
- Speed Stick
- Colgate
- Fruco
- Glade
- Rayovac
- Green
- Huggies

4. ¿Cuántas de ellas cubren el canal tradicional?

Todos sus clientes distribuyen sus productos en el canal tradicional, pero lo hacen de distinta manera, organizados por escuadrones. Por ejemplo hay un escuadrón organizado para Colgate Palmolive, que cuenta con una persona especial encargada de todos los pedidos y de la dotación de los diferentes establecimientos.

5. ¿Qué tipos de vehículos utiliza para realizar la distribución del canal tradicional?

Se utilizan LUV, NHR, NKR, NPR

6. ¿Con qué herramientas tecnológicas cuenta para el diseño de la logística de distribución?

Guía de separación de los productos: es un sistema en el cual el computador separa los pedidos y los consolida por volumen, por cubicaje o por valor de la mercancía.

Para poder entrar a la compañía, es obligatorio registrar el carro en una compañía de GPS determinada, en donde le instalan todo y los conductores no se enteran de esto, simplemente saben que prestan un servicio.

En tema de seguridad manejan gran cantidad de tecnología con la cual controlan aspectos como apertura de puertas, apertura de (baúl) y rutas. Del mismo modo cuentan con un sistema de voz, por medio del cual sin que los conductores se enteren, pueden escuchar las conversaciones de estos, en caso de que entren en alguna situación de peligro.

Todos los celulares de la empresa son corporativos y tienen un sistema de cliqueo, por medio del cual cada vez que el conductor entra a determinada zona, debe apretar un llaverito, el cual manda una señal al GPS y se sabe dónde está el conductor, para saber si fue o no donde el cliente que debía visitar.

7. ¿Qué particularidades encuentra en el canal TAT? ¿En qué lo diferencia de los otros canales?

El TAT lo que hace, es que hace masa y volumen, para hacerle saber a las empresas en qué categoría se encuentran sus productos y en qué lugar de cada categoría, ya que la gente tiende a comprar lo que más haya existencia en los distintos canales. Es decir, la mayoría de los productores no escogen el canal TAT para su distribución por aumentar el porcentaje de ventas, sino más que todo por un tema de presencia y participación masiva en el mercado.



El esquema de distribución es principalmente la preventa, ya que aunque realizan venta directa, son cantidades pequeñas que llevan los vendedores en sus morrales, con productos especiales que necesitan que roten.

El servicio postventa lo hacen cada vez que vuelven a tener contacto con el cliente, ya que la frecuencia de pedidos es relativamente alta, siendo en promedio semanalmente.

8. ¿Alguna vez ha identificado necesidades en los tenderos en aspectos de logística o transporte?

Altupal como empresa nunca se ha preocupado por identificar necesidades directamente de los tenderos, para esto acuden a los servicios de empresas especializadas en investigación de mercados, como Nielsen.

9. Si respondió afirmativamente, ¿qué tipo de necesidades y que soluciones ha propuesto o llevado a cabo?

Las empresas dueñas de las marcas de los productos que ellos distribuyen son las encargadas de realizar las actividades promocionales para llevar a cabo en el canal tradicional, es decir, son las encargadas de capacitar y dar las herramientas necesarias a los distribuidores, para que puedan promocionar sus productos, ya sea con rifas, cambalaches, afiches, etc.

10. ¿Qué opina del canal tradicional? ¿Cuál cree que es su tendencia en el mercado y cree que las empresas están haciendo algo para satisfacer esta gran demanda?

Asegura que el canal en un futuro, tiende a permanecer e incluso a aumentar, debido a las características de nuestro país, ya que es una variable que tiene una gran correlación con las tasas de desempleo, pues no se necesita mucho capital para montar una tienda.

En cuanto a necesidades específicas del tendero, una de las situaciones a analizar en el trabajo de grado es el tema de horarios. A la pregunta de, si podían avisar a los tenderos la hora exacta en que les llevarían los pedidos, respondió negativamente, debido a un tema netamente de seguridad. Agregó que si alguna persona mal intencionada se da cuenta de la hora exacta en que un carro va a visitar determinada zona, es más factible que se lleven a cabo los atracos, que ya de por si son bastante comunes, por lo que dan rangos de 24 horas dentro de las cuales pueden llegar en cualquier momento.

Estadísticamente se pierden cerca de 96 millones de pesos por atracos, y dichas pérdidas se agudizan más en temporadas de feria de flores, en donde realmente se pone el tema algo violento y ya el tema no es de "...entrégueme el carro y váyase, sino que primero le pegan un tiro al conductor y después le roban..."

Con base al tema de aseguramiento, el conductor es el encargado de realizar la entrega y el que quiera lleva un ayudante. Esta situación depende de la empresa, ya que Altupal le paga directamente a una empresa especializada en la distribución de los productos, llamada Logistics and Services y ellos son los encargados de manejar la logística y los bodegajes. Por lo tanto dicha empresa es la que tiene que pagar por todo lo que se pierda

por descuido de ellos, porque ellos directamente tienen sus propios seguros, pero responden por los que se les pierda en el camino o porque lo atraquen o le roben.

Por ejemplo si se les pide un inventario, debe quedar en ceros, ni faltantes, ni sobrantes, y los últimos reportes indican que Altipal está a favor en 21.000 pesos, nada comparado con años anteriores, en donde las cifras ascendían a millones de pesos.

El hecho de que los tenderos tengan o no el dinero para cancelar la factura, lo manejan mediante un procedimiento en el cual primero realizan una pre liquidación y los llaman para comunicarles el precio de cada despacho. Luego el vendedor les deja dicho documento, con el valor que se comprometen a pagar el próximo día.

Al mismo tiempo, la empresa directamente lleva un control de devoluciones por ruta y por vendedor, sobre los valores y las razones principales de devolución. Los resultados de dicho control muestran que la gran mayoría de devoluciones se presenta por falta de dinero, ya que así les hayan dado una pre liquidación a los tenderos, si al siguiente día el conductor no recibe la plata, debe volverse a llevar la mercancía, significando esto un gran desgaste. Dicha situación se ha logrado disminuir, ya que anteriormente habían 2800 devoluciones de 7000 facturas promedio y ahora de 24500 facturas se presentan tan solo un promedio de 2.7% de devoluciones que anteriormente ascendía a un 9%. En este tema se consideran bastante numéricos.

- **Caso Zenú y Negocio cárnico**

**Entrevista a:** Edison Cardona, jefe de transporte de Zenú (Negocio cárnico)

**Entrevistadora:** Liliana Montejo Lopera

**Fecha:** 14 de Mayo de 2011

**Lugar de la entrevista:** Planta de producción y distribución de Zenú. Bello, Antioquia.

1. Resuma brevemente el objeto social de su compañía.

Distribución de alimentos refrigerados como embutidos y carnes frías.

Grupo de alimentos, Negocio cárnico, se dedica a la producción y comercialización de carnes procesadas, salchichas, salchichones, jamones, mortadelas hamburguesas, carnes maduradas, jamón serrano, chorizo español, salami, platos listos congelados y champiñones (Grupo\_Nutresa, Alimentos cárnico, Grupo Nutresa, 2011).

2. ¿Hace cuánto presta el servicio de distribución a empresas?

Industria de Alimentos Zenú S.A.S. lleva aproximadamente 50 años ofreciendo sus productos al mercado.

En 1960, se da la adquisición nacional del negocio cárnico por parte de Galletas Noel, que posteriormente se consolidaría a través de la empresa Industria de Alimentos Zenú S.A.S. y Alimentos Cárnico S.A.S (Grupo\_Nutresa, Historia, Grupo nutresa-2011, 2011).

3. ¿A qué empresas le presta el servicio de distribución?

En esta área, se distribuyen todas las marcas que pertenecen al negocio cárnico, el cual comprende tanto marcas internacionales (Armour, Berard, Blue Ribbon, Hermo y Premier), como marcas nacionales tales como Americana, Crujientes, Cunit, Pietran, Ranchera, Rica, Setas de Cuivá, Sofía, Suizo y principalmente Zenú.

4. ¿Cuántas de ellas cubren el canal tradicional?

Ninguna de las marcas internacionales que maneja el grupo cubre el canal tradicional. De las marcas nacionales, Americana®, Zenú®, Ranchera®, Rica® y Suizo®, son las únicas que cubren dicho canal.

5. ¿Qué tipos de vehículos utiliza para realizar la distribución del canal tradicional?

Lo más importante del tipo de vehículo, es que tienen que ser vehículos refrigerados y ya el tamaño o el tipo varían dependiendo de los volúmenes y las condiciones de distribución. Los tipos de vehículos más comunes en la distribución del negocio cárnico, son los NKR's y las Dmax.

6. ¿Con qué herramientas tecnológicas cuenta para el diseño de la logística de distribución?

Zenú y Alimentos Cárnicos como empresas, no manejan un software de enrutamiento. Simplemente se maneja SAP, en donde se pueden de alguna manera administrar las rutas y coordinarlas. Adicionalmente se cuenta con una cooperativa, la cual tiene un sistema satelital para el manejo de la ruta, las temperaturas, temas de seguridad, etc.

Es importante tener en cuenta que la distribución total de la compañía está dividida en dos partes. Una distribución primaria para el transporte nacional, que comprende vehículos de carga, como tracto camiones, el cual está contratado en su mayoría con la empresa Renting Colombia y una distribución secundaria, la cual está contratada con una cooperativa de transporte que les provee todo lo necesario para el transporte, es decir los vehículos, el personal, la tecnología, etc.

7. ¿Qué particularidades encuentra en el canal TAT? ¿En qué lo diferencia de los otros canales

Es un mercado más informal que se encuentra en todos los barrios del país, donde los pedidos son más pequeños y se puede pedir desde una unidad del producto más económico y más pequeño del portafolio, hasta grandes cantidades del producto más costoso. El perfil del tendero no es un perfil profesional, por lo tanto es un canal bastante empírico, donde uno se encuentra con cosas atípicas como ventanitas para entregar la mercancía, un espacio físico reducido para la movilidad o cosas de este estilo.

8. ¿Alguna vez ha identificado necesidades en los tenderos en aspectos de logística o transporte?

Si, de hecho en la empresa, se tiene un área de servicio al cliente, enfocada a todos los requerimientos del consumidor y el cliente. (Entendiendo cliente como los tenderos y consumidor como las personas que adquieren los productos para el consumo). En esta área se realizan frecuentemente entrevistas, cuestionarios, y diferentes investigaciones que han permitido abarcar la mayoría de las necesidades en todos los aspectos, para dar soluciones efectivas.

9. Si respondió afirmativamente, ¿qué tipo de necesidades y que soluciones ha propuesto o llevado a cabo?

Con base en las necesidades halladas en las diferentes investigaciones, actualmente se está llevando a cabo un proyecto llamado “Visión distribución”, el cual pretende definir la manera de atención al cliente de acuerdo a las condiciones específicas de cada uno de ellos. Un ejemplo de esto puede ser que dependiendo del pedido, aquellas tiendas que por lo general realizan pedidos de mayor volumen y mayor costo, son consideradas por Zenú y Alimentos cárnicos mucho más interesantes, por lo que necesitan atender a dicha tienda con condiciones distintas, ya sea facilitándoles una surtidora permanente, capacitaciones, visibilidad, formación, mayor frecuencia de visitas, etc. Lo anterior no significa que se demeriten las otras tiendas más pequeñas, o con menor capacidad de adquisición, sin embargo estas pueden ser asignadas a un distribuidor.

Por otra parte, Zenú cuenta con una gran iniciativa dirigida al canal tradicional, llamada Escuela de tenderos, con la cual se busca educar al tendero en temas como servicio al cliente, temas contables, manejos de inventario, etc., lo cual a su vez ayuda a la empresa a identificar los diferentes nichos del canal TAT.

Un tema de logística fundamental para el negocio de cárnicos es garantizar que la cadena de frío no se rompa. Para esto, se le exige a los distribuidores unas condiciones específicas en sus vehículos y periódicamente se auditan en temas de mantenimiento. Los vehículos de distribución siempre deben estar lavados y con todas las condiciones de inocuidad.

El tema de horarios de entrega va ligado a las rutas de distribución, las cuales dependen en su mayoría de los embajadores, (conductor y auxiliar), los cuales se capacitan en temas de atención comercial, manejo de producto y logística, pero se les da la libertad de elegir la forma de enrutar, de acuerdo a diferentes características y condiciones de los clientes.

Cada uno de los vehículos debe realizar la ruta correspondiente durante las horas de la mañana, en un horario aproximado de 6 am a 2 pm como máximo. No se distribuye en la tarde porque se considera que es más peligroso. Además, dadas las características del producto, siendo este perecedero y consumible en las horas de la mañana, es importante para los tenderos contar con el surtido lo más temprano posible, de esta manera pueden venderlo ese mismo día, lo que significa para la empresa que si se llega tarde con los productos se corre el riesgo de que no les reciban la mercancía.

Sin embargo, cuando se lleva un pedido es porque el cliente previamente lo hizo y siempre es llevado a las 24 horas. Se encuentran casos donde la tienda está cerrada o no tiene el dinero y lo que hacen los embajadores es que vuelven a pasar más tarde a ver si cambia la situación, de lo contrario no pueden entregar el pedido y debe ser devuelto a la planta.

Las devoluciones por falta de dinero no son bastante altas. Esta situación se debe dar, ya que el producto hace parte de la canasta familiar, por lo tanto para los tenderos es importante comprar el producto y tiene una prioridad alta, obviamente después de productos de necesidad primaria como la leche, las arepas, etc. Es decir, la compra de productos cárnicos se vuelve una parte importante de compra, prefiriendo comprarles a ellos por encima de por ejemplo una chocolatina. Este tipo de devoluciones se puede presentar más en los fines de semana, en donde los artículos de primera necesidad pueden ser bebidas alcohólicas o gaseosas.

La frecuencia de distribución, se establece dependiendo del volumen del pedido, pero se procura que sea entre 2 y 3 veces por semana, ya que tratándose de productos perecederos, se debe garantizar una rotación periódica.

Para efectos de agilidad y facilidad, los pedidos hechos previamente por un vendedor, van empacados directamente desde la empresa y separados por cliente (mediante un sistema llamado *picking*), de tal forma que el distribuidor pueda ubicarlos fácilmente en el vehículo y acceder rápidamente a ellos, de acuerdo al orden de distribución. Esta logística de distribución es de gran importancia, ya que cada vehículo debe atender entre 80 y 110 clientes, dependiendo del sector.

En cuanto a temas de servicio al cliente y atención comercial, la empresa cuenta con una línea 018000, donde todos los clientes pueden llamar a quejarse por el servicio y adicional a esto, tienen un software llamado “Teleclientes”, el cual consiste en que cada una de las quejas o sugerencias reportadas por los clientes son enviadas al correo electrónico de la persona encargada, la cual se debe asegurar de resolverla en un tiempo específico, de lo contrario, el reclamo seguirá ascendiendo a personas de mayor rango, de tal forma que se asegure la solución lo más pronto posible de cualquier inconformidad.

En conclusión, la logística del transporte de Zenú y alimentos cárnicos está dividida en tres áreas, las cuales comprenden los temas principales que se deben tener en cuenta para prestar el mejor servicio de distribución: planeación de distribución, logística (administración del transporte, entrega a los clientes, etc.) y servicio al cliente (condiciones del productos, quejas, sugerencias, etc.).

10. ¿Qué opina del canal tradicional? ¿Cuál cree que es su tendencia en el mercado y cree que las empresas están haciendo algo para satisfacer esta gran demanda?

Es un canal líder, el cual se ha mantenido, se mantiene y seguramente se va a mantener. El canal tradicional es el flujo de caja de las empresas, porque es “entrega y paga”. Por esta razón, en Zenú y Alimentos cárnicos se tiene un sistema de prioridades, el cual si por alguna razón se detiene el sistema, se prefiere atender el canal TAT por encima de otros canales, por temas netamente de flujo de caja.

Una gran evidencia de que se mantiene, es que hace seis años se pensaba que las grandes cadenas de superficie iban a competir con el canal tradicional, sin embargo hoy en día, esas mismas cadenas tuvieron que plantear un nuevo concepto, porque con el tendero no fueron capaces, ya que así sea estrato uno o cinco, en nuestro país se vive es al día, y son pocas

las personas que van al Éxito o a grandes superficies para comprar el mercado de todo el mes.

En los últimos meses entró una grande cadena de almacenes, llamada D1, que así no tenga un buen servicio al cliente, maneja precios bajos, que pueden llegar a competir con los tenderos en algunos barrios. Sin embargo, hay otros temas por los cuales es difícil competir en este gremio, uno de ellos es que el tendero es fiador y tan solo él le va a fiar a sus vecinos, porque hace parte de un tema social.

### Anexo 3. Pregunta abierta. Necesidades expresadas por los tenderos.

COMENTARIOS
En general todo le parece bien, de pronto le gustaría que Frito lay fuera con mayor frecuencia, para no dejar acumular el pedido y no tener que hacer un desembolso de dinero tan grande en un solo día.
Le gustaría que avisen antes de llegar, por disponibilidad de tiempo, ya que ella abre la tienda tardesito, y a veces van y no la encuentran y pierde el pedido.
En general todo está muy bien
En ocasiones que necesita algún pedido urgente, ninguna distribuidora tiene entrega mínimo un día, todas son mínimo de 3 días por lo tanto le toca acudir a otra opción más cara. Le gustaría también que los distribuidores se pusieran de acuerdo para ir en intervalos de por lo menos 1 hora, porque no tiene tiempo de atenderlos a todos al mismo tiempo.
No le gusta un aspecto de la venta directa y es que cuando llegan a venderle los productos a su tienda, ya llevan el carro vacío, y no va a tener la posibilidad de ver todo el portafolio de productos. Esto le sucede mucho con Mama Inés. Le parece muy importante que los carros que transportan sus productos estén en muy buen estado, sobre todo los que transportan alimentos. No le gusta que no tengan un patrón de servicio, porque por ejemplo Arepas la Sonsonera, al cambiar de distribuidor, del dueño a un empleado, el servicio cambia totalmente, ya que el empleado no organiza tan bien como lo hace el dueño.
En general todo está muy bien. Lo único que le gustaría que cambiara es que no llegaran todos los proveedores al mismo tiempo, situación que ocurre todo el tiempo.
Hace mucho tiempo que no va Yupi por esos lados y ellos son venta directa. Le gustaría que las empresas tengan más control sobre los vendedores y revisen si visitan toda la ruta, sobre todo que tengan preferencia con tiendas que hacen pedido diario. Pero en general está muy bien todo
Indiferente, porque tienen sus pedidos. Si llegan muy bueno, sino espera. Muchos proveedores acosan mucho, le cantan 50 productos en un momentico.
Desearía que le saliera una buena competencia a Pilsen para que dejen de ser tan pinchados, porque deben esperar hasta 1 mes para que les cambien lo que viene malo y es la plata de ellos. Postobon (se acabó una promoción y no cambiaron la etiqueta del envase). Se quejan con los vendedores, pero no hacen mucho.
Le gustaría que el servicio postventa fuera mejor, ya que tendría unos comentarios muy buenos, porque o si no le toca siempre esperar 8 o 15 días hasta que vuelvan los vendedores, y ya puede ser demasiado tarde. Las empresas deben tener mucho cuidado de no mezclar alimentos con jabones, o por ejemplo el Triguisar, lo cual es muy frecuente. No le gusta que lleguen tan tarde a entregar el pedido. LO IDEAL ES QUE VAYAN EN HORAS HABLES, OJALA ENTRE LAS 12 Y LAS 3 O 4 DE LA TARDE.
Le gustaría que los horarios y las fechas de entrega fueran más exactos. De resto todo está bien.
Ojalá que fueran más rápidos.
Ojalá les dieran más facilidades de pago y crédito.

Le gustaría que fueran a distribuir los productos entre las 12 y las 2 pm. Algunas veces les llegan envases vacíos de Pilsen, por lo que ojala revisaran bien y les mostraran la mercancía antes de entregarla.
Todo está bien como esta. La mayoría van los miércoles y sábados.
Que el proveedor le proporcionara al vendedor, la opción de recibir la mercancía en horario nocturno.
Hay unos repartidores muy groseros. Una vez tiraron la devuelta en la cara. Ojalá fueran más flexibles con los horarios y les encantaría saber la hora exacta en que va a llegar el pedido
Llegan muchos vendedores por primera vez y no vuelven. Más constancia en la visita. No le gusta comprarle a personal desconocido porque de pronto le venden mercancía de contrabando, y si él no se da cuenta, el cliente si lo hace. Ojala los que venden cárnicos utilicen tapabocas y tengan muy buena presencia. Que anuncien los horarios cuando no pueden cubrir la ruta. Muchas veces no llegan a la hora conveniente y dicen que estaba cerrado. Surtimedellin u Orsa no volvió. Constancia en la visita.
Sería muy bueno que el horario de distribución fuer de 9 o 10 am en adelante. Por ejemplo La Alquería cambia mucho la hora de entrega y a veces no llega el pedido completo.
En Belén San Bernardo revisan mucho para controlar la higiene de los alimentos y otros productos. Revisan pastillas, licores, etc. Algunas veces se varan los carros, por lo tanto sería bueno que si tienen algún problema para entregar el pedido llamen y avisen. Caso especial: No pudo salir porque tenía que esperar a Alpina. YUPI, llega en cualquier carro, porque alquilan cualquier vehículo y transportan pagando una comisión, que no es mucha y entregan la mercancía en consignación. Ojala cambiaran el carro, para que le de mayor rentabilidad a la empresa.
No le gusta la distribución de Ramo, porque el trabajador les embute mucha mercancía, y no la rotan, y no la cambian si se vence. No le gustan los vehículos en los que distribuyen los quesitos de La Pastora, porque es un carro particular y no da una buena imagen.
Tener transporte más organizado y especializado para cada producto y no llevar la mercancía tan desordenada en los camiones sino un transporte especial todo muy bien organizado.
No tengo ninguna descripción, me parece bien si la empresa lo sugiere, es porque es un bienestar para ellos.
Ojalá que no se le junten para el descargo. Variar el horario, porque casi todos son en las mañanas.
Mayor cumplimiento en la entrega.
Avisar los despachos con tiempo.
Desearía que el transporte de sus productos fuera más rápido, pero no los culpa por los trancones que hay y los proveedores, ellos mismos van y rotan su mercancía.
Desearía que en el momento de entregar el producto, si no se encuentra, la pudieran ubicar telefónicamente y decirle a qué horas pueden regresar
Le gustaría que las tiendas tuvieran crédito. En general todo está bien, porque los vehículos cumplen con las necesidades.
Le gustaría que mejorara el horario de entrega, para así distribuir mejor el tiempo pare el resto de tareas.



Todo está bien como esta. Cada distribuidor tiene su vehículo y le parecen buenos. Le gusta hacer los pagos de contado.
Algunos proveedores podrían mejorar los horarios de entrega, pero es difícil lograrlo.
Que mejoren en unos artículos los precios para ellos ganar más, pero así está bien en general. Cada vehículo pone al servicio lo que tiene.
Todo está bien como esta
Mejorar horario, cumplimiento en la entrega y en la calidad exigida.
Ser más cumplidos en el horario.
Forma de pago a crédito.
Ser más cumplidos en el horario. El estado de algunos vehículos es regular.
En general todo está bien como esta.
Ser más cumplidos en los horarios.
A las tiendas pequeñas casi no le dan crédito. Quisiera que mejoraran la forma de pago.
Que si un producto no se vende, pueda devolverlo y que le devuelvan la plata.
Que ahí mismo que solicite un producto, no tenga que esperar de 1 a 2 días, sino que a la media hora las entreguen, donde fue solicitado el producto.

Fuente: construcción propia.



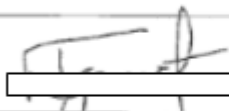


ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE GRADO

Fecha: (dd/mm/aa)	05/07/2011		
Nombre del proyecto:	Necesidades logísticas y de transporte de los tenderos en Medellín.		
Director del proyecto:	Jorge Enrique García Arango		
	Nombre del estudiante	Programa académico	
	Montejo Lopera Martha Liliana	Ingeniería Administrativa	
Nombre del Jurado:	Juan Camilo Zapata Villegas		
<b>Evaluación del proyecto:</b>			
<input type="checkbox"/> No aprobado <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado			
Espacio exclusivo para jurado			
<input type="checkbox"/> Mención Pública <input type="checkbox"/> Mención honorífica <input type="checkbox"/> Trabajo laureado			
<b>Justificación del reconocimiento:</b> (Artículo 28 del Acuerdo 11: "El director del Programa presentará el acta final de evaluación al Consejo Académico, donde consta la solicitud de mención especial debidamente justificada y el Consejo <b>determinará</b> si se otorga o no")			

  
 \_\_\_\_\_  
 DIRECTOR DEL PROGRAMA

  
 \_\_\_\_\_  
 Jorge Enrique García Arango  
 DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO