

**MEJORAMIENTO DEL CANAL DISTRIBUTIVO DE LABORATORIOS
RECAMIER LTDA., DISTRITO BUCARAMANGA**

JULIANA ANDREA ARIZA PAEZ



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO – MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2010**

**MEJORAMIENTO DEL CANAL DISTRIBUTIVO DE LABORATORIOS
RECAMIER LTDA., DISTRITO BUCARAMANGA**

JULIANA ANDREA ARIZA PAEZ

**Trabajo de grado para optar por el título de
INGENIERA INDUSTRIAL**

**DIRECTORA
Dra. Myriam Leonor Niño López**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO – MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2010**

*Cada fracaso supone un capítulo más
en la historia de nuestra vida y una lección que nos ayuda a crecer.*

*No dejarse desanimar por los fracasos,
aprender de ellos y seguir adelante, es el verdadero éxito de nuestro camino.*

Mami, este libro es para ti!

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser el escritor de mi aventura, pero sobre todo, el héroe de este episodio.

A mis hermanas Mónica y Laura, por permanecer junto a mí sin importar la situación en la que me encontrara, su apoyo y su amor incondicional siempre estuvieron conmigo.

A mi padre, por todo lo que me enseñó, los valores que cultivó en mí y porque a pesar de la distancia, siempre me hizo saber que contaba con él.

Al Gerente de Laboratorios Recamier, Alvaro Iván, por sus enseñanzas, su tiempo y por darme la oportunidad de vivir mi primera experiencia profesional en una empresa llena de gente maravillosa.

A Omaira y Liliana, por ser las productoras de este proyecto, gracias por compartir conmigo sus experiencias y su conocimiento.

A Laboratorios Recamier, por dejarme ser parte de su familia por un año, dirigiendo mi carrera profesional hacia la realidad.

A mi directora de proyecto, por su paciencia, sus valiosos aportes y por enseñarme la mejor forma de hacer las cosas.

TABLA DE CONTENIDO

| | pág. |
|---|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 20 |
| 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO | 22 |
| 1.1 OBJETIVOS | 22 |
| 1.1.1 Objetivo General | 22 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos | 22 |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN | 22 |
| 1.3 ALCANCE DEL PROYECTO | 24 |
| 1.4 METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL PROYECTO | 25 |
| 1.4.1 Planeación y ejecución del diagnóstico al canal | 25 |
| 1.4.2 Formulación e implementación del plan de mejoramiento | 26 |
| 1.4.3 Evaluación de las estrategias adoptadas para el canal | 26 |
| 1.4.4 Aprendizaje | 26 |
| 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA LABORATORIOS RECAMIER LTDA. | 28 |
| 2.1 MISIÓN | 28 |
| 2.2 VISIÓN | 28 |
| 2.3 FILOSOFÍA | 29 |
| 2.4 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA | 29 |
| 2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA | 31 |

| | |
|---|-----------|
| 2.6 PRESENTACIÓN PORTAFOLIO DE LA EMPRESA | 34 |
| 3. MARCO TEÓRICO | 38 |
| 3.1 DISTRIBUCIÓN | 38 |
| 3.1.2 Funciones de la Distribución | 38 |
| 3.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN | 41 |
| 3.2.1 Tipos de canales | 42 |
| 3.3 DISTRIBUCIÓN COMERCIAL | 43 |
| 3.4 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS | 43 |
| 3.4.1 Objetivos de ventas y distribución | 45 |
| 3.5 EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LA DISTRIBUCIÓN | 47 |
| 3.5.1 Desempeño de cada vendedor y distribuidor | 47 |
| 3.5.2 Desempeño del territorio de ventas | 48 |
| 3.5.3 Desempeño del segmento de ventas | 49 |
| 4. DIAGNOSTICO DEL CANAL DISTRIBUTIVO DE LABORATORIOS RECAMIER LTDA. | 51 |
| 4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CANAL | 51 |
| 4.1.1 Clientes del canal distributivo | 51 |
| 4.2 DESCRIPCIÓN DETALLADA CLIENTES CANAL DISTRIBUTIVO | 54 |
| 4.2.1 Unidrogas | 54 |
| 4.2.2 Distribuciones Gimar | 57 |
| 4.2.3 Drosan | 58 |
| 4.2.4 Represander | 59 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| 4.2.5 | Udroban | 61 |
| 4.3 | ANÁLISIS DE LA LABOR DEL PERSONAL CANAL DISTRIBUTIVO | 63 |
| 4.3.1 | Descripción general de la labor del personal | 63 |
| 4.3.2 | Análisis de la labor realizada por las transferencistas | 65 |
| 4.3.3 | Codificación del portafolio en los puntos de venta | 68 |
| 4.4 | PERCEPCIÓN DEL DISTRIBUIDOR Y SUS CLIENTES | 72 |
| 4.4.1 | Encuesta Dependientes | 72 |
| 4.4.2 | Entrevista con Distribuidores | 83 |
| 4.5 | CONCURSO CANAL DISTRIBUTIVO | 89 |
| 4.6 | OPORTUNIDADES DE MEJORA ENCONTRADAS | 90 |
| 5. | PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL CANAL DISTRIBUTIVO DE LABORATORIOS RECAMIER LTDA. | 91 |
| 5.1 | DISEÑO Y ESTABLECIMIENTO DE RUTAS DE TRABAJO | 91 |
| 5.2 | MEJORA DEL PORTAFOLIO CODIFICADO | 93 |
| 5.3 | AMPLIACIÓN DE COBERTURA: CONCURSO CANAL DISTRIBUTIVO | 95 |
| 5.4 | ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE INDICADORES | 97 |
| 5.5 | ASIGNACIÓN DE UNA TRANSFERENCISTA A REPRESANDER | 98 |
| 6.0 | IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL CANAL DISTRIBUTIVO DE LABORATORIOS RECAMIER LTDA. | 101 |
| 6.1 | DISEÑO Y ESTABLECIMIENTO DE RUTAS DE TRABAJO | 101 |
| 6.2 | MEJORA DEL PORTAFOLIO CODIFICADO | 106 |
| 6.3 | CONCURSO CANAL DISTRIBUTIVO | 114 |

| | |
|--|-----|
| 6.4 ASIGNACIÓN DE UNA TRANSFERENCISTA A REPRESANDER | 115 |
| 6.5 ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN | 117 |
| CONCLUSIONES | 120 |
| RECOMENDACIONES | 121 |
| BIBLIOGRAFÍA | 122 |
| ANEXOS | 123 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|--|------|
| Figura 1. Organigrama general Laboratorios Recamier Ltda. | 32 |
| Figura 2. Organigrama distrito Bucaramanga | 33 |
| Figura 3. Portafolio línea profesional | 37 |
| Figura 4. Clasificación clientes Canal Distributivo | 52 |
| Figura 5. Participación Clientes Canal Distributivo | 54 |
| Figura 6. Compras Unidrogas Enero – Octubre 2009 | 56 |
| Figura 7. Compras Gimar Enero – Octubre 2009 | 57 |
| Figura 8. Compras Drosan Enero – Octubre 2009 | 59 |
| Figura 9. Compras Represander Enero – Octubre 2009 | 61 |
| Figura 10. Compras Udroban Junio – Octubre 2009 | 63 |
| Figura 11. Poblaciones Transferencista 1 | 65 |
| Figura 12. Poblaciones Transferencista 2 | 65 |
| Figura 13. Ventas en unidades por línea Enero – Octubre Canal Distributivo | 71 |
| Figura 14. Esquema encuesta dependientes, canal distributivo | 75 |
| Figura 15. Usted recomienda los productos de Recamier porque... | 76 |
| Figura 16. ¿Qué tipo de información considera necesaria para apoyar el proceso de venta de los productos de Recamier en su negocio? | 77 |
| Figura 17. ¿Cuál considera usted es la característica que los productos de Recamier deberían tener para mejorar la venta de los mismos? | 78 |
| Figura 18. ¿Cuál es el producto de Recamier con más salida en su negocio? | 79 |
| Figura 19. Cuando un cliente solicita un producto de Recamier en su negocio, ¿lo tiene disponible? | 80 |

| | |
|---|----|
| Figura 20. ¿Se ha presentado alguna de las siguientes situaciones por parte del distribuidor en la entrega de sus pedidos? | 91 |
| Figura 21. ¿Qué tan a menudo recurre a otros establecimientos diferentes al distribuidor para comprar productos de Recamier? | 91 |

LISTA DE TABLAS

| | pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Principales lanzamientos de productos | 30 |
| Tabla 2. Personal Distrito Bucaramanga | 34 |
| Tabla 3. Portafolio División Público Laboratorios Recamier | 35 |
| Tabla 4. Clientes por municipio de Unidrogas | 55 |
| Tabla 5. Clientes por municipio de Gimar | 58 |
| Tabla 6. Clientes por municipio de Drosan | 60 |
| Tabla 7. Clientes por municipio de Udroban | 62 |
| Tabla 8. Frecuencia de visita Transferencista 1 Unidrogas | 66 |
| Tabla 9. Frecuencia de visita Transferencista 1 Gimar | 67 |
| Tabla 10. Frecuencia de visita Transferencista 2 Drosan y Udroban | 67 |
| Tabla 11. Codificación por línea Canal Distributivo, Octubre de 2009 | 69 |
| Tabla 12. Codificación línea de coloración Canal Distributivo, Octubre 2009 | 69 |
| Tabla 13. Chequeo de precios tintes, octubre de 2009 | 70 |
| Tabla 14. Resultados rutero octubre 2009 | 102 |
| Tabla 15. Seguimiento a la implementación de rutas Noviembre 2009 – Abril | 105 |
| Tabla 16. Cálculo de efectividad sin repeticiones en ruta 2010, Drosan y Udroban | 105 |
| Tabla 17. Seguimiento a la implementación de rutas Noviembre 2009 – Abril | 106 |
| Tabla 18. Estado de la codificación después de la implementación del concurso | 108 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 19. Estado de la codificación después de la implementación del concurso, líneas de coloración | 108 |
| Tabla 20. Compromiso de codificación, I Cuatrimestre de 2010 | 111 |
| Tabla 21. Compromiso de codificación color, I Cuatrimestre 2010 | 111 |
| Tabla 22. Codificación canal distributivo, I Cuatrimestre 2010, Unidrogas y Gimar | 112 |
| Tabla 23. Codificación canal distributivo, I Cuatrimestre 2010, Drosan y Udrobotan | 112 |
| Tabla 24. Codificación color canal distributivo, I Cuatrimestre 2010 | 113 |
| Tabla 25. Indicadores de gestión elaborados para el canal | 118 |
| Tabla 25. Desempeño del canal distributivo, distrito Bucaramanga a Abril de 2010 | 119 |

LISTA DE ANEXOS

| | pág. |
|---|-------------|
| Anexo A. Formatos soporte de visitas | 123 |
| Anexo B. Frecuencia de visita Junio – Octubre 2009 | 125 |
| Anexo C. Formato para recolectar portafolio codificado | 126 |
| Anexo D. Encuesta dependientes | 129 |
| Anexo E. Resultados encuestas | 133 |
| Anexo F. Actas de reunión asesoras | 137 |
| Anexo G. Ruta Octubre 2009 | 142 |
| Anexo H. Formatos de seguimiento a las rutas | 150 |
| Anexo I. Ruta noviembre 2009 | 152 |
| Anexo J. Ruta diciembre 2009 | 158 |
| Anexo K. Rutero I Cuatrimestre de 2010 | 163 |
| Anexo L. Resultados concurso canal distributivo I Cuat. 2010 | 177 |
| Anexo M. Presentación de solicitud nueva transferencistas | 181 |
| Anexo N. Plan de trabajo transferencista Represander | 182 |
| Anexo O. Indicadores de gestión canal distributivo | 188 |

GLOSARIO

TRANSFERENCISTA: persona encargada de visitar los establecimientos afiliados a un distribuidor para tomar pedidos y realizar otro tipo de actividades relacionadas con la venta. Para este proyecto, la transferencista es una empleada directa del laboratorio.

SUPERETTE: establecimiento de comercio análogo a un supermercado pequeño. Generalmente posee de dos a cinco cajas registradoras, entre 50 y 100 m² de área en el local, formato de autoservicio y con un nivel de tecnología que va desde bajo hasta medio – alto dependiendo del tipo de local.

DEPENDIENTE: en una droguería o superette, es la persona encargada del punto de venta, la mayoría de veces atiende el mostrador. Cumple funciones dentro del negocio como la toma de pedidos, decisiones acerca de exhibiciones, pagos y otras propias de la administración del establecimiento.

TELEFONISTA: persona encargada de atender los clientes del distribuidor a través del teléfono; sus funciones comprenden la toma de pedidos, recepción de quejas y reclamos, promoción de actividades y cualquier otro tipo de atención que se tenga con el cliente por este medio.

RESUMEN

TITULO: MEJORAMIENTO DEL CANAL DISTRIBUTIVO DE LABORATORIOS RECAMIER LTDA., DISTRITO BUCARAMANGA.*

AUTOR: ARIZA PAEZ Juliana Andrea**

PALABRAS CLAVES: Mejoramiento, gestión, servicio, desarrollo, análisis.

DESCRIPCIÓN: La productividad y la calidad de los servicios que se entregan por parte de una organización dependen de diversos factores, de los cuales algunos son controlados por quien entrega directamente el servicio, en tanto otros están fuera de su alcance. La búsqueda del mejoramiento se centra principalmente en las actividades realizadas a nivel interno, de manera que el control sea una herramienta de medición continua y permita la toma de decisiones acertada, oportuna y efectiva.

El mejoramiento del canal distributivo de Laboratorios Recamier, surge luego de identificar la necesidad de un cambio en la participación de clientes y canales que actualmente se tenía en la empresa. El presente proyecto, explora las posibilidades de desarrollo que se tienen, identificando las oportunidades de mejora e implementando las propuestas que resultan luego del estudio de la situación del canal.

Iniciando con la etapa del diagnóstico, se examinan en detalle las condiciones en que se encuentra el canal distributivo de la empresa, haciendo un análisis a los puntos clave dentro de la gestión que aquí se realiza. La formulación de las propuestas de mejora se da según las oportunidades que se identificaron en la etapa del diagnóstico, en ellas se incluyen parámetros como el costo, el tiempo y las actividades a realizar, de manera tal que sea verificable al momento de su ejecución. Finalmente, en la fase de implementación, se presentan las actividades realizadas, los resultados obtenidos y un análisis de las experiencias durante esta etapa.

El libro finaliza con la exposición de las conclusiones referentes a las acciones desarrolladas para el mejoramiento del canal distributivo, y las recomendaciones hechas para garantizar la continuidad de la labor realizada.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Físico- Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Dra. Myriam Leonor Niño López, Directora de proyecto.

SUMMARY

TITLE: IMPROVEMENT OF DISTRIBUTIVE CHANNEL FROM “LABORATORIOS RECAMIER LTDA.” BUCARAMANGA DISTRICT.*

AUTHOR: ARIZA PAEZ Juliana Andrea**

KEY WORDS: Improvement, management, service, development, analysis.

DESCRIPTION:

Productivity and quality of services delivered by an organization depend on many factors, some of which are controlled by who deliver the service directly, while others are beyond their scope. The search is primarily focused on improvement activities performed internally, making control an important tool for continuous measurement and allow decision making accurate, timely and effective.

Improvement of distribution channels in Recamier Laboratory, comes after identify the need for a change in the participation of customers and channels that currently the company had. This project explores the development possibilities, identifying improvement opportunities and proposals are implemented after studying the situation of distribution channel.

Starting with the stage of diagnosis, the conditions of distributive channel are discussed in detail, making an analysis of key points belonging to the management done here. The formulation of proposals for improvement is given as the opportunities that were identified in diagnosis stage; they include parameters such as cost, time and activities to be undertaken, so they can be checked at performance time. Finally, the implementation phase includes the activities performed, results and analysis of the experiences during this stage.

The book ends with the presentation of the findings related to actions developed to improve the channel of distribution, and recommendations made to ensure the continuity of the work.

* Degree Project

** Faculty of Mechanical and Physics Engineering, School of Industrial and Business studies, Dr. Myriam Leonor Niño López, Project Director.

TABLA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

| OBJETIVO | RESULTADOS | PAGINA |
|---|---|----------|
| Diseñar y desarrollar un plan de mejoramiento para el Canal Distributivo de Laboratorios Recamier Ltda. que permita un mayor nivel de servicio al cliente y eficiencia en los costos de operación | Capítulo 5 y 6, se diseñó e implementó un plan de mejoramiento para el canal distributivo | 77 y 86 |
| Realizar un diagnóstico de la situación actual del Canal Distributivo de Laboratorios Recamier, Distrito Bucaramanga | Capítulo 4, se desarrolla un diagnóstico completo del canal, teniendo en cuenta las variables que afectan el desempeño del mismo | 36 |
| Evaluar la situación actual del canal con base en los resultados arrojados por el diagnóstico | Capítulo 4, en cada numeral se evalúan los resultados del diagnóstico de cada área en que se realiza | 36 |
| Proponer estrategias para el mejoramiento del canal teniendo como fundamento la evaluación realizada previamente | Capítulo 5, las propuestas de mejora se formulan teniendo en cuenta la problemática, los objetivos y la justificación de la oportunidad que se identifica | 77 |
| Implementar las estrategias formuladas para el canal | Capítulo 6, dedicado exclusivamente a la implementación de las propuestas de mejora | 86 |
| Evaluar los resultados de la implementación de las estrategias diseñadas y contempladas dentro del alcance de este proyecto durante cuatro semanas | Capítulo 6, a medida que se desarrolla una propuesta de mejora se evalúan sus resultados. Además en el numeral 6.5, los indicadores ilustran de otra manera la efectividad de las actividades implementadas | 86 y 101 |

INTRODUCCIÓN

La distribución comercial se puede definir como la función del mercadeo que conecta la producción con el consumo, su misión es la de poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad que demande, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo.

Al igual que el precio, el producto y la promoción, la distribución comercial es una variable del mercadeo con repercusiones sociales y económicas importantes. Su principal objetivo es poner en contacto a los productores con los consumidores. Para que las ventas de una empresa se causen, no basta con que el producto sea de buena calidad, tenga un buen precio y sea conocido, es necesario que se encuentre en el lugar y el momento adecuado para que ese producto sea accesible al consumidor.

La distribución como estrategia no se refiere únicamente a satisfacer las necesidades de los clientes, en cambio busca crear una ventaja competitiva en la empresa a través de la creación de un canal que mediante intermediarios llegue a un número óptimo de clientes a un costo más bajo. Por lo tanto, una mejora en este campo se traduce en beneficios tanto para el productor como para el consumidor.

Para Laboratorios Recamier Ltda., el canal distributivo representa la posibilidad de diversificar el riesgo de su actividad actualizando su directorio de clientes. El desarrollo de este canal, se convierte en una herramienta de mejora que garantiza el cumplimiento de las metas que cada mes se trazan para el mismo.

En el presente proyecto de grado, se realiza un recorrido por el trabajo realizado en la empresa. Iniciando con el esquema metodológico, en el primer capítulo, se muestran los aspectos que se tienen en cuenta dentro del desarrollo del libro. La descripción de la empresa contenida en el capítulo dos, comprende las características más importantes de la compañía, permitiendo visualizar su direccionamiento y composición.

El marco teórico descrito en el capítulo tres, destaca los conceptos en que se fundamenta la metodología aplicada en el proceso de mejoramiento. El desarrollo del proyecto comienza en el capítulo cuatro con el diagnóstico del área específica de trabajo; en esta sección se detallada la situación en que se encuentra el canal distributivo de Laboratorios Recamier, abarcando temas competentes al personal,

los clientes y la empresa; así como la interacción de estos factores en la gestión que se realiza en el canal.

En el capítulo cinco, se formulan las propuestas de mejora basadas en los hallazgos del diagnóstico. Con cada una, se presentan los objetivos, actividades a realizar y los recursos necesarios para su consecución. Posteriormente, en el capítulo seis, se describe la implementación del plan de mejoramiento en el canal distributivo, buscando no solo una mejora en los indicadores de ventas tradicionales, sino también un progreso en la calidad de la gestión que cada uno de sus miembros realizan.

Finalmente, se presentan las conclusiones que verifican el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto evidenciando las mejoras alcanzadas; así como las recomendaciones que se sugirieron para garantizar la continuidad del plan de mejoramiento implementado en la empresa.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

Diseñar y desarrollar un plan de mejoramiento para el Canal Distributivo de Laboratorios Recamier Ltda. que permita un mayor nivel de servicio al cliente y eficiencia en los costos de operación.

1.1.2 Objetivos Específicos

- ▀ Realizar un diagnóstico de la situación actual del canal distributivo de Laboratorios Recamier, distrito Bucaramanga.
- ▀ Evaluar la situación actual del canal con base en los resultados arrojados por el diagnóstico.
- ▀ Proponer estrategias para el mejoramiento del canal teniendo como fundamento la evaluación realizada previamente.
- ▀ Implementar las estrategias formuladas para el canal.
- ▀ Evaluar los resultados de la implementación de las estrategias diseñadas y contempladas dentro del alcance de este proyecto durante cuatro semanas.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Laboratorios Recamier Ltda. distribuye sus ventas en once tipos de canales, lo que permite diferenciar las distintas clases de clientes y poder aplicar las estrategias de negociación adecuadas con cada uno de ellos. Los canales existentes dentro de la empresa son:

- ▀ Canal 11: Cadenas de almacenes y supermercados
- ▀ Canal 13: Cajas de compensación
- ▀ Canal 21: Supermercados y autoservicios en desarrollo
- ▀ Canal 31: Distribuidores
- ▀ Canal 32: Distribuidores especiales
- ▀ Canal 33: Cacharrereros
- ▀ Canal 40: Cadenas de Droguerías
- ▀ Canal 52: Salones de belleza

- ▀ Canal 54: Academias de Belleza
- ▀ Canal 62: Almacenes de Productos Profesionales
- ▀ Canal 63: Distribuidor de Productos Profesionales

El canal distributivo se compone de los canales 31, 32 y 40; siendo los establecimientos relacionados con el comercio mayorista.

El objetivo de Laboratorios Recamier Ltda. es claro: aumentar su cobertura geográfica con productos de calidad y un excelente servicio al cliente, y lo demuestra con los esfuerzos realizados para lograr su presencia en más de seis países del mundo, ampliando sus oficinas de ventas en América latina y trabajando con distribuidores exclusivos para dar a conocer sus productos en otras regiones del orbe.

Teniendo esta filosofía como base es de esperar que se quiera hacer lo mismo en las regiones en donde ya se tiene presencia, para lograr tanto un incremento en la penetración de cada territorio como para mejorar la presencia de marca en los diferentes puntos de venta.

A diferencia de otros canales que hacen parte de la empresa, los clientes del canal distributivo poseen aproximadamente 1500 establecimientos ubicados en distintas poblaciones de la región; el personal asignado a este canal no cuenta con el tiempo suficiente para cumplir con las labores de impulso, transferencia, mercadeo y asesoría en los clientes, y tampoco para evaluar su gestión y formular estrategias que mejoran el desempeño actual del canal distributivo.

En la actualidad, no se cuenta con estadísticas claras para actuar en pro del desarrollo del canal en mención. El presente proyecto busca dar las herramientas a la dirección del distrito para apoyar tanto la labor del vendedor como de las transferencistas del canal, planteando las estrategias que promuevan el desarrollo de clientes que componen el ciclo de venta del canal distributivo.

El canal distributivo de la empresa se creó para que los productos de la compañía lograran estar al alcance de los consumidores independientemente del sitio en que se encuentren; no todos los clientes tienen el mismo comportamiento de compra, es decir, al sentir la necesidad o el deseo de adquirir uno de los productos que se ofrecen, no todos recurren a los demás clientes de la división público: almacenes de cadena o autoservicios en desarrollo, en donde se ofrece el mismo portafolio.

Para otros canales de la empresa, especialmente de la división profesional que se compone de los canales 52, 54, 62 y 63, se diseñan programas exclusivos según los tipos de clientes que manejan. Mediante estas estrategias se asegura la fidelidad y el crecimiento de cada cliente, ya sea con obsequios, bonificaciones o concursos que llevan no solo a un aumento en las cifras mensuales sino a desarrollar el cliente en los aspectos que son importantes para la empresa:

portafolio codificado, ampliación de la base de datos de clientes e implementación de programas de mercadeo.

La participación del canal distributivo es muy baja respecto de los demás canales de la división público. Los canales con más participación son los compuestos por las cadenas de almacenes y autoservicios en desarrollo, y es apenas evidente que el volumen de compra de esta clase de clientes no se pueda comparar con muchos de los clientes del canal distributivo.

Sin embargo, para el distrito Bucaramanga así como para la mayoría de los del país, el canal distributivo es la excepción entre los demás canales, pues es el único en la división público que no depende de las grandes cadenas: Éxito y Carrefour, en las que se encuentra concentrado el mayor volumen de ventas de las regiones, luego el canal debería ser una especie de apoyo en caso de que la relación con alguno de estos clientes llegara a deteriorarse.

El comportamiento esperado de la participación del canal distributivo es una tendencia ascendente, pues siendo un canal de soporte debería estar en muy buenas condiciones y creciendo en participación para sostener la posible caída de un cliente con mucho peso dentro del distrito.

No obstante, los resultados del 2009 no muestran una mejoría en el canal distributivo en cuanto al aumento en su participación, lo que evidencia la oportunidad de crecimiento que se tiene.

Un diagnóstico para visualizar la situación actual del canal distributivo permitirá tomar las acciones correctivas en pro de mejorarlo, se podrán establecer las condiciones actuales y a las que se desea llegar, para finalmente trazar un plan que lleve a perfeccionar la gestión realizada dentro del mismo.

1.3 ALCANCE DEL PROYECTO

Mejoramiento del Canal Distributivo de Laboratorios Recamier Ltda., Distrito Bucaramanga, incluirá la planeación, ejecución y evaluación de las mejoras dirigidas a los clientes del Territorio 28: Canal Distributivo, zona Bucaramanga; catalogados como distribuidores a droguerías y *superettes*, a través de tres fases que se describen a continuación:

- Diagnóstico del canal
- Formulación de estrategias para la mejora de la gestión realizada en el ciclo de venta
- Implementación y evaluación de las estrategias sugeridas en el plan de mejora

El proyecto incluye toda la documentación y procedimientos necesarios que permitan brindar a la dirección el instrumento para evaluar nuevas posibilidades para el canal, al personal la oportunidad de replantear su metodología de trabajo para su beneficio y el de la empresa, y al Distrito la posibilidad de tener un canal con venta efectiva, un grupo de clientes organizado y funcionarios capacitados en la gestión comercial.

1.4 METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL PROYECTO

La realización del proyecto estará dividida básicamente en cuatro partes.

1.4.1 Planeación y ejecución del diagnóstico al canal. Esta primera fase incluye la definición clara de las necesidades de información para determinar el tipo y la cantidad de datos que deben recolectarse y así garantizar un diagnóstico satisfactorio en términos de calidad de información.

Teniendo establecidos los parámetros para recolectar la información, se procede a diseñar los instrumentos más adecuados para dicha recolección. Con la cooperación de la vendedora y las transferencistas se realizará el diagnóstico, utilizando las fuentes de información de la empresa y los clientes siempre que lo permitan.

Inicialmente, con el conocimiento que se ha adquirido de la empresa y especialmente del canal distributivo, se proponen los siguientes temas para tener en cuenta en la realización del diagnóstico:

- **Clientes:** Determinación de la cantidad total de clientes atendida por cada transferencista y de los clientes que posee cada distribuidor.
- **Portafolio codificado:** Establecimiento del portafolio codificado por cliente, por producto.
- **Seguimiento a la labor diaria de transferencistas:** Mediante los formatos que se tienen establecidos en el canal, se procederá a establecer una forma de control que además permita sacar el mayor provecho de la información que se recolecta a diario.
- **Percepción actual de los clientes:** Uno de los aspectos más importantes es el poder saber cómo está la imagen de la empresa por parte de distribuidores y de sus clientes, identificar necesidades, sugerencias y observaciones que estos puedan tener acerca de la gestión que realiza la compañía.

Finalmente, se continuará con el proceso, sistematizando la información obtenida por el equipo de trabajo de manera que sea de fácil análisis y muestre de manera clara la situación del canal en los términos que se definieron como objetivo al principio de la etapa.

1.4.2 Formulación e implementación del plan de mejoramiento. Con base en el análisis de la información realizado previamente, se formulará un plan de mejoramiento para el canal distributivo, teniendo en cuenta el alcance del proyecto y los objetivos trazados inicialmente.

Es muy importante realizar una puesta en común con los colaboradores del proyecto para dar a conocer los resultados del diagnóstico y el plan que se quiere implementar, de esta manera se hacen partícipes e incrementa el nivel de compromiso con el mejoramiento del canal, además se pueden obtener comentarios y sugerencias importantes para su posterior realización.

Dado que la implementación reposa en gran parte sobre el personal de la empresa involucrado en el proyecto, se debe planear la ejecución del plan de mejoramiento atendiendo los tiempos y cronogramas del mismo.

Durante todo el proceso de implementación de la mejora se hará seguimiento a las actividades que se propongan durante el tiempo que se desarrollen, por lo menos durante cuatro semanas, para garantizar resultados reales y libres de la incidencia de otros factores que no se relacionan con los objetivos del proyecto.

1.4.3 Evaluación de las estrategias adoptadas para el canal. La evaluación de la mejora consistirá en hacer el contraste entre la situación inicial del canal y la que se obtuvo implementando el plan de mejoramiento. Se determinarán:

- ▶ Progresos alcanzados
- ▶ Diferencias entre los resultados proyectados y los reales
- ▶ Problemas que surgieron durante la etapa anterior

En esta etapa se tendrá muy en cuenta la efectividad de las mejoras, el impacto sobre el canal distributivo y la aceptación de las transferencistas de estas metodologías.

1.4.4 Aprendizaje. Para finalizar el proceso, se tomarán los resultados de la evaluación y se comunicarán a los integrantes de la empresa, incluyendo las correcciones según los errores detectados; si es posible se incluirán las mejoras para posteriores procesos.

Se estudiará la posibilidad de extender el caso en otro territorio o proceso, pero aún más importante se buscará la forma de mantener la mejora en el canal.

Igualmente se documentará todo el proceso para mantener la información actualizada en caso de una mejora futura.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA LABORATORIOS RECAMIER LTDA

RECAMIER es una empresa dedicada al desarrollo, fabricación, distribución y comercialización de productos para el cuidado corporal y capilar; posee además otros tipos de negocios, por ejemplo, la elaboración de productos para marcas propias de los almacenes de cadena.

La comercialización de sus productos se encuentra dividida según el segmento de mercado al que se quiere impactar:

- ▀ División público: atiende al consumidor final mediante cadenas de almacenes, distribuidores, autoservicios, droguerías, cajas de compensación familiar, entre otros.
- ▀ División profesional: se dedica a atender salones y academias de belleza, almacenes y distribuidores de productos profesionales.

2.1 MISIÓN¹

Contribuir a la Belleza y salud del ser humano.

Nuestro propósito es la satisfacción de los consumidores, por ello debemos ofrecerles cada día productos de mejor calidad, para así progresar como compañía y aportar mayor bienestar a nuestros empleados, a nuestros accionistas y poder cumplir con nuestras responsabilidades ante las comunidades y las naciones en las cuales estemos presentes.

2.2 VISIÓN²

Recamier del mañana:

El ideal por el cual se ha luchado desde la fundación de Recamier ha sido el de crear empresa, bienestar y desarrollo. Pero para que en el mundo del mañana esto se siga dando es obligatorio que trabajemos incansablemente en:

La independencia, la soberanía y la libertad de acción.

La diversificación y la especialización.

La internacionalización.

¹ Laboratorios Recamier Ltda. Información Corporativa: Misión [en línea]. <<http://intranet/corporativo.htm>>

² Laboratorios Recamier Ltda. Información Corporativa: Visión [en línea]. <<http://intranet/corporativo.htm>>

El recurso humano: disciplinado, riguroso, autónomo, responsable y participativo.
La calidad perfecta de nuestros productos y servicios.
Ser un modelo de gestión.
Mantener siempre una estructura pequeña y sana, pero grande en volúmenes de producción y ventas.

2.3 FILOSOFÍA³

Nuestra misión es contribuir a la belleza y a la salud del ser humano. Nuestro propósito es la satisfacción de los consumidores, por ello debemos ofrecerles cada día productos de mejor calidad, para así progresar como compañía y aportar mayor bienestar a nuestros empleados, a nuestros accionistas y poder cumplir con nuestras responsabilidades ante las comunidades y las naciones en las cuales estemos presentes.

En Recamier creemos que el éxito depende de nuestro compromiso profundo y sincero de todos nosotros con: los principios, los valores, los productos, los clientes, los proveedores y la rentabilidad.

2.4 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Laboratorios Recamier comienza su historia en la ciudad de Cali cuando el Señor Edmond Bougaud en 1947 abre un salón de belleza con el mismo nombre que hoy día lleva la empresa: Recamier.

Rápidamente se convierte en una de las más destacadas de la ciudad, la evolución del negocio inicia con la representación de un revolucionario producto: La laca Kleer Lac de Nu – Tone de Nueva York.

Tal fue la acogida de este producto que no solo se utilizaba en su salón de belleza sino que además la vendía a sus clientes y finalmente comenzó a fabricarla en el garaje de su casa.

En 1961, el volumen de ventas de la laca había crecido tanto, que lo que lo obligó a vender el salón para poder dedicarse enteramente al mercado capilar. Este año se construyó la primera planta industrial de Recamier y tomó la representación de los productos Garnier de Francia, lanzó el tinte Cristal Color y el tratamiento Bio-Médula. Con el transcurrir de los años y el auge de sus productos en el mercado, Recamier desarrolló nuevos productos para diversificar su negocio. Dentro de los

³ Laboratorios Recamier Ltda. Información Corporativa: Filosofía [en línea]. <<http://intranet/corporativo.htm>>

principales lanzamientos se encuentran los relacionados en la Tabla 1: Principales lanzamientos de productos.

Para los años sesenta, el personal tuvo un aumento considerable, pasó de 8 personas en el área administrativa a 15 y de 20 personas en el área de producción a 50, poco a poco se estaba construyendo la empresa que es hoy Laboratorios Recamier, con más de 900 empleados, un centro de investigación y desarrollo a la vanguardia, permitiendo así que un porcentaje cercano al 90% de los productos que fabrica la empresa sean totalmente realizados en Colombia.

Actualmente 13 líneas divididas en tres propósitos conforman el portafolio de la empresa: cuidado corporal, capilar y productos profesionales.

Tabla 1: Principales lanzamientos de productos

| Año de Lanzamiento | Línea |
|--------------------|---|
| 1962 | Shampoo Muss |
| 1970 | Deo Pies |
| 1971 | Alisadora Lissura |
| 1972 | Tanga, Bálsamo Muss |
| 1981 – 1985 | Vitane Tratamiento Hi – Tech |
| 1985 | Luminance, Tto Muss Aguacate, Kleer Net |
| 1989 | Soleclair |
| 1996 | Saloon'in, Bacterion |
| 1999 | Colorance |
| 2002 | La Coline |
| 2008 | Muss Spa |
| 2010 | Vitane Therapy |

Fuente: Autor

La compañía continúa su desarrollo y crecimiento, buscando siempre las estrategias para mejorar y posicionarse como resultado de nuevas reglas en los mercados originados por la apertura, la globalización de la economía y los cambios tecnológicos.

Gracias a las estrategias adoptadas se logró la certificación por parte de la entidad internacional Bureau Veritas en las normas ISO 9001:2000 e ISO 14000, lo que confirma la calidad de la empresa en sus procesos y en el manejo de la parte ambiental.

En estos últimos años la compañía ha realizado grandes inversiones en su estructura física, en manufactura y en tecnologías informáticas, todo con miras a la internacionalización; la cobertura geográfica de la empresa abarca por estos días

países como Perú, Ecuador, Venezuela, Panamá, Estados Unidos, Arabia Saudita, Guatemala, Francia, Polonia, entre otros. La presencia de la compañía en dichos países se hace de dos formas: con distribuidor exclusivo o con oficinas de ventas, en algunos se ha logrado cubrimiento nacional como en Perú y Arabia Saudita, mientras en otros se atiende una zona estratégica pero igualmente se trabaja por expandir la cobertura de la compañía.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Los procesos de desarrollo y fabricación de productos se realizan en la planta ubicada en Santiago de Cali, Calle 34 # 8A – 115; el producto terminado se maneja con el operador logístico CCL, quién tiene las bodegas en la misma ciudad ubicadas en la Carrera 6 # 45 - 21 y se encarga del recibo, almacenamiento y despacho de la mercancía.

El proceso de Venta está sectorizado en cinco distritos en el país: Barranquilla, Bucaramanga, Bogotá, Medellín y Cali. Las oficinas de venta en Cali son independientes al laboratorio y al operador logístico.

El Distrito Bucaramanga es una división de la Gerencia Nacional de Mercadeo y Ventas de la compañía, dedicada exclusivamente a la comercialización de los productos de la empresa y todas las operaciones que esta labor implica. La Figura 1: Organigrama general Lab. Recamier Ltda., muestra el segmento direccional de la empresa y la Gerencia a la que responde el Distrito.

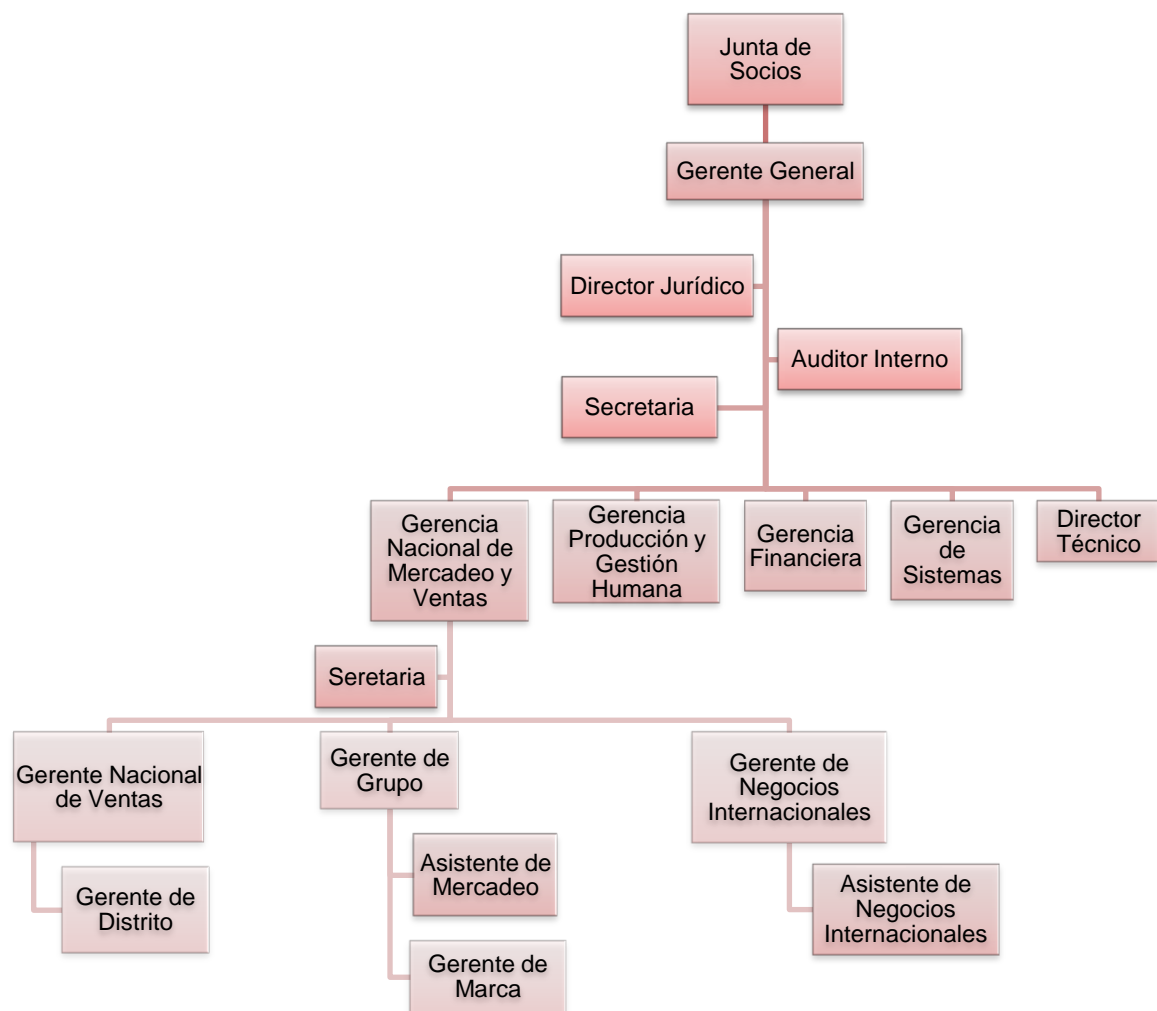
La empresa cuenta adicionalmente con Tecnoplast, la compañía propiedad de la familia Bougaud, dedicada al empaque y envase de los productos de Recamier. Además de las oficinas de ventas ubicadas en las ciudades principales de Colombia, se encuentran tres más en Perú, Ecuador y Estados Unidos con estructuras organizacionales muy similares a las nacionales, pero la marca cambia según el país, es decir, Recamier en Colombia es Lansey en Ecuador, Dermodis en Perú y Keramer en Estados Unidos.

El esquema de organización de la jerarquía de las oficinas de ventas es estándar para todo el país, los cargos que componen el Distrito Bucaramanga se ilustran en la Figura 2: Organigrama distrito Bucaramanga.

Para el caso de ciudades principales como Bogotá, se tiene adicionalmente un Coordinador de Trade, un auxiliar de ventas y uno de cartera, además un coordinador de la División Profesional.

El Distrito Bucaramanga abarca los departamentos de Santander, Norte de Santander, Boyacá, Sur del Cesar, Sur de Bolívar, parte de Arauca y algunos municipios del Magdalena.

Figura 1: Organigrama general Laboratorios Recamier Ltda.

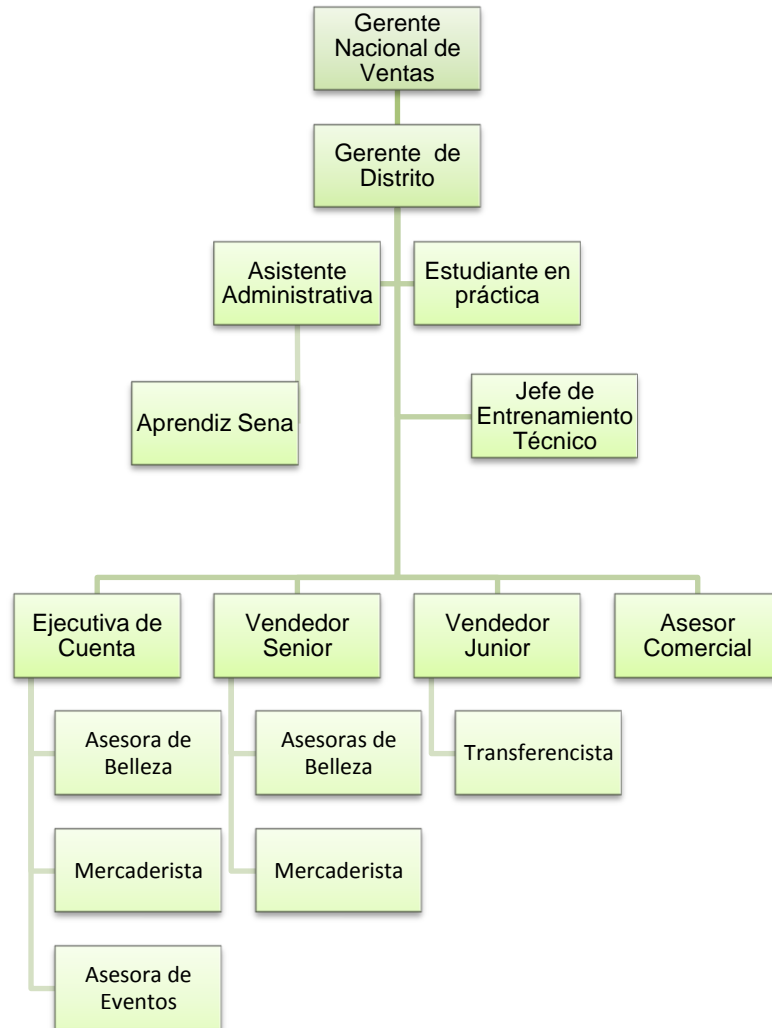


Fuente: Laboratorios Recamier Ltda. Información Corporativa: Estructura organizacional [en línea].
 <<http://intranet/corporativo.htm>>

El personal asignado a los cargos relacionados en el organigrama de la Figura 2: Organigrama distrito Bucaramanga, están distribuidos por zonas como se describe en la Tabla 2: Personal distrito Bucaramanga.

La oficina de ventas ubicada en Bucaramanga cuenta con el personal administrativo de forma permanente; los vendedores, mercaderistas y asesoras de la ciudad asisten a la oficina únicamente para trabajos administrativos, pues su labor se desarrolla en distintos puntos de venta de la zona.

Figura 2: Organigrama distrito Bucaramanga



Fuente: Laboratorios Recamier Ltda. Información Corporativa: Estructura organizacional [en línea].
<<http://intranet/corporativo.htm>>

Las asesoras, mercaderistas y vendedores de otros municipios no tienen una sede de reunión en cada una de sus zonas. Los vendedores de la división público y profesional se reúnen mensualmente para revisar los resultados del mes inmediatamente anterior, discutir posibles mejoras y planes de negociación, entre otros temas de interés; las asesoras de belleza y mercaderistas se reúnen con el líder de su territorio como mínimo cada mes para que ellos transmitan esta información a su equipo de trabajo.

Tabla 2: Personal Distrito Bucaramanga

| Cargo | Municipio / Zona | Número de personas |
|-------------------------------|------------------|--------------------|
| Asesora de Belleza | Bucaramanga | 8 |
| Asesora de Belleza | Cúcuta | 5 |
| Asesora de Belleza | Boyacá | 4 |
| Asesora de Belleza | Barrancabermeja | 3 |
| Asesora de Belleza | Ocaña | 1 |
| Mercaderista | Ocaña | 1 |
| Mercaderista | San Gil | 1 |
| Mercaderista | Aguachica | 1 |
| Mercaderista | Bucaramanga | 1 |
| Transferencista | Bucaramanga | 2 |
| Jefe de Entrenamiento Técnico | Bucaramanga | 1 |
| Asesor Comercial | Cúcuta | 1 |
| Asesor Comercial | Zona Viajera | 1 |
| Asesor Comercial | Bucaramanga | 2 |
| Ejecutiva de Cuenta | Bucaramanga | 1 |
| Vendedor Sénior | Cúcuta | 1 |
| Vendedor Sénior | Boyacá | 1 |
| Vendedor Junior | Bucaramanga | 1 |
| Asistente Administrativa | Bucaramanga | 1 |
| Estudiante en Práctica | Bucaramanga | 1 |
| Aprendiz Sena | Bucaramanga | 1 |

Fuente: Autor

Incluyendo al Gerente, el distrito Bucaramanga está compuesto por 40 personas.

2.6 PRESENTACIÓN PORTAFOLIO DE LA EMPRESA

Hoy por hoy el portafolio de la empresa se compone de más de 100 productos repartidos entre las dos divisiones: público y profesional; con 13 líneas y alrededor de 40 sub líneas que diversifican el portafolio de acuerdo a las necesidades de los usuarios de los productos de Recamier.

Además de estas marcas totalmente desarrolladas por la empresa, Recamier distribuye una línea complemento para la división profesional: Vandux, compuesta por cepillos, peinillas, rulos y otros elementos propios del sector de las peluquerías.


Tabla 3: Portafolio División Público Laboratorios Recamier

| | Línea | Descripción | Imagen |
|--------------------------|-----------------------|---|---|
| Cuidado Capilar | Muss | Línea completa de productos capilares elaborados a base de Keratina e ingredientes naturales que limpian cuidan y fortalecen el cabello |  |
| | Muss Kids | Productos especialmente diseñados para el cuidado del cabello de los niños |  |
| | Muss Baby | Limpian el delicado cabello del bebé, sin irritar sus ojos, dejándolo suave y brillante |  |
| | Muss Spa | Enriquecido con ingredientes naturales, renueva, fortifica, balancea y reaviva la fibra capilar con un aroma que evoca el placer del Spa. |  |
| | Vitane Therapy | Moderna línea de productos capilares de última tecnología que cuidan el pelo, previenen problemas futuros, trata los existentes con formulaciones efectivas, recuperando su salud y belleza |  |
| Fijación y moldeo | Kleer Lac | Línea de lacas y geles vitaminizados, que permiten dar forma y mantener los peinados |  |
| Alisadoras | Lissura | Crema alisadora para rizos sueltos y ondas suaves, enriquecida con aditivos protectores que brindan un cuidado especial al cabello durante y después del alisado |  |
| | Xtra Liss | Crema alisadora para rizos extremos que penetra profundamente en la estructura capilar cambiándola radicalmente con total suavidad |  |

Tabla 3: (Continuación)

| | Línea | Descripción | Imagen |
|------------------|-------------------|---|---|
| Línea corporal | Deo Pies | La línea más completa para el cuidado integral de los pies, evita el sudor, el mal olor y los hongos sin dejar huella |  |
| Cuidado Corporal | Tanga | La línea más completa de productos solares que le permiten disfrutar del sol con total seguridad |  |
| | Bacterion | Línea de productos antibacteriales que proporcionan limpieza, salud y protección a la piel. Dentro de las sub líneas que componen esta marca se encuentran: Repelentes, Talcos, Jabones líquidos antibacteriales, geles aseptizantes, cremas y geles cutáneos; jabón, desodorante, lubricante y toallas íntimas |  |
| Coloración | Luminance | Línea de coloración capilar permanente a base de miel y cera de abejas, proteína de arroz y keratina |  |
| | Colorance | Shampoo color tono sobre tono, fórmula ultra suave, libre de amoniaco, enriquecida con médula de bambú, extracto de origen vegetal |  |
| | Coloriss | Coloración capilar permanente en crema que ofrece un cubrimiento 100% de canas, enriquecida con proteína de arroz y extracto de aguacate |  |
| | Sol eclair | Línea de productos que permiten aclarar o decolorar el cabello y/o vellos de brazos y piernas proporcionando luminosas tonalidades |  |

Tabla 3: (Continuación)

| | Línea | Descripción | Imagen |
|----------------|-------------|---|---|
| Hombres | Imax | Línea de cuidado capilar especializada; con sus productos limpia, moldea y cuida el cabello con una formulación especialmente diseñada para el hombre |  |

El portafolio de la línea profesional está compuesto de cuatro sub líneas de acuerdo a las necesidades de los clientes de esta división.

▮ **Línea Beauty**

Está compuesta por productos indispensables que le proporcionan al cabello la limpieza, acondicionamiento y cuidados necesarios para dar inicio al proceso creativo de transformación.

▮ **Línea Finishing**

El finalizado de los trabajos realizados en las peluquerías ha tomado cada vez más fuerza en el sector, para esto Recamier tiene una línea especializada en darle el toque final a peinados, cepillados y cortes de cabello garantizando su calidad y durabilidad.

▮ **Línea Retail**

Esta línea fue creada especialmente para ayudar a los clientes en el aumento de la rentabilidad de sus negocios; no sólo son productos altamente especializados para solucionar los distintos problemas del cabello, sino que también se convierten en el valor agregado de las peluquerías al proveer a sus clientes de una solución profesional que pueden llevar a casa.

▮ **Línea Technical**

Está orientada exclusivamente a la parte técnica de los trabajos en peluquerías, en esta línea se encuentran los tintes, decolorantes, alisadoras y peróxidos necesarios para cambios en la estructura química y física de los cabellos.

Figura 3: Portafolio línea profesional



3. MARCO TEÓRICO

3.1 DISTRIBUCIÓN

Se entiende por distribución la “función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo”⁴ comprendiendo también el conjunto de actividades necesarias para ubicar los bienes y servicios que se producen a disposición del cliente final en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados.

La distribución se ha venido posicionando como una alternativa para alcanzar cierta ventaja competitiva en cuanto a que ayuda al aseguramiento de una mejor posición en el mercado de manera sostenible.

3.1.2 Funciones de la Distribución. Como se mencionó anteriormente, la distribución va desde el lugar de fabricación del producto hasta el lugar en donde pueda ser adquirido por el cliente, no importa lo distante que sea. Este conjunto de tareas pueden denominarse funciones.

Por lo general, estas actividades se dan dentro del canal de distribución, pero siempre existen excepciones. Por ser funciones establecidas para el tema, se esperaría que se den siempre y de forma repetida; salvo en algunos casos muy puntuales en donde se pueden evitar algunas de ellas por el esquema de distribución que se maneja en cada empresa.

Las repeticiones pueden ser fuente de ineficiencias, por lo tanto, deben ser estudiadas y analizadas para encontrar posibles mejoras en el canal de distribución.

■ **Función de compra y venta:** Encierra el conjunto de tareas que son necesarias para originar demanda a la altura del usuario-cliente, en donde la negociación es la herramienta más efectiva para ello. Implica la inclusión de un proceso de comunicación bilateral, en el que ambas partes: vendedores y compradores fijan las condiciones del intercambio (precios, términos de venta, plazos pactados para pagos, entre otros.) y acuerda el modo de traspaso de la propiedad del producto o servicio entre otros aspectos que varían según el tipo de negocio.

⁴ DÍEZ DE CASTRO, Enrique. Distribución Comercial. Naturaleza de la Distribución. Tercera Edición. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España. 2004. p 6.

En esta función también se incluyen los trámites administrativos propios del proceso de compra y venta; además es importante destacar que las actividades de publicidad y promoción ayudan a la relación entre oferentes y demandantes del mercado.

■ **Función de transporte y difusión de la producción:** Se deriva directamente del impedimento de los oferentes para poner fábricas delante del consumidor, pues si éstos acudieran a la fábrica a adquirir los productos, la tarea no existiría. Aunque en algunos casos se presenta esta modalidad, la naturaleza del mercado es que la venta se haga a través de intermediarios.

La venta que se conoce como directa no elimina la necesidad del transporte desde la fábrica hasta el consumidor, lo que a su vez explica el concepto de difusión, pues los productos se venden en cientos o miles de puntos de venta desde un único punto de fabricación, en donde los canales de distribución realizan esta labor de difusión.

Al igual que en la función anterior, el transporte y la difusión implican otros procesos para el éxito de la misma, entre las que están: alistamiento de pedidos, despacho, recepción, entre otras.

■ **Función de fraccionamiento:** Es el proceso mediante el cual se transforma un lote de producción en un lote de venta. Surge debido a la necesidad de una cantidad específica por parte de quienes componen los canales.

Según los requerimientos, se va desde grandes lotes a muy pequeños, incluso a la unidad. Por lo general de la fábrica al mayorista se le despachan grandes cantidades, de éste al minorista se reduce el tamaño del lote y finalmente el minorista se adapta a la demanda del consumidor que en muchas ocasiones es la unidad.

Otras actividades propias de la función son: empaque, embalaje, manipulación de productos y envío de los mismos.

■ **Función de almacenamiento:** El cometido de esta función es la de garantizar la disposición a todo momento de los productos que se ofrecen a los clientes. La idea no es tan sólo poseer un almacén en donde se pueda acopiar los productos que se soliciten, sino en el momento que los requieran; de esta forma se evita la pérdida de una venta, o aún peor, de un cliente.

Los intermediarios se convierten entonces en los reguladores del flujo de productos entre el fabricante y el consumidor.

Las tres funciones mencionadas anteriormente componen la denominada distribución física, ya que las actividades que las componen acarrearán una acción

física sobre el producto. Como es de suponer, para que exista tal distribución física, se ha tenido que hacer una negociación previa para realizar un acuerdo de intercambio.

Para la distribución física se consideran dos objetivos básicos:

Objetivo de eficacia: Alcanzar un grado alto de satisfacción en el desempeño de las tareas que implica.

Objetivo de eficiencia: Lograr el objetivo de eficacia al menor costo posible.

Se podría pensar entonces que para un productor el objetivo global de la distribución física es lograr el equilibrio entre el transporte, el fraccionamiento y almacenamiento, para llegar al consumidor en buenas condiciones y lo más económicamente posible.

▀ **Función de servicios:** Trabajando en paralelo con las funciones anteriormente mencionadas, se encuentra la prestación de una serie de servicios que cada día crece en importancia entre las actividades de distribución.

Se dividen en dos: los directamente vinculados a la venta, que se suponen indispensables para poder llevar a cabo la actividad y los servicios no vinculados directamente con la venta, que dan un valor agregado al producto o servicio que se ofrece.

Vinculados directamente con la venta:

Presentación y promoción de los productos.

Asesoramiento al cliente sobre tipos y características de los productos.

Negociación de la venta con el cliente.

Servicios no vinculados directamente a la venta:

Entrega a domicilio

Instalación y montaje en destino

Garantía de reparación

Servicio de mantenimiento

Habitualmente los servicios corren por cuenta del productor, pero por los resultados que se presentan al ser utilizados de forma correcta, los minoristas han optado por estrategias similares para fidelizar a los clientes.

▀ **Función de financiación:** Se produce cuando el intermediario salda la deuda con el proveedor en un tiempo inferior al que se demora en cobrar a sus propios clientes, esta acción permite una disminución en el ciclo de caja, el tiempo que transcurre entre la inversión de una unidad monetaria hasta la recuperación del mismo. El adelanto de este ciclo, se traduce en una financiación que soportan los intermediarios.

► **Función de asunción de riesgos:** Consiste en la posesión por parte de los intermediarios de los riesgos asociados al proceso de comercialización, por ejemplo, moras en pagos, pérdidas y daños en el transporte, obsolescencia, entre otros.

3.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Un canal, adopta la forma de una red compuesta por organismos que trabajan en pro de alcanzar unos objetivos comunes, los componentes de un canal son interdependientes debido a la especialización y la diferenciación funcional que hoy en día se presenta.

Según explica Díez de Castro⁵, cualquier organización que realice al menos una de las funciones de distribución puede ser considerada miembro del canal. Dentro del canal, se distinguen dos tipos de instituciones dependiendo de la función que realizan:

Instituciones principales:

Realizan las funciones fundamentales en el canal. Se incluyen dentro de esta categoría los fabricantes, intermediarios, mayoristas, minoristas y consumidor final.

Instituciones secundarias:

Sus actividades son paralelas a las que hacen las instituciones principales, por lo general sus tareas comprenden las labores de servicio, regulación y coordinación del proceso. Se encuentran en esta categoría: empresas transportadoras, de publicidad, compañías de seguros, entre otras.

Concretamente un canal de distribución es “el camino seguido por un producto o servicio para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo”⁶.

En este camino es donde participan las instituciones principales y secundarias, que constantemente trabajan porque la labor se realice con éxito. Igualmente, se pueden diferenciar dos clases de canales, el canal comercial, compuesto por productores, mayoristas y minoristas, y el canal de consumo formado exclusivamente por consumidores.

3.2.1 Tipos de canales. Adicional al canal de consumo y comercial, se encuentra una división más clara en donde se clasifica según el bien o servicio ofrecido por el productor.

⁵ Ibid., p. 13

⁶ Ibid., p. 14.

▮ **Canal de bienes de consumo:** Al implicar el traslado de productos en físico desde los fabricantes hasta el consumidor, se abren varias posibilidades para realizar dicha labor.

▮ **Canal industrial o de bienes industriales:** De la misma forma que en el canal de bienes de consumo, se produce el traslado de bienes físicos, pero con la diferencia que en este caso no se llevan al consumidor final sino al proceso productivo de otra empresa para que se incorpore en el mismo.

▮ **Canal de servicios:** Al ser un bien intangible lo que se comercializa en este caso, los clientes pueden ser directamente los consumidores finales, así como cualquier otra institución del canal, pero especialmente en el caso de los servicios se han hecho más populares los intermediarios, pues agrupan todo lo necesario para brindarle a sus clientes el servicio que están solicitando de manera completa, económica y muy eficiente.

3.3 DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

“El objetivo principal de la distribución comercial es poner en contacto a los productores con los consumidores”⁷. El impacto social y económico de esta actividad es muy significativo en los países desarrollados. Además, la distribución comercial es uno de los elementos de la mezcla típica de marketing.

La separación geográfica entre vendedores y compradores hace indispensable la existencia de una función que lleve los productos desde los lugares donde son fabricados hasta los lugares donde son consumidos.

En consecuencia, la distribución comercial puede definir como el componente del marketing que conecta la producción y el consumo con la misión de poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo. En este proceso se involucran además un conjunto de actividades como: la información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de incentivar la compra por parte de los consumidores.

La distribución comercial, por encontrarse entre la producción y el consumo, genera utilidades a los consumidores y brinda servicios a los productores. Los servicios brindados a los productores se relacionaron anteriormente. ...Véase el numeral 3.1.2 Funciones de la distribución...

⁷ CUESTA VALIÑO, Pedro. Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial. Concepto y dimensiones de la distribución comercial. Tesis doctoral de Economía. Accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/>

Las utilidades que genera la distribución a los consumidores, se clasifican según el tipo de beneficio que otorgan en las variables trascendentales para la satisfacción del consumidor.

- ▀ Utilidad de lugar: Se crea a través del transporte de productos desde sus lugares de fabricación hasta los de consumo, también por la existencia de establecimientos próximos al lugar donde el consumidor requiera el producto.
- ▀ Utilidad de tiempo: El producto se ubica en los puntos de venta cuando el consumidor desea adquirirlo. Para que esto se dé, el distribuidor debe almacenar los productos o exhibirlos en las estanterías para que al momento en que el consumidor lo solicite esté disponible; evitando de este modo que el cliente final tenga que abastecerse de grandes cantidades de producto para un posterior uso o consumo.
- ▀ Utilidad de forma y de creación de surtidos: Una de las principales utilidades de la distribución comercial es la de adaptar el producto que se comercializa a las necesidades y deseos de los consumidores. Esta adaptación obedece también a la tendencia de la producción hacia la especialización para alcanzar una mayor eficiencia y del consumo a la complejidad. En consecuencia, la distribución comercial se debe crear surtidos de productos ajustados a las necesidades del consumidor para que pueda adquirirlos simultáneamente.
- ▀ Utilidad de posesión: Finalmente, con la entrega de la cantidad de producto solicitada por el consumidor, la distribución comercial favorece la creación de utilidad de posesión, ya que para que el producto genere utilidad al cliente es necesario que lo adquiera y pueda consumirlo.

Las utilidades añadidas a los productos para los consumidores, así como los servicios ofrecidos a los productores, implican un costo adicional que elevará el precio de venta al público. Este costo se debe establecer razonablemente y de acuerdo a las utilidades y servicios creados, para garantizar que el consumidor esté dispuesto a pagarlo.

En conclusión, la distribución comercial es promotora del desarrollo industrial por facilitar el intercambio de bienes y servicios, disminuyendo los costos de la operación al crear un puente entre la producción y el consumo, finalmente satisfaciendo las necesidades de los consumidores

3.4 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

Los programas diseñados para el área de ventas y distribución involucran al personal en contacto directo con los compradores finales o intermediarios

mayoristas o minoristas. Las actividades realizadas en esta área se centran en tres funciones:

- ▶ Transmitir individualmente mensajes de ventas adaptados a cada cliente
- ▶ Prestar servicio al cliente a través de información o asistencia con respecto a las características del producto, estado del pedido o reclamos de los clientes
- ▶ Crear valor para los clientes a fin de coordinar el programa y los métodos de despacho del producto/servicio para brindar conveniencia, confianza y respaldo

Los vendedores pueden encontrar que las necesidades logísticas de los clientes, asociadas a la frecuencia, el tamaño y la puntualidad en el despacho de los productos son tan importantes como la calidad del producto o el precio de lista al momento de hacer una venta.

Debido a que los temas de la venta personal, el servicio al cliente, las relaciones en el canal de distribución y la política de distribución física están muy integrados, deben considerarse como parte de los programas de ventas y distribución completos.

La creación de un programa de ventas y distribución, generalmente se enmarca en cuatro partes⁸:

1. Definir los objetivos de ventas y distribución, diseñados para desarrollar la estrategia de mercadeo de la empresa.
2. Identificar los atractivos de ventas más apropiados para utilizarlos en el logro de los objetivos.
3. Determinar y asignar los recursos financieros y humanos que se requieren para el programa.
4. Evaluar el desempeño del programa para ajustarlo cuando sea necesario.

Sin embargo, antes de definir los objetivos de distribución y ventas, se debe tener en cuenta el tipo de sistema del canal de ventas que se maneja dentro de una organización.

Existen dos tipos de sistemas de ventas⁹, a saber: sistemas directos e indirectos. La diferencia de cada uno radica en el papel que desempeña la venta personal. A su vez, estos dos sistemas se dividen en tres para una mejor diferenciación en cada caso:

- ▶ Directos: Sistemas de venta personal directa.

⁸ GUILTINAN, Joseph P.; MADDEN, Thomas J. y PAUL, Gordon W. Gerencia de Marketing: Estrategias y programas. Administración de ventas y distribución. Sexta edición. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España. 1998. p 322.

⁹ Ibid., p. 323.

● Indirectos: Sistemas de ventas para comerciantes y sistemas de ventas misioneras.

Sistemas de venta personal directa

Los productos se envían directamente al cliente, pero a diferencia de otros sistemas directos, los mensajes de ventas se transmiten cara a cara. Un proveedor puede emplear este sistema con su propia fuerza de ventas o con una sub contratada o por comisión.

Este sistema es comúnmente utilizado cuando el papel de la fuerza de ventas implica más que llevar un mensaje de ventas sencillo y tomar un pedido. Para el caso, el grupo de vendedores puede desempeñarse en tareas como la resolución de dudas a clientes acerca del uso de los productos (o servicios), recepción y seguimiento de reclamos, asesoría técnica, sugerencias de inventarios, procesamiento de pedidos y en general, cualquier actividad que tenga que ver con el servicio al cliente.

Sistemas de ventas para comerciantes

Cuando un fabricante utiliza intermediarios para llegar a los clientes finales, este sistema es apropiado para su uso en la empresa. El principal objetivo, además de llegar físicamente al cliente final a través del distribuidor, es hacer que éste respalde la estrategia de mercadeo que se tenga.

Se acostumbra a mostrar a la fuerza de ventas del distribuidor la forma como se pueden beneficiar siguiendo las políticas que se tienen establecidas dentro del fabricante. Entre otras, estas políticas incluyen la promoción, el servicio, asignación de espacios, inventarios y decisiones de surtido. Igualmente, la fuerza de ventas puede dar el respaldo al distribuidor que le daría la de atención directa al cliente final.

Sistemas de ventas misioneras

Este sistema implica actividades que amplían las ventas de los distribuidores como en el caso anterior. Sin embargo, todos los esfuerzos están dirigidos hacia los clientes finales y no hacia los distribuidores.

Esta clase de fuerza de ventas es utilizada cuando los vendedores de los distribuidores no tienen un entrenamiento adecuado o su número es insuficiente para suministrar la información técnica necesaria. Adicionalmente, cuando los distribuidores están encargados de líneas de producto amplias y diversas y cuando los nuevos productos se desarrollan a una tasa elevada, la fuerza de ventas misionera será de especial utilidad.

3.4.1 Objetivos de ventas y distribución. Con una estrategia de mercadeo se pueden definir uno o más objetivos básicos para el programa de ventas y distribución; esto debe ser en términos específicos para garantizar el

direccionamiento de la fuerza de ventas y establecer una base para evaluar el desempeño del programa.

La clase de objetivo más común y más fácil de medir es uno en cifras o en unidades de ventas. Esto es importante para el programa y es ampliamente utilizado para medir el desempeño de vendedores, el territorio de ventas y del programa; sin embargo, este indicador no es adecuado como objetivo en este tipo de programas debido a varias razones:

- Los esfuerzos diseñados para aumentar las ventas pueden no llevar a un incremento en la rentabilidad.
- Los resultados de las ventas en gran parte dependen de factores fuera del control de la fuerza de ventas.
- Los objetivos esperados en la implementación de un programa de mercadeo se dan en términos de la estrategia como tal, no de rentabilidad.
- Un objetivo de ventas no presenta a los vendedores una guía acerca de la manera como se puede aumentar, mantener o desarrollar el nivel de ventas.

Para garantizar el éxito de un programa de ventas, se deben tener en cuenta varios aspectos a la hora de establecer los objetivos que ayudarán en la consecución de la estrategia completa; elementos como la contribución a la satisfacción y lealtad del cliente, direccionamiento a las actividades de la fuerza de ventas y la utilidad para poder evaluar los resultados al finalizar el programa, son características relevantes al momento de trazar el plan estratégico de la compañía.

En general existen cuatro tipos de objetivos de ventas y distribución¹⁰ que pueden establecerse en términos relacionados con la estrategia que se tenga:

Desarrollo de cuentas:

Aumentar la disponibilidad con respecto a los competidores
Lograr acceso a nuevos segmentos
Aumentar la capacidad de compra

Apoyo al distribuidor:

Aumentar la disponibilidad (inventario)
Aumentar la tasa de consumo
Reducir las oportunidades competitivas
Aumentar el apoyo promocional con respecto a la competencia

Mantenimiento de cuentas:

Garantizar la satisfacción del usuario
Reducir las oportunidades competitivas

¹⁰ Ibid., p. 330.

Penetración de cuentas:

Simplificación

Aumentar la tasa de consumo y el volumen de compra

Aumentar la capacidad de compra

Competencia directa

Ventas de productos complementarios

3.5 EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LA DISTRIBUCIÓN

Para medir la efectividad del programa de ventas y distribución que se establezca en la organización, se deben crear procedimientos que evalúen el desempeño de la estrategia. Los niveles a evaluar incluyen los vendedores, distribuidores, territorios y segmentos de ventas.

El análisis por nivel y en general, provee una visión global del desempeño del programa, y a su vez, identificar las oportunidades de mejora en la utilización de recursos asignados por nivel.

3.5.1 Desempeño de cada vendedor y distribuidor. Se debe evaluar el desempeño de los integrantes de la fuerza de ventas y a los distribuidores, con el fin de entregar incentivos y bonificaciones, identificar la necesidad de entrenamiento adicional, problemas en cuentas o zonas geográficas y determinar la necesidad de nuevos distribuidores o personal de ventas.

Para que las medidas de desempeño sean tan útiles como sea posible, se debe procurar aislar los factores que afecten los resultados del vendedor o el distribuidor por sí solo, ya sea por fuerzas externas del mercado o internas sobre las que no se tenga control. Existen dos tipos de medidas típicas de desempeño¹¹:

Medidas orientadas a los resultados para evaluar distribuidores o vendedores

1. Volumen de ventas (total o por producto o modelo)
2. Volumen de ventas como un porcentaje de la cuota
3. Rentabilidad de las ventas (margen bruto en dólares o contribución)
4. Número de cuentas nuevas
5. Cantidad de agotados de inventario
6. Cantidad de distribuidores que participan en los programas
7. Número de cuentas perdidas
8. Aumento de volumen porcentual en cuentas clave
9. Cantidad de quejas de los clientes
10. Proporción del inventario de ventas del distribuidor

¹¹ Ibid., p. 372.

Medidas orientadas al esfuerzo para evaluar distribuidores o vendedores

1. Cantidad de visitas de ventas realizadas
2. Cantidad de visitas hechas por servicios de MRF (mantenimiento, reparación y funcionamiento)
3. Cantidad de quejas manejadas
4. Número de revisiones en los inventarios del intermediario
5. Tiempo de trabajo perdido y no controlable
6. Cantidad de consultas a las que se le hizo seguimiento
7. Cantidad de demostraciones realizadas

Las medidas orientadas a los resultados son útiles siempre y cuando se tenga una base equitativa para comparar los resultados, por ejemplo, en el caso del número de nuevas cuentas abiertas se debe tener el número potencial de cuentas por territorio o por vendedor o distribuidor, de esta forma la evaluación resulta mucho más imparcial.

Las medidas orientadas al esfuerzo se convierten en las más apropiadas, pues están directamente relacionadas con el programa de ventas y distribución; es decir, están mayormente alineadas con los objetivos trazados inicialmente, principalmente debido a que son los miembros de la fuerza de ventas y los distribuidores quienes realizan la gestión para que se den los resultados.

En general, la mezcla ideal es la de juntar en un análisis las medidas orientadas al esfuerzo y a los resultados, para así comparar el nivel de desempeño con los esfuerzos realizados; garantizando de esta forma un diagnóstico con alta precisión acerca de variaciones encontradas en las evaluaciones realizadas.

3.5.2 Desempeño del territorio de ventas. Cada territorio posee diferencias en términos de potencial de ventas y de los recursos necesarios para que su gestión sea efectiva. Debido a esto, la comparación entre territorios es difícil si no se establece un parámetro adecuado para su medición. Una buena opción es la de medir en términos del grado en que se cumplan los objetivos trazados para cada territorio y las medidas de rentabilidad.

Logro de objetivos

En este caso, se compara el nivel de desempeño de cada territorio con los objetivos especificados en la estrategia de ventas y distribución. En muchas ocasiones, el análisis del alcance de estos logros es útil para el pago de comisiones y otros incentivos, pero si se hace un análisis minucioso de la información que provee este ítem, podrían encontrarse respuestas a las distintas situaciones que se presentan en esta área.

Rentabilidad

Las medidas con respecto a la rentabilidad pueden tomarse de diversas formas, dependiendo de los intereses de quien analice y de los objetivos que se tengan, la rentabilidad puede tomarse con respecto a márgenes de contribución, costos fijos de ventas, retorno de activos, entre otros.

En conclusión, el uso de medidas que combinen la rentabilidad con el logro de objetivos, permite a las organizaciones evaluar cada territorio con equidad y establecer un diagnóstico de manera efectiva, para encontrar las oportunidades de mejora que se presentan en cada uno de ellos.

3.5.3 Desempeño del segmento de ventas. Al igual que en la evaluación por territorio, el desempeño por segmento de ventas, permite a las organizaciones crear un panorama de los resultados de ventas organizados por distribuidores, clientes y canales de distribución. El análisis de estos segmentos, ayuda a identificar las posibles mejoras en asignación de recursos y servicio al cliente que se tenga en cada uno.

Existen dos métodos para examinar las diferencias de los segmentos¹²:

Análisis de ventas

Debido a la diversidad de metas y objetivos propios de cada organización, no existe una medida que se pueda calificar como la mejor para la efectividad de la estrategia de ventas y distribución. En muchas ocasiones, esta clase de análisis responde a preguntas como:

- ¿Cómo se distribuyen las ventas a través de los segmentos de ventas?
- ¿En cuáles segmentos las ventas superaron las expectativas y en cuáles no las cumplieron?
- ¿Qué tan eficiente fue la asignación de recursos de ventas a los segmentos respectivos?
- ¿Cuáles productos se venden y en qué segmentos?

Sin embargo, es importante resaltar que el análisis de ventas suministra información en una sola dirección, es necesario revisar los costos relacionados con la generación de estas ventas y su impacto sobre la rentabilidad.

Análisis de los costos de distribución

Es un método que compara la rentabilidad de los segmentos de ventas, permitiendo la identificación de oportunidades de mejora. El análisis de estos costos puede utilizarse para determinar cambios en los atractivos de ventas, en los presupuestos y en la estructura de los sistemas de ventas, que afecten directa o indirectamente la rentabilidad de uno o más segmentos de ventas.

¹² Ibid., p. 376.

Los costos comúnmente utilizados asignados a los distintos tipos de segmentos son:

- ▶ Costos variables asociados con la fabricación o venta del producto
- ▶ Costos fijos directos en que no se incurriría si un segmento de ventas se eliminara
- ▶ Costos indirectos asignables que se pueden distribuir en diversos segmentos sobre alguna base lógica y no arbitraria

El presupuesto de ventas se utiliza como un referente para evaluar los costos, el enfoque general es el de comparar los costos reales en que se incurre con los planeados. El objetivo de los costos de ventas no es generar ventas, sino mantener la relación específica entre costo y venta.

4. DIAGNÓSTICO DEL CANAL DISTRIBUTIVO DE LABORATORIOS RECAMIER LTDA

4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CANAL

El Canal distributivo de Laboratorios Recamier Ltda., dedicado a atender cadenas de droguerías, distribuidores especiales y empresas distribuidoras; enfoca sus esfuerzos por prestar un excelente servicio al cliente mediante atención personalizada, entregas oportunas y calidad certificada en sus productos.

Una de las principales estrategias de Recamier para lograr un área de cobertura significativa dentro y fuera del territorio nacional, es la de poder distribuir sus productos en tantos clientes como sea posible, es decir, alcanzar un porcentaje significativo en la presencia de sus marcas en los distintos establecimientos donde se pueden llegar a comercializar esta clase de productos. En consecuencia, la empresa decide crear un canal dedicado exclusivamente a desarrollar esta labor.

El trabajo que se realiza con distribuidores, siendo ellos los intermediarios y Recamier el proveedor, permite a la empresa entrar a puntos de venta en donde sería muy poco rentable llegar directamente. Una base de aproximadamente 1.500 clientes potenciales en el distrito, muestra a grandes rasgos el costo del flete que podría generar cada uno de los pedidos, sobre todo si se tiene en cuenta que el pedido promedio de una droguería en productos de Recamier, a nivel nacional es de \$86.290¹³.

En primer lugar, se debe partir de la idea de utilidad que representa el canal para la empresa; a pesar de tener una participación baja en el distrito, presenta un cumplimiento constante en ventas y una operación que suprime todos los rubros que tienen que ver con la repartición de pedidos a pequeños clientes y la gestión de recolección de cartera; estas responsabilidades se transfieren directamente al distribuidor. Esto se traduce para la empresa en un valor agregado a la operación del canal, pues su eficiencia es notablemente superior frente a otros canales que hacen parte de la empresa.

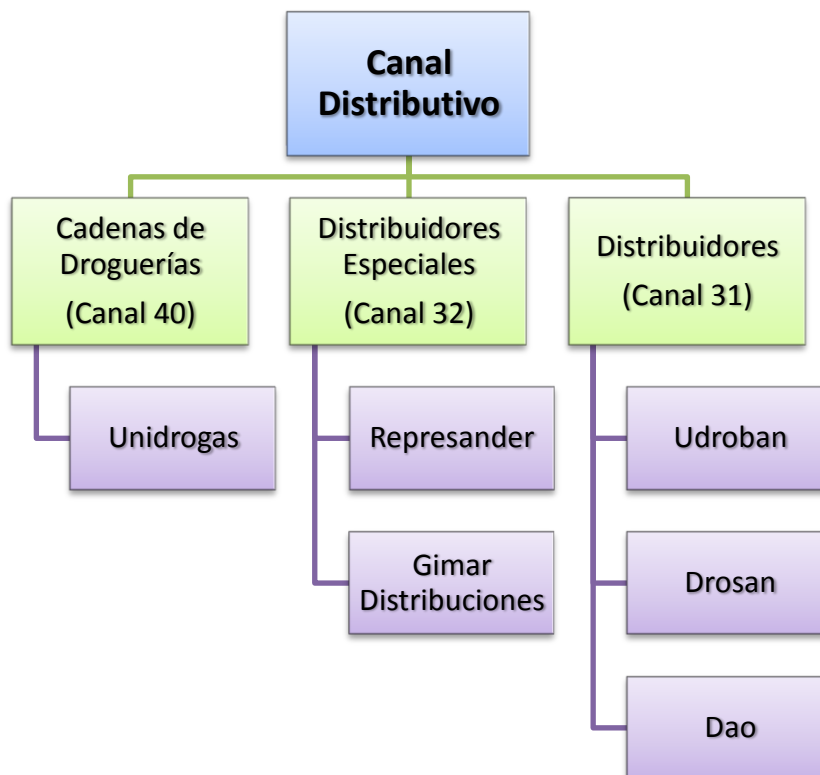
4.1.1 Clientes del canal distributivo. Los clientes que hacen parte de este canal en la empresa se dividen en tres grupos: distribuidores, cadenas de droguerías y distribuidores especiales. Según esta descripción, seis empresas hacen parte del canal en la zona del territorio 28; para los territorios que abarcan Cúcuta y Boyacá existen dos clientes que no entran en el estudio pero que sin embargo hacen parte del canal, solo que en su propia zona.

¹³ Laboratorios Recamier Ltda., Informe empresarial: Canal Distributivo 2010.

La gráfica que describe esta situación se muestra en la Figura 4: Clasificación clientes canal distributivo.

Existen diferencias entre los tres tipos de clientes que hacen necesaria su separación, especialmente debido a las condiciones de tipo comercial que se tiene con cada uno de ellos.

Figura 4: Clasificación clientes Canal Distributivo



Fuente: Reporte IBES Direcciones de Envío por Región

Según el tipo de clientes se tienen algunas condiciones especiales para ubicarlos en un canal específico, estas características se detallan a continuación:

- ▀ Cadenas de Droguerías: Distribuidores con puntos de venta propios o droguerías afiliadas, con o sin vendedores externos, clientes con transferencistas y ventas al detal.
- ▀ Distribuidores Especiales: Con punto de venta al por mayor, con o sin vendedores externos, atención a droguerías, superettes y cacharrereros, descuento especial (pie de factura).

▀ **Distribuidores:** Con punto de venta al por mayor, con o sin vendedores externos, atención a droguerías, superettes y cacharrereros.

La diferencia entre el canal 31 y 32, radica principalmente en un incentivo o descuento que se le otorgó al cliente por entrar a ser parte de un proyecto que se inició hace alrededor de seis años, cuando ingresó un nuevo gerente al distrito y quiso incentivar la labor de distribución con un descuento en pie de factura superior al 20%.

Los clientes que se incluyeron en esta clasificación cumplieron con parámetros como: amplia cobertura en la zona de influencia del distrito, infraestructura sostenible, buen número de vendedores, bodega amplia, distribución exclusiva en los establecimientos asociados; además de tener en cuenta aspectos como el patrimonio, la historia del negocio y el comportamiento como cliente de la empresa.

Desafortunadamente, por algunas dificultades de tipo comercial que se tenían en la época en que se implementó el proyecto, Drosan no entró a ser parte del mismo, a pesar de cumplir con todas las condiciones exigidas y ser un cliente clave dentro de la empresa.

Actualmente, la dinámica de trabajo con cada cliente es totalmente diferente; en esta parte influyen mucho las condiciones que se tiene con cada uno. Por ejemplo, en el distribuidor o la cadena de droguerías prima la rotación, pues la rentabilidad gira alrededor de ella, entre más productos se evacúen más será la ganancia para el negocio; mientras que un distribuidor especial puede tener una rotación menor que la de los otros, debido a que su rentabilidad está garantizada en el descuento que le concede el proveedor.

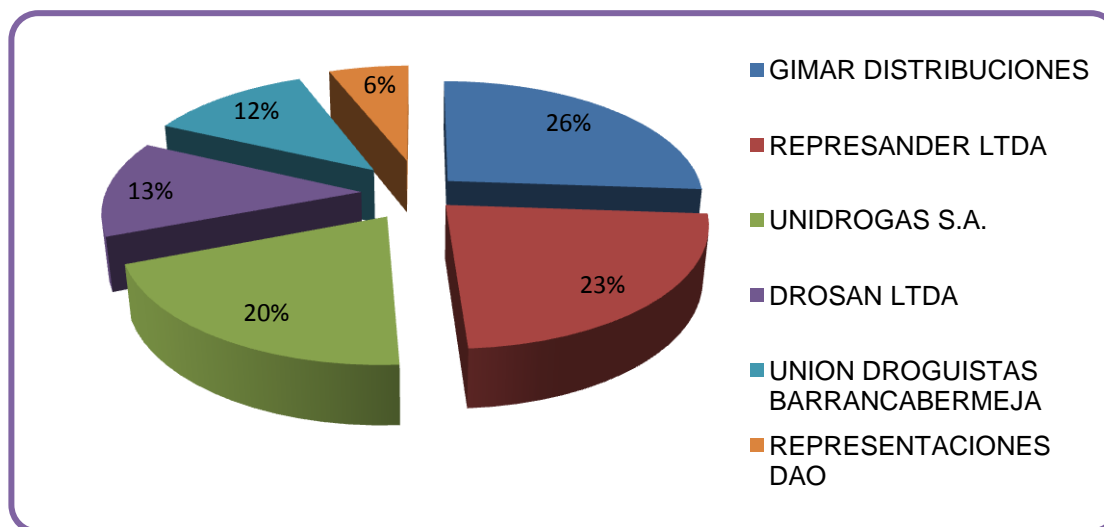
Con el desarrollo de los clientes en la empresa, la participación de cada uno se ha establecido de una manera constante mes a mes de acuerdo a las compras que han realizado. El territorio 28, canal distributivo, cuenta con alrededor de 32 clientes, seis de ellos se convirtieron en los llamados *pareto*, pues conforman cerca del 20% del grupo de clientes y juntos reúnen el 80% de las ventas mensuales.

La gráfica que ilustra la participación de los clientes del canal se encuentra en la figura 5: participación clientes canal distributivo.

Cada cliente posee una base de establecimientos que bien pueden ser propios o afiliados según sea el tipo de distribuidor. Sus zonas de influencia pueden ir desde la Guajira hasta Cundinamarca, pero para el Distrito Bucaramanga es clave la entrada a puntos de venta del departamento de Santander, Boyacá, Norte de Santander, Sur del Cesar y parte de Arauca; los demás departamentos, aunque sean dominio del distribuidor no lo son para Recamier, para estas zonas, los demás distritos del país tienen destinados otros distribuidores.

Copidrogas es una cadena de droguerías que a pesar de tener puntos de venta en Bucaramanga es atendida desde Bogotá, la entrada a estos establecimientos es prácticamente imposible, por lo que no se tendrá en cuenta para este proyecto. Copservir tiene este mismo formato pero se maneja desde la ciudad de Cali.

Figura 5: Participación Clientes Canal Distributivo



Fuente: Reporte IBES Ranking clientes por País – Región, Octubre 2009

Es notable la diferencia entre las categorías de distribuidores, las cadenas de droguerías y los distribuidores especiales tienen el 69% de la participación total en el canal. Se quedan atrás los clientes sin beneficios adicionales a los que se le dan a cualquier tipo de distribuidor: 15% de descuento en el pie de factura.

4.2 DESCRIPCIÓN DETALLADA CLIENTES CANAL DISTRIBUTIVO

Para una visión más amplia de los clientes que hacen parte del canal, se describirán uno a uno haciendo énfasis en los aspectos más importantes y de mayor relevancia en el trabajo que se hace con estas empresas.

4.2.1 Unidrogas. Esta cadena de droguerías con sede principal en Bucaramanga, se ha convertido en una de las cadenas más importantes a nivel nacional. Junto a Copservir, Dromayor, Pasteur, Copidrogas, entre otras, conforman gran parte del gremio de droguistas a nivel nacional, no solo con la comercialización de productos farmacológicos, sino que han llevado este formato de negocios hasta mini – supermercados en donde el consumidor puede adquirir desde productos de primera necesidad hasta cosméticos y otros más especializados.

Las droguerías que hacen parte de esta cadena tienen tres tipos de razón social en común, dentro de ellas se encuentran las droguerías Alemanas, Inglesas y las Coofarma; igualmente la cadena posee droguerías con razones sociales propias por ser puntos de venta antiguos en donde el nombre es de mucha importancia para su reconocimiento.

Estas droguerías son propiedad de la cadena, las personas que allí atienden son empleados directos de la empresa, pero tienen independencia de realizar los pedidos y administrar el punto de venta. Unidrogas se ocupa principalmente de surtir estos establecimientos según lo que se requiera, además de buscar los mejores precios con los proveedores para ser competitivos y garantizar el éxito de sus droguerías.

Actualmente cuenta con 71 droguerías en la zona de influencia del distrito, distribuidas entre los departamentos de Santander, Norte de Santander, Boyacá y Sur del Cesar. Las droguerías por municipio se muestran en la tabla 4 para conocer en detalle la ubicación de los clientes de esta importante cadena de droguerías.

Tabla 4: Clientes por municipio de Unidrogas

| Municipio | Droguerías afiliadas |
|-----------------|----------------------|
| Bucaramanga | 18 |
| Floridablanca | 5 |
| Piedecuesta | 3 |
| San Vicente | 1 |
| Socorro | 3 |
| San Gil | 3 |
| Zapatoca | 1 |
| Charalá | 1 |
| Sogamoso | 3 |
| Barbosa | 1 |
| Pamplona | 1 |
| Cúcuta | 18 |
| Barrancabermeja | 3 |
| Ocaña | 4 |
| Aguachica | 1 |
| San Alberto | 1 |
| Chiquinquirá | 2 |
| Paipa | 1 |
| Tunja | 1 |

Fuente: Base de datos distribuidor

La transferencista asignada a este distribuidor visita 62 droguerías, alcanzando una penetración del 87% entre los clientes.

Los clientes de la zona de norte de Santander se visitan cada 60 días por su ubicación. Los demás se visitan cada 30 días y en ocasiones con más frecuencia dependiendo de su importancia dentro de la base de clientes del distribuidor.

El comportamiento de las compras de este distribuidor indica la tendencia al crecimiento teniendo en cuenta épocas del año en donde, por circunstancias propias del mercado no se continúa con el comportamiento típico del resto de año. Por ejemplo, en el mes de abril, luego de semana santa, las compras tienden a la baja, debido principalmente a los inventarios que generalmente se tienen al finalizar esta temporada.

Figura 6: Compras Unidrogas Enero – Octubre 2009



Fuente: Reporte lbes Facturación por territorio

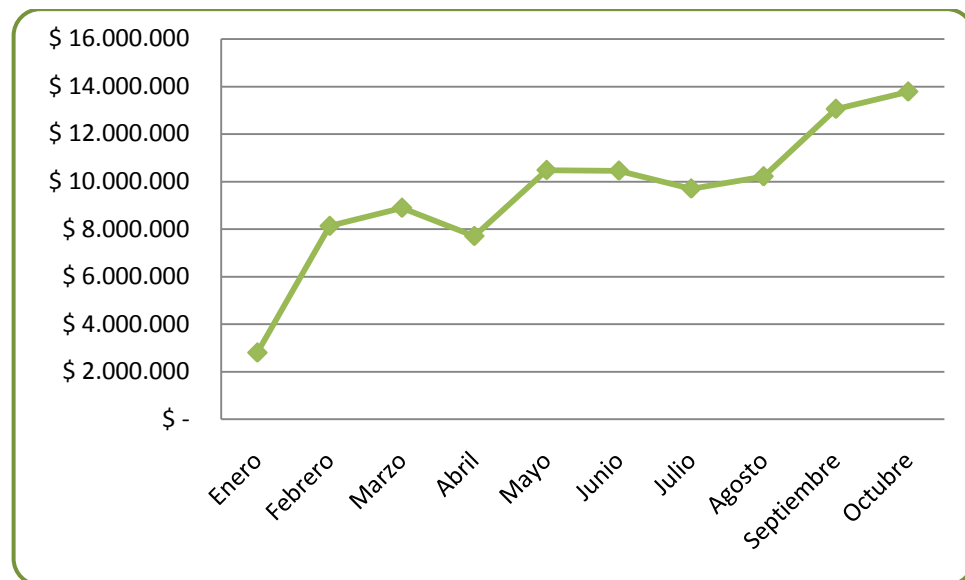
En los últimos dos meses del año, son típicos los volúmenes de compra considerables, debido a que en Diciembre no realizan compras y no trabajan durante todo el mes. Igualmente, los picos se pueden presentar por eventos de descuentos dentro del distribuidor; las llamadas *teleferias* son una actividad que definitivamente impulsa la venta masiva dentro del distribuidor y garantiza la disminución de inventarios, dando lugar a que el próximo mes el valor del pedido sea mucho más alto que el que se venía llevando.

4.2.2 Distribuciones Gimar. Definitivamente, el formato de *superettes* cada día se va haciendo más popular en los diferentes municipios de nuestro país y de Latinoamérica. A pesar del auge de las cadenas de supermercados, los *superettes* representan una alternativa para las personas que no tienen acceso a los grandes almacenes, pero a su vez no quieren la informalidad de una tienda de abarrotes.

Esta fortaleza se convierte a su vez en una dificultad, especialmente por la recolección de cartera en este tipo de clientes. El ciclo de caja se hace cada vez mayor, lo que impide en muchas ocasiones que este distribuidor pueda hacer compras en los periodos que lo necesita.

Sin embargo, la tendencia permanece creciente, como se puede observar en la figura 6. El perjuicio del recaudo de cartera perjudica directamente al distribuidor por la pérdida de descuentos y en muchas ocasiones el incurrir en costos y gastos que no estaban programados.

Figura 7: Compras Gimar Enero – Octubre 2009



Fuente: Reporte Ibes Facturación por territorio

A pesar del buen comportamiento en compras y de la importancia del tipo de clientes que maneja el distribuidor, la transferencista que lo atiende cuenta con poco tiempo para visitar los puntos de venta que conforman la base de Gimar. Para estos establecimientos se debe dedicar mucho tiempo de trabajo por parte de la transferencista, y desafortunadamente, la cantidad de clientes es tal que las visitas a los *superettes* se reducen únicamente a los más representativos del área metropolitana.

La Tabla 5 muestra el detalle de los clientes por municipio con quienes cuenta Gimar.

Tabla 5: Clientes por municipio de Gimar

| Municipio | Superettes |
|---------------|------------|
| Bucaramanga | 400 |
| Girón | 100 |
| Piedecuesta | 80 |
| Floridablanca | 150 |

Fuente: Base de datos distribuidor

Gimar posee además clientes en otros municipios del departamento de Santander, pero no se consideran como potenciales, principalmente debido a que la labor que desempeña la transferencista en este tipo de establecimientos le toma mucho tiempo y desplazarse hacia otras ciudades para hacerlo no es rentable para los resultados del canal.

Actualmente se está llegando a 17 superettes en los municipios de Bucaramanga, Florida, Lebrija y Girón; alcanzando entonces una penetración de tan solo el 2.3%, muy poca pero igualmente justificada por las razones anteriormente expuestas.

4.2.3 Drosan

Uno de los clientes con más potencial de crecimiento, posee una base de más de 1.000 establecimientos asociados que van desde la Guajira hasta Santander, entrando a pequeñas poblaciones con precios competitivos y una gestión bastante efectiva.

A pesar de que la relación con este cliente no ha sido constante, la transferencista viene realizando una labor que contribuye cada vez más al crecimiento y desarrollo de este distribuidor en Recamier.

Además de ser el cliente con más potencial de crecimiento, Drosan mantiene la cartera más sana dentro del canal lo que permite una relación dinámica y sin muchos inconvenientes con la empresa.

La Figura 7: Compras Drosan Enero – Octubre 2009 enseña el comportamiento en las compras de este distribuidor en lo que va del año.

A pesar de que no hay un patrón de compra en el distribuidor, se nota la tendencia creciente a partir de junio de 2009, debido a que la transferencista agregó a su plan de trabajo una cantidad considerable de clientes de este distribuidor provocado por el cierre de Udrosan, quien era el otro cliente que ella atendía.

Figura 8: Compras Drosan Enero – Octubre 2009



Fuente: Reporte Ibes Facturación por territorio

Sin embargo, se demuestra la importancia de que haya una persona exclusiva por parte de la empresa para apoyar un cliente, reflejándose claramente en los resultados mensuales de este distribuidor.

La relación de clientes por municipio se muestra en la Tabla 6: Clientes por municipio de Drosan, donde se detallan las poblaciones en donde Drosan tiene presencia y hay además una cantidad interesante de clientes potenciales en lugares que están dentro del dominio del distrito Bucaramanga.

De un total de 270 clientes se llega a 193, alcanzando una penetración del 72%. En este caso, la transferencista trata de llegar a las poblaciones más próximas y más representativas para así garantizar la efectividad de la visita.

4.2.4 Represander. Uno de los depósitos de drogas más grandes del canal, un cliente que se ha desarrollado satisfactoriamente y sobre todo, que cuenta con las herramientas para crecer todavía más.

La ventaja más grande que tiene Recamier con este cliente es que no tiene un competidor directo dentro del distribuidor, esto es una garantía de éxito en los proyectos que se emprendan con él.

Tabla 6: Clientes por municipio de Drosan

| Municipio | Clientes afiliados | Municipio | Clientes afiliados |
|---------------|--------------------|-----------------|--------------------|
| Aguachica | 9 | Oiba | 2 |
| San Alberto | 4 | Puente Nacional | 3 |
| Bucaramanga | 92 | Lebrija | 4 |
| Astrea | 5 | Guamal | 1 |
| San Gil | 10 | Puerto Boyacá | 3 |
| Cúcuta | 8 | Girón | 15 |
| Abrego | 2 | Cimitarra | 4 |
| Barranca | 9 | Piedecuesta | 18 |
| Barichara | 2 | Rionegro | 4 |
| San Pablo | 2 | Socorro | 6 |
| Floridablanca | 25 | El Carmen | 5 |
| Vélez | 4 | Galán | 1 |
| Ocaña | 12 | Briceño | 2 |
| Aratoca | 1 | Vetas | 3 |
| Málaga | 2 | Güepsa | 1 |
| Santa Rosa | 3 | Convención | 3 |
| Charalá | 3 | Mogotes | 2 |

Fuente: Base de datos distribuidor

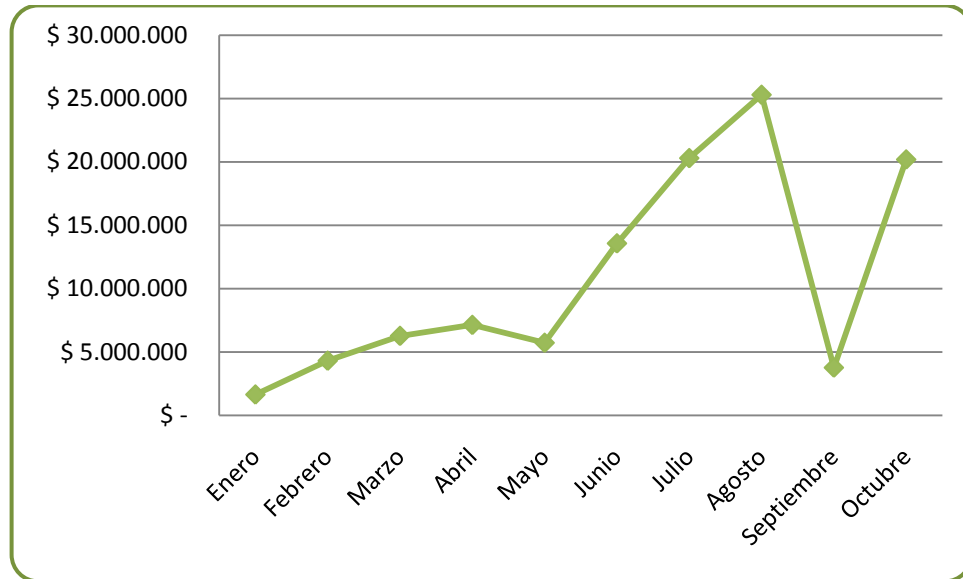
Desafortunadamente para este distribuidor no se tiene asignada una persona de apoyo exclusiva; lo único que se ha podido hacer hasta ahora es tener una telefonista que apoye el tele mercadeo en el depósito para así ayudar a la evacuación de productos.

La Figura 9: Compras Represander enero – octubre 2009 muestra el comportamiento de este cliente de acuerdo a las compras realizadas en lo que va del año.

El aumento significativo que se observa a partir de junio de 2009, se explica por la entrada de la telefonista de tiempo completo, en meses anteriores a esta fecha apoyaba únicamente media jornada.

Igualmente, la caída del mes de septiembre se debe al crecimiento súbito en las compras que se venía teniendo y que finalmente resultó en un exceso de inventario que se soluciona en un mes para continuar con el comportamiento normal del cliente.

Figura 9: Compras Represander Enero – Octubre 2009



E Fuente: Reporte Ibes Facturación por territorio

Una vez más se demuestra el efecto del personal exclusivo dentro del distribuidor.

Sin embargo, el número de vendedores y telefonistas que posee Represander, proporciona un apoyo importante en las ventas, esto en parte subsana el hecho de no tener personal exclusivo asignado para este cliente.

Además, Represander es un cliente que solicita únicamente productos de alta rotación, evidenciando la buena labor que viene desempeñando la telefonista y los vendedores del distribuidor. El cliente se guía únicamente por los resultados, para codificar un nuevo producto su política es que debe rotar al menos el 80% de lo que se solicite al proveedor en un mes, con la condición que no habrá pérdidas de descuentos, bonificaciones y que se podrá hacer su devolución por baja rotación en caso de que así fuera.

4.2.5 Udrobotan. Con el cierre de Udrosan, Recamier pierde uno de sus clientes más importantes. Pero afortunadamente, surge Udrobotan; dirigido por la misma familia, propietaria del extinto distribuidor, comienza nuevamente un historial de negocios con Recamier, heredando las condiciones del antiguo cliente.

No obstante, el comportamiento del cliente no es el mismo; a pesar de conservar la mayoría de los clientes, los resultados no son iguales. Esto se explica en parte por el temor de los dueños de establecimientos a un nuevo administrador, la mala imagen que deja el anterior y sobre todo las nuevas políticas con que entra este

cliente al mercado, tratando de no caer en los mismos errores que llevaron al cierre de Udrosan.

Tabla 7: Clientes por municipio de Udrobotan

| Municipio | Clientes afiliados al Distribuidor |
|------------------|------------------------------------|
| Barrancabermeja | 123 |
| Puerto Wilches | 9 |
| San Pablo | 11 |
| Santa Rosa | 12 |
| San Vicente | 13 |
| Cimitarra | 8 |
| Sabana de Torres | 6 |
| Yondó | 5 |
| Aguachica | 2 |
| San Rafael | 3 |
| Papayal | 2 |

Fuente: Base de datos distribuidor

Los clientes de Udrobotan se concentran en su mayoría en la zona de Barrancabermeja, pero esta vez se especializa en pequeñas poblaciones del Magdalena medio y Sur de Bolívar.

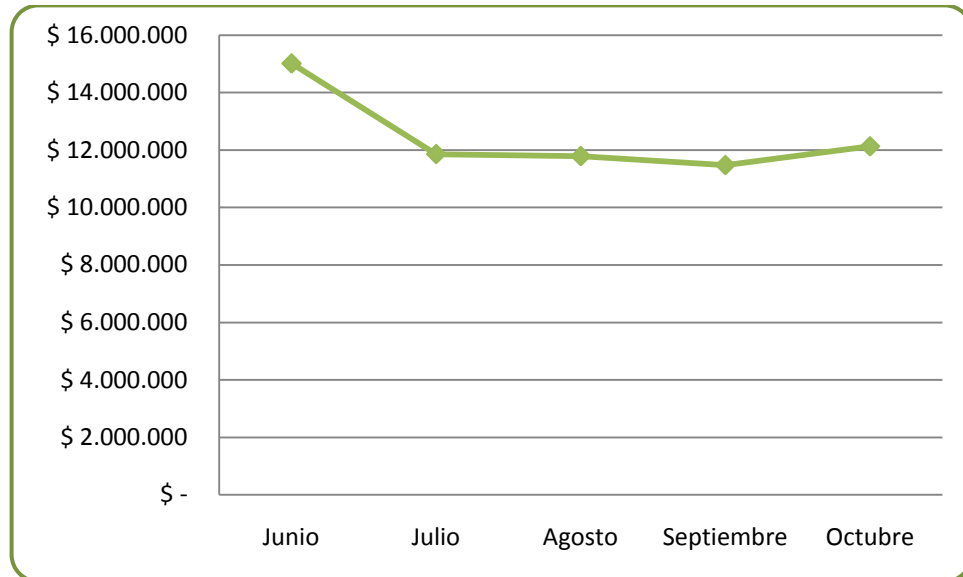
De un total de 194 clientes, la transferencista de Recamier llega a 67, alcanzando una penetración del 35%, evidenciando una posibilidad de crecimiento superior al 60%.

Los registros de las compras que Udrobotan hace a Recamier inician en junio de 2009, manteniendo un comportamiento aparentemente constante; este comportamiento se observa en la Figura 10: Compras Udrobotan Junio - Octubre 2009.

Después de la primera compra, Udrobotan baja el monto y lo mantiene por las razones que se explicaron anteriormente, la base de clientes de Udrosan no se mantiene, lo que provoca de manera inminente una menor evacuación y por lo tanto un cambio en la política de inventarios.

A partir de esta información se puede analizar de manera más personalizada la situación de cada cliente para así tener en cuenta la mayor parte de aspectos posibles al momento de sugerir una posible mejora dentro del canal.

Figura 10: Compras Udrobotan Junio – Octubre 2009



Fuente: Reporte Ibes Facturación por territorio

4.3 ANÁLISIS DE LA LABOR DEL PERSONAL CANAL DISTRIBUTIVO

Habiendo realizado una descripción un poco más enfocada a la situación de cada distribuidor, se procede entonces a estudiar la labor de las transferencistas dentro del canal distributivo, para analizar desde dos puntos de vista los hallazgos del mismo y finalmente formular propuestas de mejora totalmente fundamentadas.

4.3.1 Descripción general de la labor del personal. Actualmente, el canal distributivo de Laboratorios Recamier Ltda., distrito Bucaramanga, se encuentra conformado por dos cargos ocupados por tres personas: Vendedor Junior y Transferencista.

El vendedor junior es la persona encargada de administrar la relación directa con el distribuidor, en la mayoría de casos esta se lleva a cabo con el Jefe de compras de cada cliente. Dentro de sus funciones más importantes se encuentra:

- ▶ Negociación de precios, pagos y descuentos
- ▶ Realización de pedidos sugeridos a los distribuidores que así lo dispongan
- ▶ Implementación de actividades de mercadeo para el canal
- ▶ Acompañamiento y monitoreo a la labor de las transferencistas
- ▶ Codificación de nuevos productos en los clientes
- ▶ Atención a cualquier eventualidad

El control al vendedor asignado al canal lo lleva directamente el Gerente de Distrito, igualmente, la Gerente Nacional de Ventas monitorea todo lo referente a los resultados que genere la gestión que se realiza en este canal.

En realidad, la labor del vendedor se ve restringida a los resultados que día a día se vayan generando por la labor de las transferencistas. Es por esto que el análisis se centrará en la metodología de trabajo que hasta el momento llevan estas transferencistas.

Descripción general de la labor de transferencistas

Dependiendo de si se encuentran visitando un cliente o el distribuidor, las transferencistas pueden tener diferentes tipos de tareas a desarrollar, entre ellas están:

Visita al Distribuidor

- Labor de Tele mercadeo: previniendo a clientes de su visita u ofreciendo los productos a clientes a los que no pudo visitar.
- Revisión de inventarios o listas de precios: antes de comenzar un recorrido por los clientes del Distribuidor se debe actualizar en precios y ofertas disponibles, además de verificar que los precios coincidan con las condiciones pactadas con la empresa previamente.
- Recepción de devoluciones (por averías, baja rotación, entre otros conceptos).
- Revisión de existencias en el depósito: si hay faltantes en la bodega del distribuidor se hace un sugerido para que se encuentren disponibles al momento de hacer los pedidos.
- Entrega de transferencias realizadas en las visitas a los clientes del distribuidor.

Visita a puntos de venta

- Para las droguerías: se presentan nuevos productos, se toman pedidos y se atiende cualquier inquietud por parte del dependiente. En ocasiones se realizan eventos de tinturación.
- Para los superettes: la labor más importante es la de mercadeo, en donde se ubican los productos pedidos en las góndolas del punto de venta asegurando espacios y un surtido adecuado del producto.
- Igualmente, dependiendo de si hay eventos en el almacén la transferencista puede realizar labor de impulso para los productos de Recamier.

Visitando puntos de venta y dependiendo del distribuidor al que atiendan, las transferencistas pueden desplazarse a poblaciones que sean del dominio del distrito. Para efectos de un mejor entendimiento el cargo de las transferencistas de aquí en adelante se denominará de la siguiente manera:

Transferencista 1: Asignada a Gimar y Unidrogas

Transferencista 2: Asignada a Drosan y Udrobotan

Las poblaciones que visitan las transferencistas para cumplir con su labor de atender los establecimientos afiliados al cliente se detallan en las figuras 11 y 12.

Figura 11: Poblaciones Transferencista 1

| | |
|----------------------------|---|
| Santander: | Barbosa, Barrancabermeja, Bucaramanga, Charalá, Floridablanca, Piedecuesta, San Gil, Socorro, Zapatoca, Girón y Lebrija |
| Norte de Santander: | Cúcuta, Ocaña y Pamplona |
| Sur del Cesar: | Aguachica, San Alberto |

Fuente: Correrías canal distributivo

Figura 12: Poblaciones Transferencista 2

| | |
|---------------------------|--|
| Santander: | Aratoca, Barbosa, Barichara, Barrancabermeja, Bucaramanga, Cimitarra, Charalá, Curití, Floridablanca, Puerto Wilches, Rionegro, Sabana de Torres, San Gil, San Vicente, Socorro, Valle de San José y Vélez |
| Norte de Santander | Ocaña |
| Cesar | Aguachica, San Alberto, San Martín, San Rafael |
| Bolívar | Papayal, San Pablo, Simití, Santa Rosa, Villa Nueva |
| Magdalena | El Banco, Guamal |

Fuente: Correrías canal distributivo

Notablemente, la transferencista 2, cubre una zona mucho más amplia, llegando a poblaciones lejanas pero que definitivamente vale la pena visitar, pues las ventas en poblaciones son mucho más efectivas y rentables.

4.3.2 Análisis de la labor realizada por las transferencistas. El diagnóstico de la metodología de trabajo diario de las transferencistas realizado de una manera más detallada, implica el monitoreo de su labor teniendo en cuenta los parámetros más importantes: Número de visitas en el mes, efectividad de las visitas y monto de los pedidos.

Es por esto, que a partir de junio de 2009 se recolectó la información anteriormente descrita, mediante formatos diseñados por la estudiante para ejercer el control de la labor diaria de las transferencistas, uno para llevar los resultados diarios de las visitas y otro para el soporte de que efectivamente se realizaron. Estos formato se encuentra en el *Anexo A*.

Sistematizando esta información mes a mes, se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 8: Frecuencia de visita Transferencista 1 Unidrogas

| UNIDROGAS | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre |
|---------------------------|--------------|--------------|---------------|-------------------|----------------|
| Visita por transferencia | 36 | 47 | 22 | 49 | 49 |
| Visita por Mercadeo | 2 | 2 | 6 | - | - |
| Visita por Impulso | - | - | 2 | - | - |
| Total Visitas | 38 | 49 | 30 | 49 | 49 |
| Visitas efectivas | 23 | 22 | 16 | 24 | 23 |
| Porcentaje de Efectividad | 61% | 45% | 53% | 49% | 47% |
| Promedio del Pedido | \$ 504.000 | \$ 425.000 | \$ 600.000 | \$ 430.000 | \$ 380.000 |

Fuente: Formato soporte visita diaria por cliente

La información detallada de la frecuencia de visita para cada mes se encuentra en el *Anexo B*.

El número de visitas se mantienen aparentemente en el mismo rango, desafortunadamente para el mes de agosto, la transferencista no entregó las planillas de control completas, por lo que no se pudo obtener toda la información correspondiente para este periodo.

Si se estudia con cuidado el anexo referente a este apartado, puede observarse que los pedidos de mayor valor se encuentran concentrados en las poblaciones y no en el área metropolitana. Este es un indicador de la importancia de las correrías de las transferencistas, pues los clientes de otros municipios tienen menos posibilidades de recurrir a otros establecimientos para adquirir los productos que necesitan para sus negocios.

Mes a mes, se alcanza una constante en la efectividad cercana al 50%, lo que significa que aproximadamente la mitad de las visitas de la transferencista 1 resultarán en pedido.

Las visitas realizadas por mercadeo, se hacen exclusivamente en puntos de venta que sean representativos para la evacuación de la transferencista; por lo general, esta clase de visitas se hacen en los clientes que manejan la parte de coloración y hacen pedidos para que se organicen eventos de tinturación en sus

establecimientos, estos pedidos no son necesariamente mayores a \$300.000, pero si son en su totalidad de tintes.

Al observar el detalle del número de visitas por mes, se encuentra que el estándar de tiempo entre una visita y otra es de 30 días; en ocasiones se visita en más de una ocasión una droguería e incluso se llega a hacerlo hasta tres veces en un mes sin conseguir un pedido, pero no ocurre fuera del Área Metropolitana. Sin embargo, es un reproceso que con la cantidad de clientes que se manejan no debería suceder.

Tabla 9: Frecuencia de visita Transferencista 1 Gimar

| GIMAR | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre |
|-------------------------------|--------------|--------------|---------------|-------------------|----------------|
| Visita por mercadeo | 2 | 10 | 11 | 6 | 44 |
| Visita por impulso | 1 | 9 | 8 | 8 | 6 |
| Visita por impulso y mercadeo | 5 | 15 | 4 | 13 | 6 |
| Total Visitas | 8 | 34 | 23 | 27 | 56 |

Fuente: Formato soporte visita diaria por cliente

La efectividad no es un indicador a medir en el trabajo de la transferencista 1 en Gimar. Los pedidos los toman directamente los vendedores del distribuidor, la transferencista se encarga de visitar los puntos de venta más importantes dentro del área metropolitana para mantener surtidos los exhibidores y en ocasiones hacer la labor de impulso.

Garantizar que la mercancía rote dentro del punto de venta es asegurar un pedido, en consecuencia, la efectividad de la labor de esta transferencista se ve reflejada en el pedido mensual de estos puntos de venta. Generalmente la transferencista le dedica aproximadamente una semana y media al mes, para visitar estos puntos de venta.

Tabla 10: Frecuencia de visita Transferencista 2 Drosan y Udoban

| DROSAN Y UDROBAN | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre |
|---------------------------|--------------|--------------|---------------|-------------------|----------------|
| Visitas por transferencia | 65 | 140 | 42 | 106 | 164 |
| Visita por Mercadeo | 6 | 4 | - | - | 2 |
| Total Visitas | 71 | 144 | 42 | 106 | 166 |
| Visitas efectivas | 39 | 53 | 29 | 59 | 78 |
| Porcentaje de Efectividad | 55% | 37% | 69% | 56% | 47% |
| Promedio del Pedido | \$ 410.000 | \$ 380.000 | \$ 570.000 | \$ 294.000 | \$ 236.000 |

Fuente: Formato soporte visita diaria por cliente

En promedio, la efectividad se mantiene en el 50%, siendo un indicador positivo, pues ante la cantidad de clientes que se manejan con estos dos distribuidores, se está garantizando un volumen de evacuación considerable para asegurar pedidos constantes en los clientes.

Al igual que en otros distribuidores, la venta se concentra en las poblaciones, igualmente debido a que son pocas las posibilidades de recurrir a una empresa diferente al distribuidor para conseguir los productos necesarios para el negocio.

Las visitas por mercadeo de esta transferencista, corresponden a la labor que se realiza en algunos autoservicios de poblaciones, en especial Barranca. Aunque esta clase de visitas es más demorada, se sabe que más adelante se va a traducir en un pedido que recompensará el tiempo dedicado al punto de venta.

4.3.3 Codificación del portafolio en los puntos de venta. Siendo la distribución la estrategia principal para el canal, se hace evidente la importancia del crecimiento de ésta en los puntos de venta donde se llega con la transferencista.

Establecer el portafolio codificado por cliente es una tarea tediosa y lenta por la cantidad de clientes y la diversidad del portafolio de Recamier. Para tal fin, se diseñó en compañía del Gerente de Distrito un formato en donde cada transferencista consignaría el portafolio que se tiene por referencia, por cliente, para así poder establecer el porcentaje del portafolio codificado por línea y total.

Esta información se recolectaría durante un mes, debido a que no existían registros de estos datos por parte de ninguna transferencista, es decir, los resultados reflejarían la gestión de la codificación que se ha hecho desde el momento que el punto de venta se comienza a visitar hasta ahora. Debido a la importancia de la línea de coloración en la empresa, la información a recolectar será por tono de cada una de las tres marcas disponibles: Luminance, Colorance y Coloriss.

Los formatos en mención se encuentran en el *Anexo C*.

Los resultados que se obtienen luego de procesar la información, se muestran en las tablas 11 y 12, en donde se ilustra el porcentaje de codificación por línea teniendo en cuenta el total de puntos de venta atendidos por las transferencistas.

Entre más referencias tenga una línea, más bajo puede ser el resultado de la codificación, esto se debe a que el cálculo se realiza teniendo en cuenta el número de productos codificados con respecto al total de referencias existentes por línea. Por ejemplo, Lissura muestra una codificación del 51%; en este caso la línea posee únicamente un producto, lo que indica que esta alisadora se encuentra codificada en la mitad de los clientes de la transferencista 1.

Tabla 11: Codificación por línea Canal Distributivo, Octubre de 2009

| Gimar y Unidrogas | | Drosan y Udroban | |
|-------------------|----------------|------------------|----------------|
| Línea | % Codificación | Línea | % Codificación |
| Bacterion | 28% | Bacterion | 9% |
| Lissura | 51% | Lissura | 41% |
| Deo Pies | 43% | Deo Pies | 31% |
| Imax | 22% | Imax | 12% |
| Soleclair | 5% | Soleclair | 4% |
| Kleer Lac | 21% | Kleer Lac | 24% |
| Muss | 27% | Muss | 25% |
| Muss Spa | 30% | Muss Spa | 23% |
| Tanga | 41% | Tanga | 11% |
| Vitane | 9% | Vitane | 5% |

Fuente: Formato portafolio codificado por cliente, octubre 2009

Tabla 12: Codificación línea de coloración Canal Distributivo, Octubre 2009

| Gimar y Unidrogas | | Drosan y Udroban | |
|-------------------|----------------|------------------|----------------|
| Línea | % Codificación | Línea | % Codificación |
| Luminance | 7% | Luminance | 2% |
| Colorance | 4% | Colorance | 0% |
| Coloriss | 35% | Coloriss | 34% |

Fuente: Formato portafolio codificado por cliente, octubre 2009

Es notable la superioridad de la codificación de la transferencista 1, la única línea en que la supera la transferencista 2 es en Kleer Lac y por una pequeña diferencia.

Se podría explicar esta diferencia con la cantidad de clientes que cada una maneja, 89 de la Transferencista 1 vs. 260 de la transferencista 2. Aunque se debe tener en cuenta que en los clientes de Unidrogas y Gimar es más compleja la labor de codificar productos, pues pertenecen a una cadena de droguerías y a establecimientos donde no se maneja todo el portafolio, como por ejemplo, los superettes.

En contraste, los clientes de Drosan y Udroban son más informales, debería poderse codificar un porcentaje más alto de productos en ellos, ya que la autoridad en el manejo de los negocios es de cada dependiente o dueño del punto de venta.

La codificación de Luminance y Colorance en los cuatro distribuidores es casi nula, una situación preocupante aunque en parte entendible según una comparación de precios:

Tabla 13: Chequeo de precios tintes, octubre de 2009

| Tinte | Precio |
|-----------|-----------|
| Luminance | \$ 14.900 |
| Colorance | \$ 11.000 |
| Coloriss | \$ 6.000 |

El tinte Coloriss está especialmente diseñado para este canal, es un producto con excelente calidad pero con menos beneficios que el tinte de Luminance; no obstante, un consumidor que busca esta clase de productos en una droguería o un superette no cuenta con el presupuesto que tiene un cliente que recurre a una cadena a comprar las referencias de Luminance o Colorance, por lo que en parte es lógica la ausencia de estas referencias en los puntos de venta.

A pesar de esto, el objetivo de la empresa es el de incrementar la codificación de la línea de Luminance, debido a que en los puntos de venta en donde está Coloriss también hay presencia de marcas con precios similares a los de Luminance, de casas como Henkel y L'oreal.

Coloriss ofrece a sus clientes una variedad de 27 tonos, lo que quiere decir que aproximadamente 10 tonos están codificados en los puntos de venta del canal distributivo. De igual forma, indica que el bajo porcentaje de codificación puede ser causado por el amplio portafolio de la marca; sin embargo hay dos factores más que influyen en los resultados de esta línea: la preferencia de los clientes por tonos específicos y no todos los puntos de venta manejan esta clase de productos.

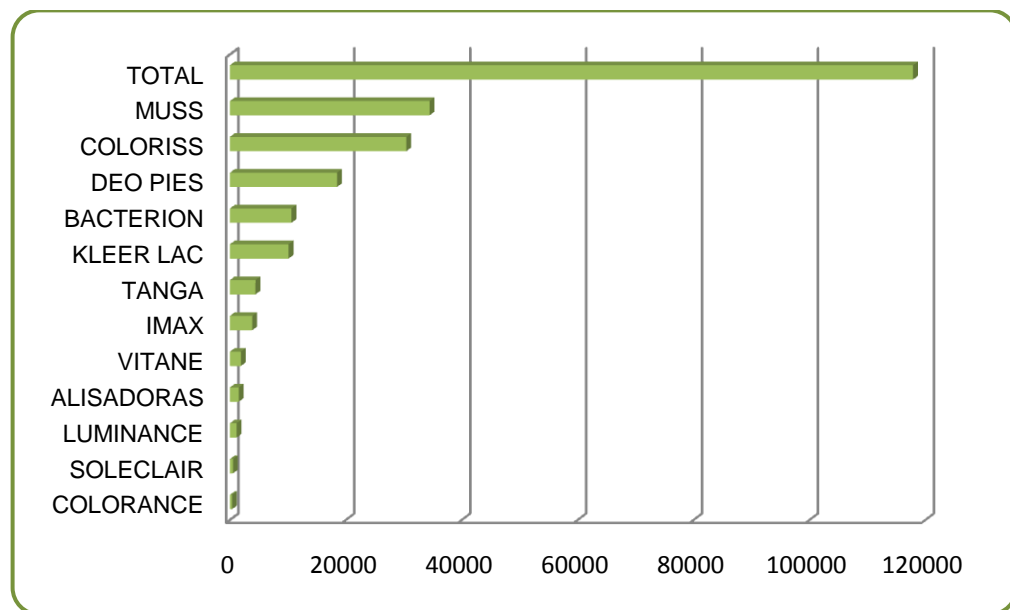
Vale la pena hacer una comparación entre los porcentajes de productos codificados en los distribuidores y las ventas por línea del canal distributivo.

En la Figura 13: Ventas en unidades por línea Enero – Octubre Canal Distributivo, se muestra un diagrama que contrasta el total de ventas en lo que va del año contra la venta por línea dentro del mismo periodo. Se evidencia la superioridad en participación de líneas como Muss, Coloriss, Deo Pies, Bacterion y Kleer Lac.

Se esperaría que estas proporciones coincidieran con las de los cuadros de codificación, pero debido a la cantidad de referencias en cada línea, la única que muestra una relación directa con las ventas es la de desodorante para pies: Deo Pies; esto debido a que solamente nueve productos hacen parte de esta línea y es un producto líder en el mercado, el canal distributivo no es la excepción.

De igual forma, Muss con 40 referencias en su portafolio, ocupa el primer lugar en ventas durante este período, principalmente debido a la oferta continua de sus productos con contenido de 500 ml a precio de 300ml, disparando las ventas en los periodos en que se ofrece este extra contenido. A pesar de estos resultados, el porcentaje de codificación es bajo; las ventas se concentran en los shampoo tradicionales: para cabello negro, rojo, rubio y plata, además de algunas cremas para peinar; dejando de lado gran parte de las referencias que incluyen los acondicionadores de las variedades ya mencionadas, la sub línea para niños y la de Muss Spa.

Figura 13: Ventas en unidades por línea Enero – Octubre Canal Distributivo



Fuente: Reporte Ibes Ventas por línea en unidades

Vitane, a pesar de ser una línea especializada en el cuidado del cabello y de la cual se esperaría un alto volumen de ventas y de codificación, es la más baja. Dentro de la empresa, la línea ha comenzado su fase de declive, los apoyos para su venta en el año 2009 han sido nulos, esto demuestra la inclinación de la compañía por acabar con esta línea.

Definitivamente las transferencistas no han realizado una tarea de codificación completa, a pesar de los buenos resultados del canal, se nota que las ventas se concentran en unos pocos productos y se ha dejado de lado la gran mayoría del portafolio. Es muy importante que el equipo de trabajo reconozca la gran utilidad que tendría la mejora de este indicador, entre otras, la posibilidad de un aumento en ventas y de presencia de marca en el canal distributivo.

4.4 PERCEPCIÓN DEL DISTRIBUIDOR Y SUS CLIENTES

Además de proponer mejoras a partir de elementos aparentemente controlables con acciones dentro de la empresa, se busca también evaluar cómo se halla la imagen de la empresa con sus clientes, en este caso, los distribuidores y los establecimientos afiliados a ellos.

Muchos de los problemas que no se detectan en la empresa son causados por la falta de comunicación de doble vía en la relación comercial que se establece con los clientes, poder ir directamente a la fuente logra suministrar información relevante a la compañía para trazar nuevos cursos encaminados al mejoramiento.

Para esto se diseñan dos cuestionarios: una encuesta para realizar a los dependientes de droguerías y superettes, y otro para los distribuidores, en donde se maneja una dinámica de entrevista pues además de indagar acerca de puntos clave se puedan rescatar comentarios y/o sugerencias que consigan beneficiar la efectividad de las labores que a diario se realizan en el canal.

4.4.1 Encuesta Dependientes. La encuesta se formula teniendo como base las visitas que se realizaron a diferentes puntos de venta del canal, en total se visitaron 30 establecimientos donde se tuvo la oportunidad de realizar un sondeo para buscar el objetivo de esta pequeña investigación.

El objetivo principal de estas visitas era la de verificar el cumplimiento de rutas y trabajos asignados a las transferencistas, pero dada la oportunidad de conversar con los dependientes de las droguerías, se pudo además de monitorear la labor del personal, indagar acerca de la percepción que se tiene de Recamier y la empresa distribuidora a la que se encuentran afiliados.

Los comentarios obtenidos de las visitas fueron en su mayoría positivos con respecto a temas como los productos, la labor de atención de las transferencistas y la empresa distribuidora; sin embargo, se evidencian algunas observaciones que se hacen repetitivas en los clientes, estas manifestaciones son las que fundamentan las hipótesis que se sugieren para el estudio.

La encuesta se diseña teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

Objetivo General

Identificar la percepción actual de los dependientes afiliados a los distribuidores clientes de Laboratorios Recamier Ltda. (Distrito Bucaramanga) acerca de la empresa y el distribuidor que lo atiende.

Hipótesis sugeridas

- Los productos de la empresa ofrecen soluciones a muchas necesidades de los consumidores pero su grado de especialización impide la evacuación masiva de los mismos
- La presentación de los productos no es la más apropiada para los clientes del canal
- El precio de los productos no es competitivo con este formato de negocio
- La visita periódica de las transferencistas es garante de un mejor servicio al cliente

Problema

Identificar la percepción de los dependientes afiliados a los distribuidores clientes de Lab. Recamier con respecto a los productos y servicios que le ofrece la empresa.

Grupo objetivo

Encuesta dirigida a dependientes de droguerías y superettes afiliados a distribuidores clientes de Recamier; ubicados en el Área Metropolitana de Bucaramanga y poblaciones aledañas, que conformen el grupo de clientes de las transferencistas asignadas al canal distributivo de Laboratorios Recamier Ltda., distrito Bucaramanga.

Para la determinación del número de establecimientos a los que se les aplicaría la encuesta, se utilizó el muestreo por conveniencia; el tiempo disponible de las transferencistas es muy poco y tanto la gerencia del distrito como la vendedora líder del canal, no permiten que la labor diaria de las transferencistas sea perturbada. El tamaño de la muestra en relación con el total de la población es cercano a un 20%.

Se decide entonces realizar la encuesta sin hacer distinción entre los distribuidores, pues los resultados se van a interpretar para el canal distributivo de manera global; sin embargo, al poner en común la encuesta con el grupo de trabajo del canal, se hace énfasis en que se incluyan establecimientos de cada distribuidor que haga parte de los clientes que manejan las transferencistas.

Para que se conserve el criterio que cualquier establecimiento atendido pueda ser seleccionado para aplicar la encuesta, se reparten en partes iguales, entregando 30 encuestas a cada transferencista para su respectivo diligenciamiento y no por participación según el porcentaje de clientes que cada una posee sobre el total.

Con respecto a las variables a medir dentro de la encuesta, se tendrán en cuenta elementos como el producto, la distribución, el servicio y la promoción, con el fin de detectar las oportunidades en un área específica y así poder actuar con seguridad dentro de un campo definido.

A cada una se le definen los objetivos específicos que serán útiles al momento de interpretar los resultados.

► **Producto:**

Identificar las razones de no compra de los productos por parte del clientes y los consumidores finales.

Conocer la percepción de los clientes con respecto de los productos

► **Distribución:**

Evaluar la eficiencia de la labor del distribuidor en términos de tiempos de entrega, disponibilidad de producto y servicio al cliente

Determinar la cobertura y penetración de los productos de la empresa en cada uno de los clientes que se atiende

► **Servicio:**

Evaluar la calidad de servicio que se les presta a los clientes en las visitas realizadas por las transferencistas.

► **Promoción:**

Conocer las necesidades de información y publicidad que se tiene en los puntos de venta.

Medir la efectividad de las herramientas promocionales destinadas a los clientes del canal.

De cada variable mencionada anteriormente se puede desprender un sinnúmero de factores y sub – factores que finalmente orientan a la construcción de cada pregunta, sin embargo, para este caso se tuvieron en cuenta únicamente los factores clave en cada uno de los elementos de la mezcla de mercadeo:

► **Producto:** Características extrínsecas e intrínsecas → Presentación, atributos, beneficios y precio.

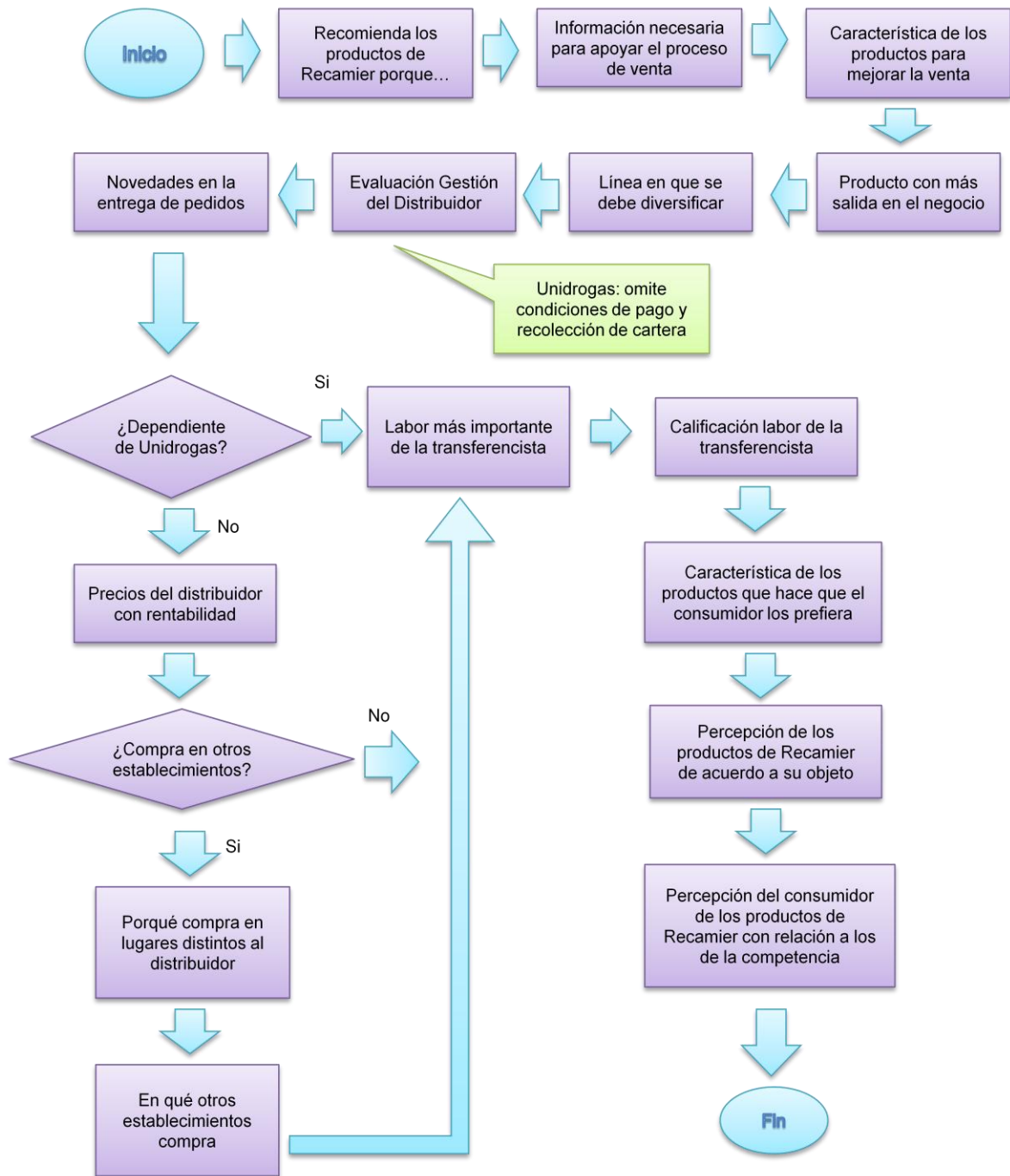
► **Distribución:** Penetración, cobertura y tiempos de entrega → Presencia de marca, tiempos de respuesta, distribución física.

► **Servicio:** Frecuencia de visita → Servicios ofrecidos, gestión del distribuidor.

► **Promoción:** Herramientas promocionales, medio, mensaje y venta personal: materiales de apoyo, lenguaje, contenido y periodicidad.

En la figura 14 se muestra el esquema que detalla la secuencia que sigue la encuesta a dependientes.

Figura 14: Esquema encuesta dependientes, canal distributivo



Fuente: Encuesta dependientes, Febrero de 2010

La encuesta aplicada a los dependientes se incluye en el *Anexo D*.

Resultados de la encuesta

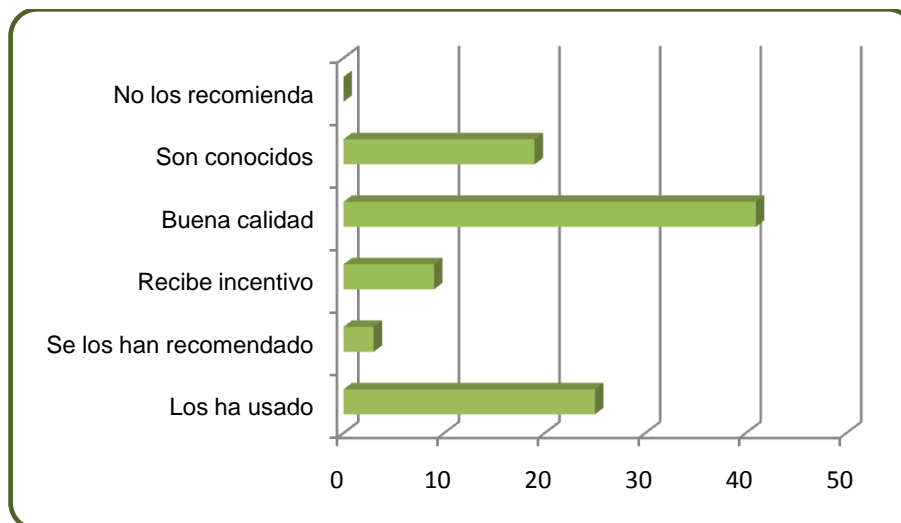
Un análisis por pregunta permite identificar los aspectos más importantes acerca de la opinión expresada por los dependientes en la encuesta.

En la pregunta: *Usted recomienda los productos de Recamier porque...*; los dependientes coinciden en que los productos de la compañía son de buena calidad y pueden recomendarlos sin ningún tipo de inconveniente.

A pesar de creer que el incentivo era el motivador principal para que los dependientes recomendaran a los consumidores los productos de Recamier, los resultados demuestran que tan sólo un 15% de los encuestados piensa de esta forma; en cambio, un 40% respondió que recomienda estos productos porque los ha usado y son de buena calidad, evidenciando una posible estrategia para mejorar la evacuación de los productos en puntos de venta.

La opción de son conocidos, muestra igualmente un resultado destacable, pues indica que la compañía ha dado a conocer sus productos de una manera eficaz; permitiendo a los dependientes recomendarlos con la seguridad del respaldo de una compañía con historia y buena imagen.

Figura 15: Usted recomienda los productos de Recamier porque...



Fuente: Encuesta dependientes, Febrero de 2010

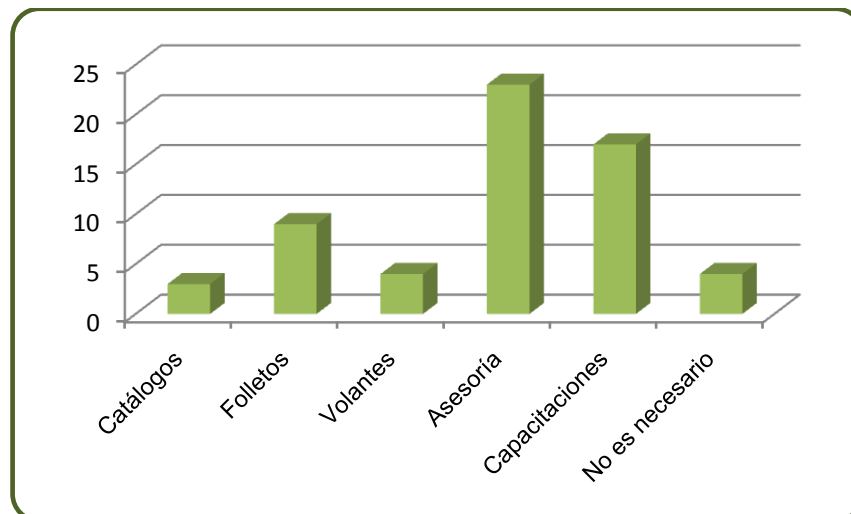
Para el cuestionamiento del *tipo de información necesaria para apoyar el proceso de venta de los productos de Recamier en el negocio*, se evidencia una vez más la importancia del personal que atiende de manera directa los distintos puntos de venta. Cerca del 40% de los encuestados, coincidió en que la asesoría en el punto de venta es de vital importancia, principalmente para el apoyo de la labor de evacuación que a diario se realiza en los establecimientos. Además, en la

pregunta 14 donde se le pedía calificar la labor de la transferencista, el resultado fue de 9.72, en una escala de 1 a 10. Demostrando el nivel de satisfacción que se tiene con respecto a este servicio.

Las capacitaciones al dependiente suministran información acerca de las propiedades, los beneficios y usos apropiados de los productos de Recamier; estos fundamentos se convierten en la herramienta para que quien atiende un consumidor, tenga los argumentos necesarios para poder llevar una venta con seguridad y finalizarla de manera eficaz.

El material P.O.P., catálogos, folletos y volantes parece no tener mucha trascendencia dentro de un punto de venta; es una herramienta más efectiva en supermercados y almacenes de cadena por el tipo de asesoría que se presta y el tiempo con que se cuenta, mientras que en una droguería esta clase de ayuda se da de manera verbal en el momento en que se solicita cualquier tipo de producto.

Figura 16: ¿Qué tipo de información considera necesaria para apoyar el proceso de venta de los productos de Recamier en su negocio?



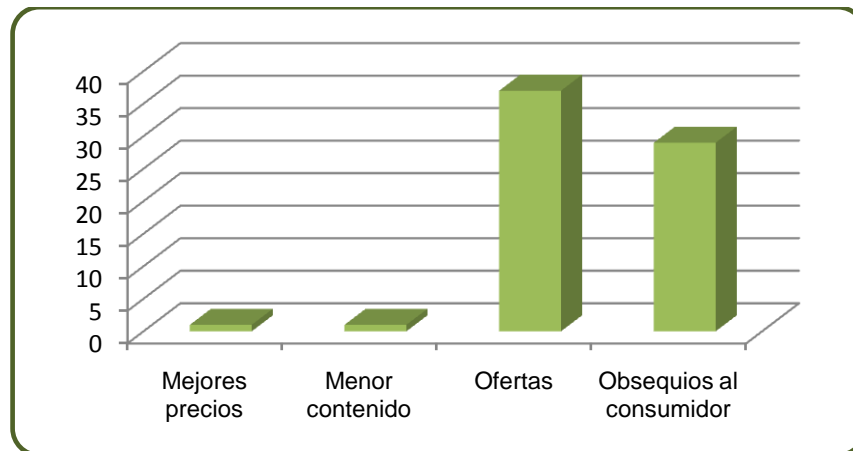
Fuente: Encuesta dependientes, Febrero de 2010

Ante el cuestionamiento de *la característica de los productos de Recamier que deberían tener para mejorar su venta*, los encuestados están de acuerdo en que las ofertas y los obsequios al consumidor son las mejores opciones para alcanzar este objetivo.

Los dependientes no consideran que el precio y el contenido influyan en la decisión de compra de los consumidores; en contraste, manifiestan que los que se necesita para mejorar la evacuación es un incentivo al cliente final por su compra.

Actualmente, para la entrega de esta clase de incentivos no se tiene en cuenta el canal distributivo, únicamente hacen parte de estos programas los almacenes de cadena y los supermercados.

Figura 17: ¿Cuál considera usted es la característica que los productos de Recamier deberían tener para mejorar la venta de los mismos?



Fuente: Encuesta dependientes, Febrero de 2010

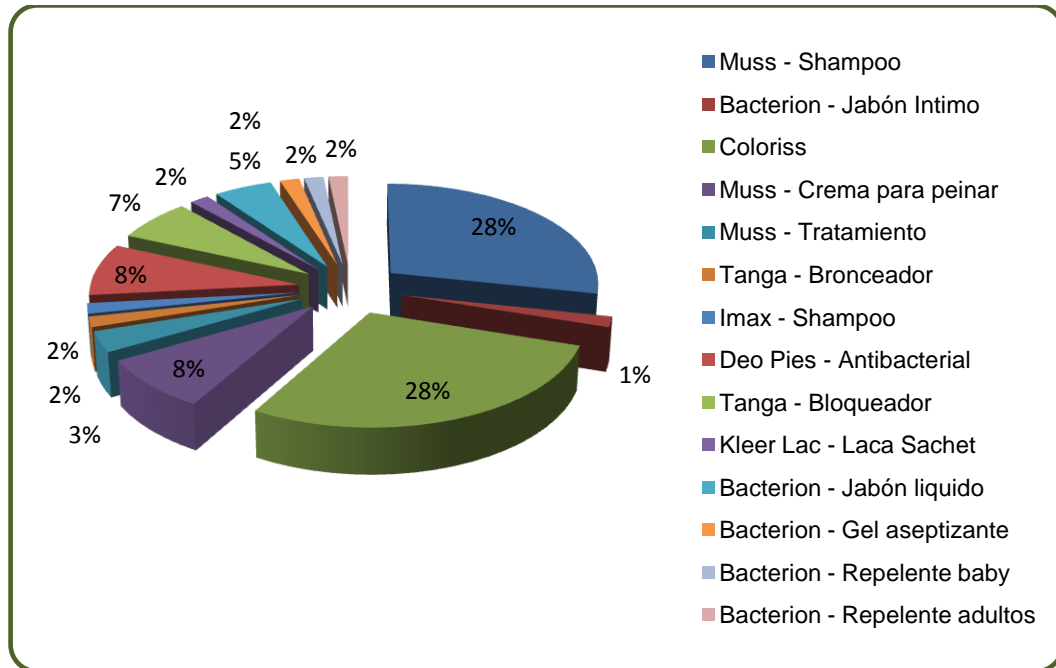
Para contrastar las ventas del canal distributivo con las ventas en los establecimientos, se les preguntó a los dependientes *cual era el producto de Recamier con más salida en el negocio*; en la Figura 18 se muestra el resultado.

Claramente los líderes en ventas de los establecimientos son las líneas de Muss y Coloriss, quienes a su vez son las dos marcas con participación más alta en las ventas de enero a octubre de 2009 que se muestran en la Figura 13. Les siguen Deo Pies, Bacterion y Tanga, con porcentajes notablemente más bajos, pero representativos en la gráfica.

Las ventas se concentran en algunas líneas, dejando de lado marcas como Vitane, Soleclair, Luminance, Colorance y Lissura. Estas también ocupan los últimos lugares en la participación de ventas del canal distributivo, siendo evidente la relación entre estos dos indicadores.

Igualmente, en líneas como Bacterion y Muss, los productos más vendidos según los dependientes, son tan sólo unos pocos del total que hace parte del portafolio. En Muss, como se mencionó en el análisis de la codificación, los productos con un alto porcentaje de codificación son el shampoo, las cremas para peinar y los tratamientos. En el caso de Bacterion, los repelentes, el gel aseptizante y el jabón líquido. La situación de la codificación y la evacuación en puntos de venta están directamente relacionadas.

Figura 18: ¿Cuál es el producto de Recamier con más salida en su negocio?



Fuente: Encuesta dependientes, Febrero de 2010

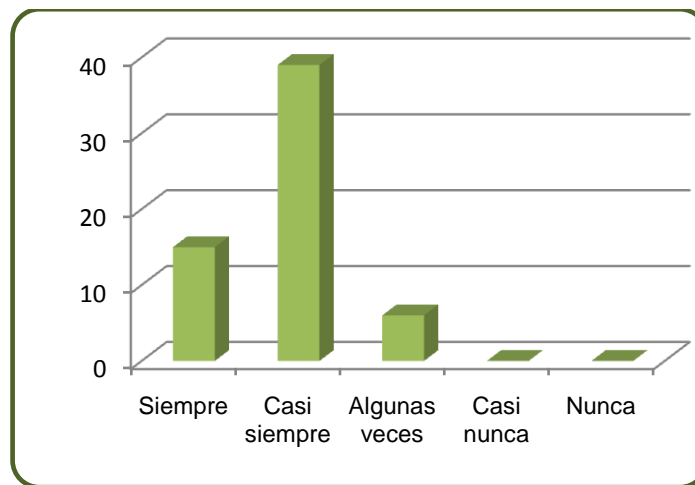
Sin importar los esfuerzos de la fuerza de ventas del canal distributivo, un cliente sin mercancía se convierte en la posibilidad de pérdida de posibles consumidores y en la oportunidad para que la fidelidad que ya se ha construido, se vaya con la adquisición de un producto de la competencia.

Las droguerías no son establecimientos en donde las personas se programan para escoger con calma un producto que deseen adquirir, estos sitios no están diseñados para que los clientes puedan pasar un período considerable de tiempo haciendo compras, así como lo harían en un supermercado. Además, se tiene la posibilidad de buscar en varios sitios el producto que se requiera, pues la distancia entre puntos de venta es mínima.

El costo de oportunidad por el hecho de no tener disponible un producto cuando se necesita tiene dos connotaciones: la pérdida de la venta y la alta probabilidad de que el cliente no regrese; con el desarrollo de la logística, los consumidores están acostumbrados a tener lo que quieren en el momento en que lo necesiten.

La respuesta de los dependientes acerca de la frecuencia de los agotados en su negocio es favorable, un 65% de los encuestados coinciden en que muy pocas veces han dejado de vender un producto por falta del mismo; mientras que un 25%, que sigue siendo un porcentaje considerable, nunca ha perdido una venta por un agotado en su establecimiento.

Figura 19: Cuando un cliente solicita un producto de Recamier en su negocio, ¿lo tiene disponible?



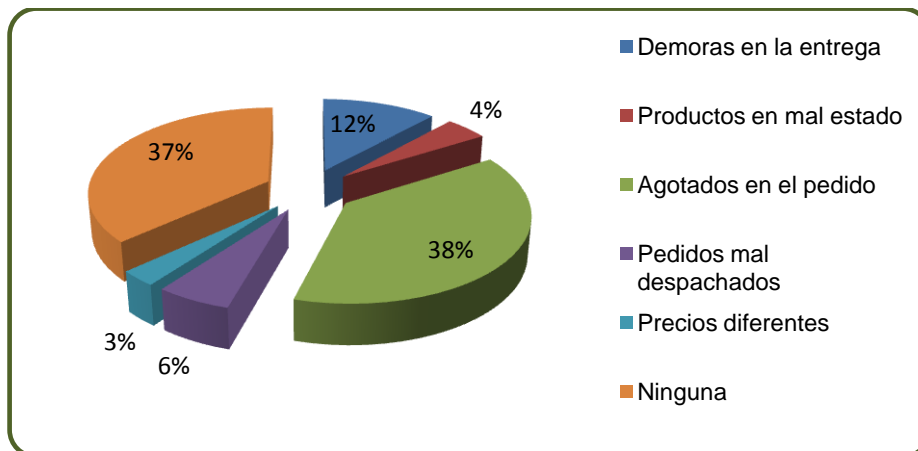
Fuente: Encuesta dependientes, Febrero de 2010

Las causas para que se presenten agotados en los puntos de venta se pueden detallar en la Figura 20. La principal fuente de agotados es la de los pedidos incompletos, en muchos casos esta novedad se presenta porque el depósito del distribuidor no tiene producto debido a múltiples situaciones: evacuación masiva de productos por actividades de descuentos, pedidos mal hechos al proveedor, pedidos mal despachados por parte del proveedor, productos de baja rotación con una repentina demanda creciente y finalmente agotados en el proveedor.

La mayoría de estas eventualidades se pueden solucionar con un nuevo pedido; pero cuando el agotado se presenta dentro del proveedor, el distribuidor no puede solucionar esta contingencia rápidamente, lo que provoca que el producto agotado se transfiera para el próximo pedido del cliente.

Los distribuidores reparten sus pedidos el mismo día dentro de la misma ciudad o municipio; en el caso de una población, el pedido tarda de dos a tres días en ser entregado. Las ventas del canal distributivo se reparten entre los puntos de venta de poblaciones y las del área metropolitana, pero las ventas en poblaciones tienen una participación más alta, pues los establecimientos de estos municipios no tienen oportunidad de recurrir a los almacenes de cadena o supermercados en donde en muchas ocasiones existen ofertas que superan cualquier actividad ofrecida en el distribuidor.

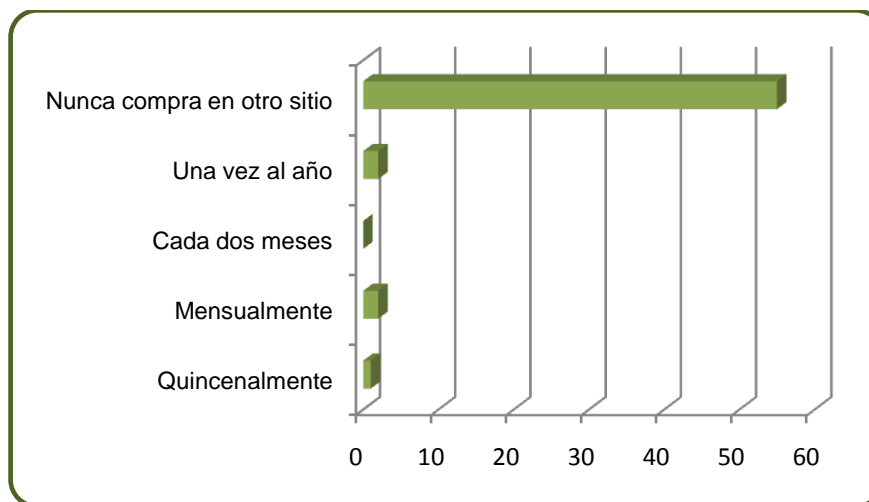
Figura 20: ¿Se ha presentado alguna de las siguientes situaciones por parte del distribuidor en la entrega de sus pedidos?



Fuente: Encuesta dependientes, Febrero de 2010

Es por eso que precisamente una de las incógnitas acerca de la cual se quería indagar en la encuesta era la de la frecuencia con que los dependientes recurrían a otros establecimientos a comprar productos de Recamier. Los resultados de esta pregunta se muestran en la Figura 21.

Figura 21: ¿Qué tan a menudo recurre a otros establecimientos diferentes al distribuidor para comprar productos de Recamier?



Fuente: Encuesta dependientes, Febrero de 2010

Evidentemente, optar por comprar en lugares diferentes al distribuidor no es una práctica común entre los dependientes. Solo cinco de los sesenta encuestados admitieron hacer esto, todos clientes de poblaciones; contrario a lo que se creía, los dueños de estos establecimientos compran en otros sitios. De los cinco encuestados, dos son de la zona de Barrancabermeja y tres de Norte de

Santander. Para el caso de Barranca, las compras se hacen en supermercados y almacenes de cadena que recientemente se han establecido en el lugar. En el norte de Santander, es común encontrar mercancía venezolana, sobre todo si se tiene en cuenta la diferencia entre las monedas de ambos países.

La causa más común para recurrir a otros sitios a comprar mercancía es la de las ofertas disponibles; muchas veces, no las transmiten al consumidor final y pueden ganar con un margen de rentabilidad alto.

Los hallazgos más relevantes de la aplicación de la encuesta se presentaron en esta sección, sin embargo, los resultados de las preguntas que aquí no se incluyen se pueden consultar en el *Anexo E*.

Contraste de hipótesis

Después del análisis de los resultados de la encuesta se encuentran las siguientes respuestas a las hipótesis sugeridas inicialmente.

■ *Los productos de la empresa ofrecen soluciones a muchas necesidades de los consumidores pero su grado de especialización impide la evacuación masiva de los mismos:* A pesar de la evacuación satisfactoria de la mayoría de referencias disponibles en el canal distributivo, evidentemente más de la mitad del portafolio está por fuera de las preferencias de los dependientes.

Cada línea tiene productos básicos, en gran parte codificados en los puntos de venta, pero al extender las referencias de cada marca para una situación específica, comienza a decaer la codificación. Las estrategias para promover nuevos productos en este canal son casi nulas, y el tipo de cliente que se maneja en estos establecimientos busca productos muy básicos. Además, las transferencistas no realizan un esfuerzo notable para codificar nuevos productos, teniendo en cuenta que en pocos garantizan el cumplimiento de la cuota asignada.

■ *La presentación de los productos no es la más apropiada para los clientes del canal:* Al contrario de lo que se pensaba, el contenido no es un impedimento para la evacuación de los productos en el canal. Por ejemplo, productos como el shampoo Muss de 500 ml, uno de los productos con más contenido del portafolio, es el producto de mayor evacuación en los puntos de venta.

La competencia posee referencias con contenidos de 250 ml en la categoría de productos capilares, poniendo en duda el buen desempeño que podrían tener los artículos de Recamier; pero una vez más, priman otros factores por encima de éste: calidad, servicio y variedad. Muss lidera las cifras de ventas y evacuación en el canal distributivo, indiscutiblemente, el que tenga un contenido mayor a muchos productos de la competencia no influye en sus buenos resultados.

■ *El precio de los productos no es competitivo con este formato de negocio:* Al evaluar la percepción del precio de los productos de Recamier con respecto a los

de la competencia, se encuentra que son iguales o incluso más bajos. En ningún momento los dependientes manifiestan su inconformidad con ellos.

La calificación para el distribuidor con respecto a la variable del precio es de 4.48 en una escala de 1 a 5, exponiendo de igual forma la satisfacción del dependiente con respecto a la política de precios que maneja el distribuidor al que se encuentra afiliado. El precio de los productos de Recamier es competitivo, incluso en productos en donde está por encima de otras casas, esta ventaja se da principalmente por la importancia que le dan los clientes a la calidad de los productos.

► *La visita periódica de las transferencistas es garante de un mejor servicio al cliente:* Efectivamente, a lo largo de toda la encuesta se ratifica que el servicio que prestan las transferencistas a los dependientes es de vital importancia para el conocimiento acerca de los productos, la evacuación de la mercancía y el apoyo a la venta de los productos de Recamier.

Según la importancia que le dieron los dependientes a la labor de las transferencistas y la calificación con que la valoraron, se puede inferir acerca del nivel de satisfacción que los distribuidores poseen con este servicio.

4.4.2 Entrevista con Distribuidores

Para el caso de los distribuidores se decidió realizar un pequeño cuestionario con puntos clave que tratar o sobre los cuales preguntar para llevar una dinámica lógica y conveniente durante la entrevista. Pero, igualmente, se busca la mayor cantidad de información posible que ayude a entender el estado de las relaciones con la empresa desde la perspectiva del cliente.

Las personas encargadas de las relaciones con proveedores y las más al corriente con las actividades diarias del distribuidor son los Jefes de Compras; además, las personas con las que permanentemente se comunica la vendedora y transferencistas de la empresa para cualquier tipo de trámite son ellos, lo que facilita poder llegar a entrevistarlos.

Los jefes de compras de cada distribuidor se listan a continuación:

- Unidrogas: Cesar Suarez
- Drosan: Yamith Fonseca
- Gimar: Giovanni Estevez
- Represander: Yury Suarez
- Udroban: Ronald Gonzalez

A pesar de que no toda la información que se tiene de otros distribuidores se tiene de Represander, se da la oportunidad de participar de una entrevista con este importante cliente para poder de alguna manera saber más de su modo de trabajo.

Durante la entrevista se tratarán como mínimo temas como:

- ▶ Gestión de Recamier en funciones que involucren:
 - Tiempos de entrega
 - Estado de los productos
 - Presentación de los productos
 - Actividades programadas
 - Labor de evacuación de transferencistas
- ▶ Posición de Recamier con respecto a la competencia
- ▶ Factores decisivos al momento de realizar una compra
- ▶ Agotados en pedidos

Además de preguntas más específicas en los siguientes temas:

- ▶ Frecuencia de demoras en entregas si las hay, tiempo que consideren prudente para realizarlas, cómo se perjudica por las demoras.
- ▶ Productos agotados en pedidos, cuál es el más recurrente, que razones hay para que existan agotados en las bodegas del cliente.
- ▶ Los pedidos sugeridos (en caso de existir) que tan reales son, cuanto se llegan a modificar, en caso de hacerse, si es suficiente, no alcanza a cubrir las necesidades estándar de un periodo de tiempo, no son consecuentes con la rotación.
- ▶ Ofertas dadas al distribuidor: se transmiten, son suficientes, son constantes, son adecuadas para el canal.

Resultados entrevistas

Los comentarios acerca de los temas anteriormente relacionados se muestran por distribuidor.

▶ *Distribuciones Gimar*

Entregas: No hay demoras en las entregas, actualmente el tiempo es de tres o cuatro días y se considera adecuado. Los pedidos a pesar de su volumen llegan bien y a tiempo.

Agotados en pedidos: En ocasiones se presentan agotados, tal vez una entre 20 ó 30 referencias, lo que lo hace poco significativo. Otras empresas tienen más agotados y hay que hacer otro pedido. No hay un producto que sea recurrente en este aspecto.

Recamier frente a la competencia: Recamier no compite con los precios, de hecho se consideran buenos; a pesar de no ser tan competitivos en la parte capilar, se nota que trabaja más enfocado a la calidad, presentación, imagen y servicio.

Factor decisivo para hacer una compra: Se dejaría de comprar algo si existen dos o más productos con características similares, precios más bajos y son de casas reconocidas. Pero en marcas líderes en mercado como el Deopies, no toma riesgos porque viene arrojando muy buenos resultados.

Agotados en la bodega: Sí se presentan agotados en la bodega, principalmente porque se depende de la recolección de cartera para poder hacer nuevamente pedidos. Otra razón es la de abonar poco a las facturas pendientes con proveedores, lo que provoca un pedido mucho menor al necesario, pero siempre consecuencia del flujo de caja.

Ofertas: Las ofertas que Recamier ofrece al distribuidor muestran su utilidad en el incremento de la rotación, el volumen de compra por parte de los establecimientos afiliados. Siempre se transmiten a los clientes, a pesar de no ser la misma todos los meses como se quisiera en algunos productos, si está disponible cada dos o tres meses; además cada mes o cada vez que se va a hacer un pedido se encuentra algún tipo de oferta disponible.

Labor de la asesora: La labor de la mercaderista es fundamental, el mercadeo e impulso es muy importante en los establecimientos que se manejan en el negocio. Ya es un requisito que se les surtan los pedidos, de lo contrario la mercancía puede quedarse hasta dos semanas sin exhibir, en este aspecto el mercadeo se hace más importante que el impulso. Los puntos de venta en que hace presencia la mercaderista han incrementado las compras al distribuidor.

Otros comentarios: Recamier inició en la empresa con volúmenes de ventas bajos, pero con el paso del tiempo ha ido creciendo, la línea va muy bien, los clientes conocen y piden la marca. Hace falta más distribución, que el producto se ponga en más sitios así sean pocas unidades.

En general Recamier es una buena empresa, se debe trabajar en que no se presenten agotados, de esta forma se garantiza que la competencia no le quite los espacios en los almacenes. El laboratorio tiene buenos precios, calidad de producto, buenas relaciones para trabajar, apoya los clientes afiliados; esto ha sido fundamental para el crecimiento con Gimar.

► Drosan

Entregas: La logística de la empresa no ha mejorado, se demora en llegar 8 días el pedido, otras empresas se demoran en entregar dos o tres días. Es una desventaja ante la competencia, el pedido debería llegar máximo en tres días.

Agotados: Sí se presentan, y también averías, pero en su mayoría se dan por el transporte o porque el mismo producto desarrolla filtraciones o daños; el producto más recurrente en averías es la laca en sachet de Kleer Lac. Coloriss es la línea que más presenta agotados; sin embargo las cantidades no son representativas.

Ofertas: La competencia hace constantemente eventos, ofertas permanentes que ayudan a la evacuación de la mercancía. Este año, Recamier se ha hecho notar más con ofertas pero enfocadas al cliente y no al consumidor, la competencia si lo hace. Las ofertas de Recamier se transfieren al dependiente pero este no lo lleva al consumidor, sobre todo porque son en precio y un establecimiento no cambia sus listas tan continuamente.

Una oferta que se puede transmitir al consumidor final son los amarres, esta clase de promociones no las deshace el dependiente.

Labor de la transferencista: La transferencista ha venido haciendo una labor muy buena, se deberían abarcar más clientes por el volumen que se maneja. Mas personal disponible sería una buena alternativa pues la frecuencia ideal de visita para Drosan es de 15 días y una sola persona no puede realizar esto en tan poco tiempo.

La zona de Drosan va desde la Guajira, Cesar, Arauca, Sur de Bolívar, Norte de Santander, Boyacá y Santander.

Recamier ha venido creciendo desde junio de 2009, nunca se había tenido una rotación como la que se viene presentando.

Presentación de los productos: La presentación de algunos productos de Recamier se debería revisar pues algunos colores no son llamativos, el contenido de los shampoo de Muss no es tan atractivo para los clientes, se podría considerar un contenido de 200 ó 250 ml. Esto le puede ayudar a los dependientes a incrementar la rotación de mercancía.

Pedidos sugeridos: Se revisan con base en el programa de la empresa en donde se establecen promedios y comportamiento de meses, por ejemplo, en febrero se baja la rotación por ser un mes escolar. Depende de la situación puede o no dejarse el pedido sugerido.

Factores decisivos para las compras: Se dejan de hacer pedidos porque hay productos que se ofrecen en otros depósitos más económicos, ofertas que no fueron informadas.

Efectos de las demoras: Se han perdido ventas por las demoras en la entrega, los agotados se han bajado porque se está pidiendo por encima de la rotación, a pesar de las demoras, el sobrante ayuda a que no se sigan perdiendo ventas.

■ *Represander*

Entregas: No se presentan demoras en la entrega de los pedidos, de tres a cuatro días es el promedio, se demoran menos que otros laboratorios. El tiempo de entrega es muy eficiente, sobre todo teniendo en cuenta que viene desde Cali.

Agotados: Muy pocos agotados, no hay un producto que sea recurrente en este aspecto. Los agotados en la bodega se presentan por eventualidades en la demanda.

Recamier frente a la competencia: En Represander no hay competencia directa para Recamier, antiguamente se tenía relación con L'oreal, pero no rotaba muy bien, por lo que estos productos ya no se tienen disponibles.

Pedidos sugeridos: No hay sugerido de pedido, las compras se hacen solamente por la rotación, un producto nuevo se codifica pero hasta que no rote el 80% de la mercancía no se cancela la factura con la condición que no se pierden descuentos adicionales, ni ningún tipo de condición pactada en la factura inicial.

Actividades programadas: Teleferias, bonificaciones a los vendedores y clientes, son actividades muy efectivas. Se ha visto el crecimiento en ventas gracias a esto.

Labor de la asesora: La telefonista da buenos resultados, pero es necesaria una persona directa de la compañía, dedicada exclusivamente a la empresa; Represander maneja 250 laboratorios, los telefonistas deben atender cualquier pedido de cualquier marca.

Ofertas: Las ofertas se transmiten al dependiente, pero como las ofertas son más de precio que de productos, queda a decisión de cada uno el que transmita o no.

Otros comentarios: Con Recamier la relación comercial va muy bien, antes se hacían pedidos muy pequeños, se empezó con pedidos de 2 o 3 millones de pesos hace cuatro años, ahora se toman pedidos de hasta 23 millones.

El margen de rentabilidad en este negocio es mayor que en otros, es por esto que una rotación más alta garantiza una ganancia igual. Una persona fija puede

trabajar la parte de distribución y codificación, ampliando más el portafolio que se tiene actualmente en el negocio.

► *Unidrogas*

Entregas: Los pedidos se entregan de tres a cuatro días, teniendo en cuenta que viene de Cali, está de acuerdo a las políticas de la empresa.

Agotados en bodega: Las transferencistas hacen el pedido revisando previamente las bodegas, en ocasiones se presentan agotados debido a que no hay mucho espacio para inventarios y las transferencistas hacen un muy buen trabajo en los puntos de venta, lo que provoca que la mercancía existente no sea suficiente.

Agotados en pedidos: Agotados por parte de Recamier son muy pocos; faltantes en Coloriss se presentan en algunas ocasiones, pero como es por tonos es algo manejable. Los productos clave no presentan agotados.

Pedido sugerido: Los sugeridos los hacen las transferencistas o la representante del proveedor, el proveedor en conjunto con el área de compras o se montan directamente del distribuidor. Del sugerido se revisan las existencias: se adiciona o se quita, las transferencistas son quienes saben con que productos van a trabajar, el distribuidor revisa las cifras con el sistema, que no se salgan de los parámetros.

El pedido se basa en las cifras, las transferencistas son quienes tienen el conocimiento técnico de los productos, el mercado objetivo y aportan una asesoría para hacer el pedido; con anterioridad al montaje del sugerido, buscan datos de inventarios, y en ocasiones verifican las existencias físicamente.

Presentación de los productos: La presentación es adecuada para el canal, el estándar que se maneja en las droguerías es el que tiene Recamier.

Recamier frente a la competencia: En precio Recamier es más económico que otras marcas presentes en la cadena, pero en general es una dinámica entre las casas que manejan todas las variables según su portafolio.

Factor decisivo para una compra: El faltante es el factor decisivo para hacer una compra, la negociación que se hace desde el principio del año es una guía para el comportamiento, pero lo que verdaderamente decide si se hace una compra o no es la necesidad del producto.

Ofertas: Las ofertas son transmitidas totalmente al cliente, la empresa no modifica ninguna, a nivel general se trabaja por descuentos financieros, no se busca rentabilidad en las ofertas.

Todas las ofertas tienen un valor agregado al cliente, para el distribuidor no hay distinción entre los diferentes tipos que se brindan.

Labor de la transferencista: Su labor es la más esencial, el distribuidor puede comprar un producto, lo puede poner en las droguerías, pero si no se vende, el proceso se detiene ahí, falla la cadena. La transferencista o mercaderista está entrenada para vender, sin importar la ubicación, el producto y sus características.

El que haya otra persona por parte de Recamier en este distribuidor es decisión del proveedor, si la mercancía no rota no hay pedido, es un efecto indirecto sobre el distribuidor.

■ Udrobotan

Entregas: Hasta el momento no se han presentado ningún tipo de inconvenientes con los tiempos de entrega o el estado de los productos.

Agotados: En ocasiones, algunos tonos de Coloriss o el jabón íntimo son los productos que se han presentado agotados; pero no son recurrentes o perjudiciales para la empresa.

Pedido sugerido: La transferencista realiza el sugerido y éste se revisa según el comportamiento de periodos anteriores. Desafortunadamente, por la situación actual de la empresa, se han tenido que bajar los montos de pedidos porque se depende más de la recolección de cartera con los establecimientos afiliados.

Labor de la transferencista: A pesar de que la mayoría de los clientes se encuentran ubicados en pequeñas poblaciones y en Barrancabermeja, la transferencista ha sabido desempeñarse bien en su papel y se reportan buenos niveles de rotación.

Factor decisivo al momento de hacer una compra: La necesidad de producto y la disponibilidad de cupo, son los dos aspectos que se tienen en cuenta para poder realizar una compra al proveedor.

4.5 CONCURSO CANAL DISTRIBUTIVO

Actualmente existe un concurso que se creó como incentivo para los vendedores o telefonistas de los distribuidores, ellos tienen la oportunidad de llegar a clientes que por cuestiones de personal, zona de influencia y tiempo, no pueden ser visitados por las transferencistas de la compañía.

El concurso consiste en el pago de una comisión según las ventas que registre cada vendedor o telefonista, el seguimiento a estas ventas se hace de manera

mensual y por cuatrimestre, la comisión se paga mensualmente en caso de cumplir con lo asignado.

Los distribuidores que hacen parte del concurso son: Udrosan, Gimar y Unidrogas; por el cierre de Udrosan, este cliente deja de hacer parte del concurso e ingresa en su lugar Udroban.

En total 15 vendedores participan de este concurso, No se tiene una cuota mínima para ingresar, pero se debe cumplir con un crecimiento por cuatrimestre del 20% en comparación con el mismo periodo del año anterior.

Igualmente, se hace un seguimiento de forma global al distribuidor, monitoreando el número de establecimientos afiliados, los puntos de venta en donde tiene presencia Recamier, meta de ampliación de los negocios atendidos por las transferencistas y las personas que hacen parte del distribuidor: telefonistas y vendedores. También se incluyen en este control las cuotas y cumplimiento en ventas de cada distribuidor.

El formato con que se monitorea este concurso se encuentra en el *Anexo L*.

Este concurso es una de las pocas herramientas con que cuenta el canal distributivo para desarrollar clientes. Ante los pocos apoyos que se suministran, poder contar con el compromiso de vendedores y telefonistas con la empresa, es una herramienta significativa, pues además de contribuir al cumplimiento de las cuotas de ventas mensuales, ayuda a mejorar la presencia de las marcas del laboratorio en la zona de influencia del distrito.

Desafortunadamente, tan solo tres distribuidores están vinculados con este concurso, clientes como Represander y Drosan, serían candidatos ideales para ingresar en esta actividad, por la cantidad de vendedores y de clientes afiliados que poseen.

4.6 OPORTUNIDADES DE MEJORA ENCONTRADAS

A medida que se desarrolla el diagnóstico, se detectan aspectos clave en donde existen oportunidades para mejorar el desempeño del canal distributivo.

- ▀ Labor del personal: No existe una planeación para el trabajo que realizan a diario. Las visitas que efectúan se organizan de acuerdo a su experiencia previa y a la disponibilidad de tiempo
- ▀ Clientes del canal distributivo: Existe una cantidad considerable de establecimientos afiliados a los distribuidores, que según su ubicación son clientes potenciales para las transferencistas del distrito.

- **Portafolio codificado por cliente:** A pesar de que se inicia un control sobre este indicador, los porcentajes de codificación son bajos; las ventas están concentradas en una pequeña proporción del portafolio. Esta acumulación de las ventas, puede traer consecuencias en el cumplimiento de las metas que mensualmente se asignan al canal distributivo, pues la dependencia en pocos productos deja al canal expuesto a la posibilidad de que se presenten agotados y no haya un producto en el que se pueda apoyar la venta.
- **Concurso canal distributivo:** Siendo una de las pocas herramientas con las que cuenta el canal, está siendo menospreciada. El objetivo de distribución que tiene la compañía se puede llegar a cumplir si se cuenta con el personal suficiente, pero siendo ésta una de las principales restricciones, una alianza con los vendedores y telefonistas de los distribuidores se convierte en la estrategia adecuada para la consecución de esta meta.
- **Monitoreo de la labor de transferencistas:** El impulso por cumplir la cuota que se asigna mensualmente al personal del canal distributivo, lleva a que se descuiden áreas importantísimas de la gestión que cada una debe realizar. Un seguimiento detallado al desempeño de la labor diaria de las transferencistas, puede suministrar un panorama más personalizado de la tarea que se viene ejecutando en el canal distributivo.

En el siguiente capítulo se establecerán las propuestas de mejora que se formulan a partir de los hallazgos en el diagnóstico.

5. PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL CANAL DISTRIBUTIVO DE LABORATORIOS RECAMIER LTDA

5.1 DISEÑO Y ESTABLECIMIENTO DE RUTAS DE TRABAJO

Problemática identificada

La metodología de trabajo de las transferencistas pertenecientes al canal está basada únicamente en la experiencia previa. No existe una organización establecida para la labor que realizan diariamente en los distintos establecimientos afiliados a los distribuidores.

Objetivos

- ▶ Diseñar una ruta de trabajo para cada transferencista, de manera que permita una planeación diaria de su labor.
- ▶ Establecer una política de seguimiento al trabajo diario de las transferencistas.
- ▶ Mejorar el número de clientes atendidos por día, para poder incluir nuevos establecimientos dentro del plan de trabajo.

Justificación

La planeación del trabajo es la mejor herramienta para ejercer un control sobre el cumplimiento de las metas propuestas. Al realizar una auditoría sobre lo planeado en contraste con lo realmente ejecutado, se despliega un panorama para los miembros del canal distributivo que permitirá una toma de decisiones acertada, un efectivo control sobre el trabajo proyectado y una posible mejora sobre las operaciones que se realizan en él.

Formulación de la propuesta

La creación de rutas de trabajo debe partir de la metodología con que se labora actualmente. La propuesta consiste en tomar la base de clientes de cada transferencista, completar para cada uno la información detallada de su identificación y proceder posteriormente a organizar rutas por día dependiendo de la zona en que se encuentre cada establecimiento.

Las actividades específicas a realizar dentro de esta propuesta son:

- ▶ Recolectar la información en las bases de datos de los distribuidores, acerca de los clientes afiliados por municipio que haga parte de la zona de influencia del distrito.
- ▶ Revisar la información disponible con respecto al trabajo que se viene realizando en los establecimientos: clientes sin compras, periodicidad de visitas, monto de transferencias, visitas a los depósitos del distribuidor.
- ▶ Organizar una ruta de trabajo para cada transferencista, teniendo en cuenta las variables anteriormente mencionadas.

- ▶ Diseñar formatos que permitan el seguimiento diario para monitorear el cumplimiento de las rutas establecidas.
- ▶ Estudiar, según los resultados, la posibilidad de incluir o retirar clientes de la ruta.
- ▶ Poner en común con el equipo de trabajo del canal, los resultados, las dificultades encontradas durante el proceso, las posibles mejoras a la propuesta y las acciones que se tomarán para corregir o mejorar este trabajo.

El tiempo estimado para la realización de la propuesta es de aproximadamente 70 días, repartido de la siguiente manera:

- ▶ Recolección de información en distribuidores: 1 mes.
- ▶ Diseño de la ruta de trabajo: 7 días.
- ▶ Implementación de la ruta de trabajo: 1 mes, octubre de 2009.
- ▶ Revisión de resultados y puesta en común: 2 días.

Los costos asociados a la implementación de la propuesta, se limitan únicamente a la parte de papelería: fotocopias, impresiones y horas de internet. Este servicio se presta en las instalaciones de la oficina, por lo que no implica ningún costo para las transferencistas.

5.2 MEJORA DEL PORTAFOLIO CODIFICADO

Problemática identificada

La labor de codificación del portafolio en los puntos de venta, a pesar de ser una importante tarea, no se ha hecho con la constancia requerida dentro del canal distributivo. La recolección de la información que se hace en octubre de 2009 ...véase numeral 4.2.3... es el primer acercamiento al estudio de este importante indicador.

Desafortunadamente, la metodología de trabajo de las transferencistas se basa únicamente en evacuar mercancía del depósito del distribuidor sin tener en cuenta ninguna estrategia. Vender se convierte en el objetivo principal de las visitas, sin importar variables que a pesar de poder ayudar en la venta, para la transferencista significan una pérdida de tiempo. La mejora del portafolio codificado además de representar una venta de mayor volumen ayuda a mejorar la presencia de las marcas de la empresa en los distintos puntos de venta.

Objetivos

- ▶ Diseñar una estrategia para mejorar el porcentaje de portafolio codificado por línea en los establecimientos atendidos por las transferencistas.
- ▶ Establecer una herramienta para el monitoreo del portafolio codificado por cliente.

Justificación

La trascendencia del portafolio codificado dentro del canal, radica en que es uno de los pilares de la estrategia de distribución que intenta establecer la empresa. Para mejorar la distribución se puede optar por dos alternativas: incluir nuevos clientes o mejorar el portafolio codificado en ellos. Teniendo en cuenta la compleja labor de agregar más clientes a la ruta diaria de las asesoras, debido principalmente a la falta de tiempo, es mucho más viable recurrir a la opción de la mejora de portafolio.

Dados los antecedentes, se quiere mejorar la presencia de Recamier, a través del aumento de dos variables: distribución numérica y ponderada. La numérica se refiere a los clientes en donde se tiene presencia y la ponderada, a la penetración de los productos de Recamier en los establecimientos a los que se llega.

Formulación de la propuesta

La idea del mejoramiento del portafolio codificado por línea, se basa principalmente en el trazo de un plan para la codificación del portafolio ideal diseñado por la empresa. Este portafolio consta de 65 referencias, las de más demanda dentro del sector.

Se propone entonces la creación de un concurso para las transferencistas que estimule la labor de codificación, en las líneas en donde se encuentra más oportunidad de mejorar y más aún, aquellos productos que se consideran imprescindibles dentro de los puntos de venta del canal.

Actividades a realizar:

- Proponer al Gerente de Distrito, junto con la líder del canal distributivo, el concurso para las transferencistas, teniendo en cuenta las líneas en que se tenga oportunidad de cumplir con los objetivos propuestos.
- Poner en común los parámetros del concurso que se apruebe con las transferencistas.
- Establecer un formato para el monitoreo de la actividad.
- Determinar el cumplimiento del concurso, por transferencista, y establecer el desempeño que se tuvo para proceder a pagar los incentivos inicialmente propuestos.
- Hacer una puesta en común con el equipo del canal distributivo, para revisar la ejecución del concurso; las dificultades encontradas en el proceso, las oportunidades que se identificaron realizando esta labor, la metodología que cada una diseñó para el cumplimiento de esta actividad.

El tiempo presupuestado para la implementación de esta propuesta es de 45 días, disponibles para que las transferencistas hagan lo posible por cumplir con los parámetros del concurso. Las demás actividades de la propuesta se llevarán a cabo así:

- ▶ Diseño de la propuesta del concurso: 1 semana.
- ▶ Puesta en común con el equipo de trabajo: 1 día.
- ▶ Revisión de los resultados y determinación del pago de comisiones: 1 semana.
- ▶ Reunión con el equipo de trabajo para la evaluación final de la actividad: 1 día.

La propuesta tendrá lugar desde el mes de noviembre de 2009 hasta enero de 2010. Durante todo noviembre y hasta el 18 de diciembre se realizará la codificación de productos en los puntos de venta, finalizando esta actividad las transferencistas entran a su período de vacaciones; en la segunda semana de enero se tendrá la reunión con todo el equipo de trabajo para revisar la implementación de la propuesta.

Los costos relacionados con la implementación de esta propuesta se dividen en dos:

- ▶ El costo de las visitas durante 45 días a los establecimientos afiliados a distribuidores: este rubro está cubierto por el costo de las correrías establecido en la empresa. El costo mensual promedio de la transferencista 1 es de \$450.000⁼ y para la transferencista 2 de \$950.000⁼.
- ▶ El pago de incentivos por el cumplimiento de los parámetros del concurso: los detalles del concurso se establecerán en el capítulo siguiente, en el numeral 6.2. El monto máximo a ganar en esta actividad es de \$600.000⁼ por transferencista, luego el monto a pagar varía de \$0⁼ a \$560.000⁼ dependiendo del cumplimiento de las condiciones iniciales.

5.3 AMPLIACIÓN DE COBERTURA: CONCURSO CANAL DISTRIBUTIVO

Problemática identificada

El concurso del canal distributivo ...véase numeral 4.4... se basa en los incentivos otorgados a los vendedores de los distribuidores, ellos pueden llegar con el portafolio de la empresa a establecimientos que por su ubicación o por la falta de personal dentro de Recamier, es imposible visitar.

La oportunidad de mejora encontrada en este aspecto, se refiere a la inclusión de más clientes dentro del concurso, hasta el momento solo tres son tenidos en cuenta: Udroban, Gimar y Unidrogas, descuidando clientes con una amplia cobertura como Represander y Drosan; el potencial de crecimiento con este concurso se hace evidente, pues, el estímulo a los vendedores para que Recamier sea una de sus prioridades al momento de ofrecer el portafolio del distribuidor, es la alternativa para que la evacuación dentro del depósito aumente y por ende las ventas del canal distributivo.

Objetivos

- ▀ Desarrollar la estrategia de inclusión de nuevos clientes dentro del concurso del canal distributivo, cumpliendo con los parámetros establecidos por la empresa.
- ▀ Diseñar una herramienta para el seguimiento mensual del concurso.

Justificación

Ampliar la cobertura dentro del concurso del canal distributivo, garantiza a la empresa una mejora en aspectos como la presencia de marca, mayor penetración en el área de influencia, rotación de mercancía en los depósitos y mayor fidelidad a la marca por parte de los vendedores del distribuidor.

Para el desarrollo de los clientes, la propuesta de incluirlos en este concurso crea la posibilidad de afianzar la relación entre las empresas, pues abarca no solo los líderes del distribuidor, sino que incluye al equipo completo, generando así una dinámica de trabajo conjunta entre el equipo de ventas del proveedor y del distribuidor.

Formulación de la propuesta

Incluir nuevos distribuidores al canal, implica un estudio previo de las variables que pueden llegar a afectar la consecución exitosa de este objetivo.

Actividades planeadas para la implementación de la propuesta:

- ▀ Recolectar la información de vendedores y telefonistas de los distribuidores para estudiar el comportamiento de sus ventas, los clientes que visitan y el potencial de crecimiento que se tiene con cada uno.
- ▀ Fijar el número de vendedores y telefonistas a participar en el concurso.
- ▀ Establecer las cuotas para cada participante del concurso, el crecimiento esperado y las comisiones que se entregarán en caso de hacerse acreedores de ellas.
- ▀ Diseñar un formato para el seguimiento mensual de las ventas hechas por los participantes.

El tiempo en que se implementará esta propuesta es de un cuatrimestre: de enero hasta abril de 2010. Durante estos cuatro meses, se realizará el control de las ventas, la verificación del pago de las comisiones y el apoyo con actividades de mercadeo a los vendedores.

Los costos de implementación de esta propuesta son en su totalidad variables, dependen del comportamiento de las ventas de los participantes en el concurso. En el primer cuatrimestre de 2009 se pagaron \$4.000.000[≈] en incentivos por el concurso, pero para el caso del 2010 la proyección no es directamente proporcional por el volumen de nuevos integrantes que entran a ser parte de la actividad.

5.4 ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE INDICADORES

Problemática identificada

Recamier es una empresa con programas de seguimiento efectivos a su fuerza de ventas. Mensualmente, sin falta, se reúne todo el equipo de ventas del distrito de ambas divisiones: vendedores sénior, junior y asesores comerciales; esto con el fin de discutir los resultados del mes que acaba de terminar.

Se tienen establecidos una serie de indicadores con que se evalúa la gestión que cada vendedor realizó en su territorio. Los campos en que se mide la fuerza de ventas del distrito son: ventas, cobros, días de cartera, presupuesto de publicidad, efectividad, devoluciones.

Sin embargo, las transferencistas del canal distributivo solo tienen un indicador para evaluar su gestión: el cumplimiento de la cuota. La labor que realizan en los puntos de venta está motivada únicamente por las ventas al distribuidor y no se tiene en cuenta ningún otro tipo de resultado en su gestión.

Objetivos

- Diseñar un sistema de indicadores, que permita al líder del canal distributivo realizar un seguimiento efectivo a la gestión que se ejecuta en el canal.
- Verificar mes a mes el cumplimiento de los objetivos para garantizar una correcta toma de decisiones.

Justificación

Poder crear una herramienta para verificar que las transferencistas fundamenten su trabajo en otros ejes diferentes a la evacuación; significa brindar un instrumento de medición a la líder del canal, que le permita monitorear el cumplimiento de los objetivos que traza la compañía.

Igualmente, la implementación de las mejoras orientadas al incremento de la eficiencia en el canal, se deben evaluar a través de indicadores que permitan visualizar el impacto de las mismas y el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

Formulación de la propuesta

El diseño de indicadores de gestión debe ser ejecutado contando con todos los elementos que se conjugan en la labor que desempeña cada transferencista, manteniendo la realidad de los objetivos y los alcances consecuentes con las posibilidades del canal.

Actividades a realizar en la propuesta:

- Establecer los aspectos en que se quiere evaluar a las transferencistas.

- ▮ Diseñar los formatos o métodos para recolectar la información necesaria para alimentar los indicadores establecidos.
- ▮ Determinar los objetivos contra los que se contrastarán los resultados que se obtengan.
- ▮ Calcular los indicadores según la periodicidad con que se establezcan.
- ▮ Contrastar los resultados de los indicadores frente a la situación inicial, para verificar el mejoramiento del canal en los aspectos requeridos.

El tiempo de implementación de la propuesta es de 1 cuatrimestre, pues las demás mejoras estarán en curso durante el periodo comprendido entre enero y abril de 2010, lo que permite hacer el seguimiento de la efectividad de las mismas.

En cuanto a la etapa del diseño de los indicadores, tendrá una duración de 2 semanas, comprendidas entre el 18 y el 30 de diciembre de 2009, etapa durante la cual ya se tiene la mayoría de información de las mejoras propuestas.

No hay costos asociados a esta propuesta debido a que será una herramienta para la toma de decisiones, no se pagarán bonificaciones ni incentivos por el cumplimiento de objetivos.

5.5 ASIGNACIÓN DE UNA TRANSFERENCISTA A REPESANDER

Problemática identificada

Repesander, con una participación del 23% ...ver figura 5... es el segundo cliente en importancia dentro del canal distributivo, no cuenta con una persona exclusiva por parte de Recamier para la labor de transferencias; a pesar de la evidente ayuda que presta el contar con personal de este tipo dentro de los distribuidores, la compañía no ha permitido la contratación de una nueva transferencista para asignar a este cliente.

Este distribuidor registra un comportamiento excelente en ventas según describe el numeral 4.2.4; además, su notable mejora en el momento en que la telefonista ingresa de tiempo completo al distribuidor, evidencia los resultados que puede arrojar la implementación de esta clase de estrategias.

Objetivos

- ▮ Diseñar un plan de trabajo para la nueva transferencista, de manera que pueda ilustrar a los interesados: Gerente nacional de ventas y Gerente de distrito, para que finalmente se de la aprobación por su parte.
- ▮ Mejorar el servicio al cliente que se presta a los establecimientos afiliados a Repesander.
- ▮ Aumentar la evacuación en el depósito del distribuidor.

Justificación

Los excelentes resultados arrojados por los distribuidores que cuentan con personal exclusivo, además del servicio al cliente personalizado que se presta por parte de las transferencistas, es el motivador principal para que se ejecute esta propuesta.

Represander no tiene otro proveedor del mismo tipo de productos que ofrece Recamier, luego, el panorama de crecimiento con este cliente es prometedor. Poder visitar personalmente los establecimientos y ofrecer el portafolio completo de la empresa, sin estar comprometido con otras marcas, como lo estaría un vendedor del distribuidor, es garante de ventas más efectivas y de mayor volumen. Además, la cobertura del distribuidor en la zona de influencia del distrito, permite a la transferencista abarcar gran parte del área metropolitana y poblaciones que no son visitadas por los otros distribuidores.

Formulación de la propuesta

El ingreso de esta nueva transferencista, se realizará teniendo como primera candidata a la persona que se encuentra actualmente desempeñándose como telefonista dentro del distribuidor. Esta persona conoce el portafolio de manera detallada, sabe que clientes son los de más peso dentro de la zona y puede ocupar este cargo con propiedad en la empresa.

Actividades necesarias para ejecutar la propuesta:

- Realizar una proyección de la posible implementación de esta propuesta, en donde se destaquen los beneficios y resultados esperados, de manera que las los gerentes encargados de tomar la decisión tengan la información necesaria que les permita comprobar la necesidad de una transferencista asignada a este distribuidor.
- Diseñar una ruta de trabajo para la transferencista que se asigne al distribuidor.
- Determinar el impacto que la nueva transferencista significa para el canal distributivo y en general, para el distrito Bucaramanga.
- Diseñar y programar un entrenamiento para la nueva transferencista, de manera que permita su empalme con las actividades que en el momento se estén implementando en la empresa.

El tiempo necesario para la implementación de la propuesta comienza a transcurrir a partir de la aprobación por parte de los gerentes de este nuevo miembro del canal distributivo.

La etapa previa, diseño de la proyección y plan de trabajo, está presupuestada para un mes; en esta parte es necesaria la recolección de información con respecto a los puntos de venta que podría visitar la transferencista, reuniones con la vendedora del canal y el gerente del distrito.

A partir del momento en que aprueben la propuesta, las actividades de entrenamiento tomarán un día cada una: el entrenamiento corporativo y el empalme con las actividades que se trabajan para el mejoramiento del canal.

6. IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL CANAL DISTRIBUTIVO DE LABORATORIOS RECAMIER LTDA

6.1 DISEÑO Y ESTABLECIMIENTO DE RUTAS DE TRABAJO

La implementación de rutas de trabajo para las transferencistas del canal distributivo, parte del estudio de la labor actual que se viene realizando. De acuerdo a estos datos, se realizó una reunión con el equipo de trabajo del canal para construir las rutas conforme al comportamiento de los clientes, los municipios que se visitan, el tiempo dedicado a cada uno según la tarea que se desarrolle y frecuencia con que se visita. La consolidación de la información suministrada por las transferencistas se encuentra en el *Anexo B*.

Como resultado de la puesta en común de experiencias de las transferencistas, evidencias presentadas y metodología de otras empresas; se llegó a las siguientes determinaciones para la implementación:

- ▀ La frecuencia de visita para los puntos de venta atendidos por las transferencistas será de una vez al mes; en el caso de los superettes de Gimarr, la frecuencia será de una vez a la semana, alternando entre las tareas de mercadeo e impulso. Igualmente, las droguerías afiliadas a Unidrogas de la zona centro, se visitarán dos veces en el mes, por ser los puntos de venta más representativos del distribuidor.
- ▀ El promedio de visitas en el día para la transferencista 2 será de 15 en el área metropolitana y Barrancabermeja; para las visitas a poblaciones el promedio será de 7 establecimientos.
- ▀ Las visitas de la transferencista 1 varían de acuerdo al distribuidor. En el caso de Gimarr, las visitas serán en promedio de 6 por día, mezclando las actividades de mercadeo e impulso. Para las droguerías afiliadas a Unidrogas, el promedio será de 10 en el área metropolitana y de 5 en poblaciones.

De acuerdo a estos parámetros, se establece la ruta para las dos transferencistas en octubre de 2009; el rutero diseñado se muestra en el *Anexo G*.

La prueba que se realiza implementando esta ruta durante el mes de octubre permite:

- ▀ Monitorear el cumplimiento de la ruta establecida.
- ▀ Estudiar la posibilidad de incluir nuevos clientes a la ruta, teniendo en cuenta la disponibilidad de la transferencista según la población o municipio en que se encuentre.

- Depurar el listado de clientes que se obtuvo de la reunión.

Efectivamente, se adicionaron clientes a la ruta de la transferencista 2; Drosan y Udrobotan tenían clientes que se visitaron al principio del estudio sin resultados positivos, debido a esto no se tuvieron en cuenta para el diseño de la ruta y en cambio se agregaron clientes del área metropolitana, que tenía una cobertura muy baja por parte de Recamier.

Tabla 14: Resultados rutero octubre 2009

| Resultados rutero octubre 2009 | DROSAN Y UDROBAN | UNIDROGAS |
|--------------------------------|------------------|------------|
| Número de visitas | 166 | 49 |
| Efectividad de las visitas | 47% | 47% |
| Promedio de pedido | \$ 236.000 | \$ 380.000 |

Fuente: Formato frecuencia de visita

El monto del pedido de Unidrogas es menor con respecto a meses anteriores, pero la efectividad se mantiene cercana al 50%. Estas cifras indican que la causa de la disminución en el promedio del pedido es provocada por una baja en el monto de los mismos.

El porcentaje de efectividad en la transferencista 2 muestra un valor favorable, a pesar de la entrada de más de 20 clientes del área metropolitana. Como se había mencionado en ocasiones anteriores, las ventas del canal distributivo se concentran en las poblaciones; según las visitas de octubre el promedio de compras es de \$76.000⁼ en Bucaramanga y Floridablanca, bajó con respecto al de las poblaciones que está en \$325.000⁼.

El resultado global de la implementación de una ruta en el mes de octubre de 2009 es un balance positivo. A pesar de que los indicadores no aumentan de manera significativa, se mantienen y se obtienen con un trabajo planeado, organizado y fundamentado en una estrategia de ventas diseñada por el equipo que integra el canal distributivo.

Diseño de formatos

A partir de esta implementación, se establecen formatos para poder hacer el seguimiento a las rutas de manera efectiva; para este fin se diseñan tres formatos:

- Plan diario de visitas: se deriva del formato inicial, incluyendo la ruta y el distribuidor a través del cual se vende a los establecimientos.
- Soporte visita diaria por cliente: igualmente se incluye la ruta y la población.
- Resumen gestión mensual: este formato se diseña para evitar la tediosa tarea que se realizó con los datos anteriormente recolectados, incluye el resumen de

visitas, efectividad, monto total de transferencias y detalle de las rutas hechas en el mes.

Los formatos en mención se encuentran en el *Anexo H*.

En la primera semana de cada mes, después del cierre de ventas; las transferencistas deben hacer entrega de un paquete que consta de: los formatos de plan diario de visitas y soportes de las mismas, además de la hoja resumen en donde sintetizan la labor que realizaron durante todo el mes. Esta información se puede corroborar con los formatos que se llevan de forma diaria. A partir de noviembre de 2009 se empieza a implementar esta nueva política.

Aunque los formatos son una metodología útil para medir la gestión del grupo de trabajo, se convierten en el inicio de una cultura de control dentro del canal distributivo. El objetivo principal es que toda esta información se pueda tener disponible para su análisis, pero se espera que en el corto plazo se pueda realizar de manera computarizada.

La sistematización de esta información permitirá al líder del canal distributivo hacer un monitoreo continuo a la labor de las transferencistas sin mayor esfuerzo, lo que garantizaría la continuidad de estas mejoras.

Nuevas rutas

Para las rutas de los meses restantes del año, noviembre y diciembre; se tuvieron en cuenta los resultados y la posibilidad de inclusión o retiro de clientes de las rutas de las transferencistas.

En el caso de Unidrogas, se encuentra que hay diez puntos de venta en la zona de Boyacá y uno en el municipio de Zapatoca, que no están siendo visitados. Por la cercanía de la transferencista a la zona cuando visita Barbosa para el caso de Boyacá, y Zapatoca, cuando visita San Gil y Socorro.

Desafortunadamente, el tiempo de la transferencista durante un mes no es suficiente para visitar todos los municipios en donde Unidrogas tiene presencia. Debido a esto se buscan alternativas para incluir esta nueva plaza dentro de las rutas. En el Anexo B, se observa que las visitas a la ciudad de Cúcuta no se hacen todos los meses y se obtienen ventas superiores a muchos puntos de venta siguiendo esta metodología.

Por lo tanto, se decide que las visitas a la zona de Cúcuta y Boyacá se harán de forma intercalada: un mes se visitará una y el siguiente la otra. Sin embargo, las droguerías ubicadas en Boyacá se deben comenzar a visitar para conocer el tipo de negocios establecidos en los diferentes municipios.

Teniendo en cuenta que en el mes de diciembre solo habrán cuatro semanas de trabajo y que los distribuidores salen a vacaciones, en noviembre se tendrán que visitar ambas zonas: Boyacá y Cúcuta. La ruta diseñada con estos nuevos parámetros se encuentra en el *Anexo I*. En consecuencia, en el mes de diciembre no se atenderán los establecimientos ubicados en tales regiones y se dará prioridad a los puntos de venta que dejaron de visitarse por causa de este cambio. El *Anexo J* muestra la ruta que se estableció para el mes de diciembre.

Ruta estándar

Para el inicio del año 2010, se busca brindar al canal distributivo una forma mucho más sencilla de establecer las rutas que mes a mes se realizarán por parte de las transferencistas.

En consecuencia, se recopila toda la información obtenida durante la implementación de rutas en los tres meses anteriores, de esta forma se obtiene la base de datos completa de los clientes actuales y potenciales. Se procede entonces a crear una ruta que contenga en forma organizada, por zona, las zonas posibles a visitar por día sin importar el número de posibles rutas que resulten.

Es así como se conforma una única ruta para cada transferencista que indica, el número de establecimientos que se pueden visitar por día dependiendo de la zona en que se encuentre. Esta ruta se diseña para el primer cuatrimestre de 2010; adicionalmente y para una mejor comprensión de la presentación de los planes de trabajo, se crea un formato adicional, con los calendarios de los meses a proyectar, de tal forma que en cada día se tenga el número de ruta que se va a seguir según el estándar que se creó anteriormente.

El *Anexo L*, muestra la ruta estándar y el formato en que se refleja la planeación de visitas para el primer cuatrimestre del año 2010.

Resultados

Se estableció e implementó el uso de las rutas de trabajo en el canal distributivo como eje fundamental para la planeación diaria de las actividades, logrando con esto una metodología de trabajo mucho más organizada, un compromiso de parte de las transferencistas por el cumplimiento de las tareas asignadas y un nivel superior de servicio al cliente por la creación de una rutina de visitas para brindar una mejor atención.

Igualmente, se realizó un seguimiento al cumplimiento de rutas, efectividad, entre otras variables, a través de los formatos diseñados para este fin. En la tabla 15 se puede observar el comportamiento de los aspectos monitoreados durante la implementación de esta mejora.

A pesar de no mostrar un incremento constante en el promedio de pedido o la efectividad, el cliente se desarrolla al incrementar el número de establecimientos

visitados mensualmente. Teniendo en cuenta el comportamiento de las ventas según la época del año, diciembre y enero no son meses adecuados para realizar comparaciones contra los demás.

Se observa también que entre más visitas programadas haya, menos oportunidad se presenta para que se realicen fuera de lo planeado. Sin embargo, las visitas que se repiten: droguerías de la zona central y la zona sur de la transferencista 1, afectan directamente el porcentaje de efectividad.

Tabla 15: Seguimiento a la implementación de rutas Noviembre 2009 – Abril de 2010, Unidrogas

| Transferencista 1: Unidrogas | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo | Abril |
|---|------------------|------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| Número de visitas | 55 | 33 | 34 | 50 | 62 | 60 |
| Visitas extra ruta | 3 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| Visitas efectivas | 32 | 12 | 13 | 21 | 27 | 27 |
| Porcentaje de efectividad | 58% | 36% | 38% | 42% | 44% | 45% |
| Promedio de pedido | \$ 672.000 | \$ 310.000 | \$ 283.000 | \$ 544.000 | \$ 480.000 | \$ 345.000 |

Fuente: Formato resumen gestión mensual

En febrero, marzo y abril se hacen visitas que con toda seguridad no resultarán en pedido, pues son las rutas 4 y 5 que se repiten dos veces en el mes. A cada mes se le restan 14, 19 y 21 visitas, respectivamente. Por esta razón, el porcentaje de efectividad se vuelve a calcular, para aislar este indicador de factores externos que lo afectan.

Tabla 16: Cálculo de efectividad sin repeticiones en ruta

| | Febrero | Marzo | Abril |
|----------------------------------|----------------|--------------|--------------|
| Porcentaje de efectividad | 58% | 62% | 69% |

Fuente: Formato resumen gestión mensual

El porcentaje de efectividad se incrementa notablemente; tener en cuenta las rutas que se repiten en un mismo mes afecta casi en un 20% la efectividad de la transferencista. La gestión en el distribuidor ha mejorado, la efectividad se mantiene por encima del 50% a pesar de las eventualidades que se presentan mes a mes.

Febrero, una temporada netamente escolar, varía en la efectividad comparado con los dos meses siguientes; de igual forma, abril carga con el peso de que en marzo se realicen las compras para la temporada de semana santa, asumiendo la variabilidad existente entre los dos meses.

Para el caso de la transferencista 2, los cambios en el porcentaje de efectividad no se presentan, debido a que en su ruta no se repiten puntos de venta en un mismo mes. La tabla 17 muestra los resultados de la gestión en los distribuidores que maneja.

Tabla 17: Seguimiento a la implementación de rutas Noviembre 2009 – Abril 2010, Drosan y Udrobot

| Transferencista 2: Drosan y Udrobot | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo | Abril |
|--|------------------|------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| Número de visitas | 142 | 105 | 112 | 131 | 142 | 146 |
| Visitas extra ruta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Visitas efectivas | 64 | 35 | 39 | 78 | 93 | 85 |
| Porcentaje de efectividad | 45% | 33% | 35% | 60% | 66% | 58% |
| Promedio de pedido | \$ 319.000 | \$ 310.000 | \$ 325.000 | \$ 384.000 | \$ 283.000 | \$ 305.000 |

Fuente: Formato resumen gestión mensual

En el caso de la transferencista 2, el porcentaje de efectividad mejora hasta que sucede la misma situación en abril, donde este mes asume la variabilidad causada por un volumen alto de compras que se presenta en marzo.

El comportamiento de los establecimientos visitados y la efectividad en las rutas muestran un comportamiento destacable para la transferencista; a pesar de aumentar el número de clientes que debe visitar por día, mantiene los buenos resultados en su gestión, evidenciando una metodología favorecedora para el servicio que presta en los puntos de venta que atiende.

6.2 MEJORA DE PORTAFOLIO CODIFICADO

El inicio de esta mejora se da con la recolección de información en octubre de 2009 ...véase numeral 4.2.3...

La distribución como estrategia implica el seguimiento a dos indicadores: distribución numérica y distribución ponderada. La numérica se refiere a la presencia de los productos de la compañía en los puntos de venta, en otras palabras, la cobertura. Mientras que, la distribución ponderada se refiere a la penetración de esos productos en los establecimientos en que se tiene presencia, es decir, el porcentaje de codificación del portafolio por cliente.

Se busca mejorar ambos indicadores a través de una estrategia creada en conjunto con el líder del canal distributivo. Un concurso que a partir de la

información disponible, estimule en las transferencistas la preocupación por mejorar la cantidad de productos de Recamier que se ofrecen en los puntos de venta.

Concurso de codificación

El concurso propuesto y aprobado por la gerencia del distrito consiste en el pago de un incentivo por la codificación de los productos que se listan a continuación:

1. Tres referencias de Deo Pies.
2. Seis tonos de Coloriss.
3. Cinco referencias de Tanga.
4. Seis tonos de Luminance.
5. Lacas en sachet + Un gel + Una laca pump Spray.
6. Sobre de polvo decolorante Soleclair.
7. Bacterion: Jabón íntimo, repelente pump Spray, repelente roll on, jabón líquido antibacterial y lubricante íntimo.

El pago se da únicamente si una de las siete opciones se logra en la totalidad de la ruta, el 100% de los clientes que la integran. La ruta a tener en cuenta para este concurso, es la conformada por los clientes relacionados en el *Anexo H*.

Los pagos por codificación en cada línea se otorgarán así:

- ▶ Deo Pies: \$50.000⁼
- ▶ Coloriss: 100.000⁼
- ▶ Tanga: \$50.000⁼
- ▶ Luminance: \$150.000⁼
- ▶ Kleer Lac: \$50.000⁼
- ▶ Soleclair: \$80.000⁼
- ▶ Bacterion: \$80.000⁼

Las condiciones y bases del concurso se comparten con las transferencistas en la reunión del 5 de noviembre de 2009, fecha a partir de la cual, se dan a la tarea de alcanzar por lo menos uno de los objetivos del concurso. La compensación oscila entre los \$0⁼ hasta los \$460.000⁼.

Para la codificación se proveen herramientas como muestreo de las líneas de Muss Spa, el lanzamiento de una nueva referencia de Tanga, cartas litográficas con los tonos de Coloriss y muestreo de jabón íntimo.

Los resultados del concurso, frente a la situación inicial se ilustran en la Tabla 18 y 19. A pesar de un gran esfuerzo por parte de las transferencistas, ninguna de ellas pudo lograr el cumplimiento del concurso en por lo menos una línea. La condición de que se tenían que codificar las referencias en el 100% de las rutas, no permitió que se dieran los resultados.

La mejora en Unidrogas y Gimar es evidente en casi todas las líneas, conseguir estos resultados en tan solo 45 días es un panorama optimista para esta nueva tarea que se ha asignado a las transferencistas. Desafortunadamente, no se puede inferir lo mismo de los otros dos distribuidores; aunque, a favor de la transferencista 2, no es lo mismo realizar esta actividad con 74 clientes que con 192.

Tabla 18: Estado de la codificación después de la implementación del concurso

| Gimar y Unidrogas | | | Drosan y Udoban | | |
|-------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Línea | % Codificación Octubre 2009 | % Codificación Diciembre 2009 | Línea | % Codificación Octubre 2009 | % Codificación Diciembre 2009 |
| Bacterion | 28% | 29% | Bacterion | 9% | 9% |
| Lissura | 51% | 53% | Lissura | 41% | 41% |
| Deo Pies | 43% | 45% | Deo Pies | 31% | 31% |
| Imax | 22% | 24% | Imax | 12% | 12% |
| Soleclair | 5% | 7% | Soleclair | 4% | 4% |
| Kleer Lac | 21% | 27% | Kleer Lac | 24% | 24% |
| Muss | 27% | 28% | Muss | 25% | 25% |
| Muss Spa | 30% | 32% | Muss Spa | 23% | 23% |
| Tanga | 41% | 44% | Tanga | 11% | 12% |
| Vitane | 9% | 9% | Vitane | 5% | 5% |

Fuente: Codificación canal distributivo, diciembre 2009

Tabla 19: Estado de la codificación después de la implementación del concurso, líneas de coloración

| Gimar y Unidrogas | | | Drosan y Udoban | | |
|-------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Línea | % Codificación Octubre 2009 | % Codificación Diciembre 2009 | Línea | % Codificación Octubre 2009 | % Codificación Diciembre 2009 |
| Luminance | 7% | 7% | Luminance | 2% | 2% |
| Colorance | 4% | 4% | Colorance | 0% | 0% |
| Coloriss | 35% | 35% | Coloriss | 34% | 34% |

Fuente: Codificación canal distributivo, diciembre 2009

Para que aumente un punto el porcentaje de la codificación de una línea, se debe incrementar el promedio de productos codificados por cliente. El cálculo para encontrar dicho porcentaje se realiza a través de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ Codificación por línea} = \frac{\text{Promedio de ítems que cada cliente compra por línea}}{\text{Total referencias de la línea}}$$

Entonces, entre más pequeña sea la línea, más significativo va a ser cualquier cambio dentro de ella. Mientras que en líneas extensas, como las de coloración, un cambio del porcentaje está dependiendo directamente de los tonos que se encuentren codificados.

Los resultados del concurso, aunque alentadores, no son los esperados. La principal falla de esta actividad, radica principalmente en el porcentaje de clientes en que se debían codificar los productos. El 100% de los establecimientos no maneja las líneas que entraban en el concurso; por ejemplo, no todos los puntos de venta tienen disponible la línea de coloración, no consideran que sea un producto propio de una droguería, esto de entrada eliminaba la posibilidad de cumplir con Coloriss; Luminance y Soleclair.

Para un nuevo concurso en el canal distributivo o en cualquier otro que haga parte de la empresa, se debe tener en cuenta la capacidad de cada transferencista en función del número de clientes que posee, el tipo de establecimientos y el tiempo que se asigne para la actividad.

En resumen, la implementación del concurso de codificación, aunque no arrojó resultados muy significativos, mostró al equipo de ventas del canal que sí es posible mejorar en aspectos diferentes a la evacuación, sin que ello represente un esfuerzo descomunal para las transferencistas.

Compromiso de codificación

Con el concurso no terminan las actividades encaminadas al mejoramiento de este importante indicador. El compromiso del equipo de ventas es el factor decisivo para el éxito de cualquier iniciativa que se quiera implementar en el canal distributivo.

Es así como se decide recurrir a un compromiso por parte de las transferencistas, en cuanto a la mejora de la codificación del portafolio de la empresa en los puntos de venta que atienden.

En la primera semana de trabajo de enero se le solicita a cada una, revisar el estado actual de la codificación en los establecimientos que visitan. Estudiar con cuidado las posibilidades que se tienen en los distintos puntos de venta, el portafolio que se maneja de acuerdo a la ubicación y el tiempo que se tiene disponible para cumplir con el nuevo requerimiento; son determinantes para que la actividad se lleve a cabo con éxito.

La Tabla 20, muestra el compromiso que adquieren las transferencistas con respecto a la mejora en la codificación del portafolio de la empresa, frente al estado en que se encuentra.

El nivel de compromiso que instituyeron las transferencistas no es muy alto. Pero se refleja en las líneas clave para la empresa, el portafolio ideal en el canal distributivo está compuesto por:

Deopies

Presentación de 260 ml, antibacterial, antitranspirante y xtrem.

Kleer Lac

Los sachet en sus dos presentaciones 60cc y 120cc, gel extra fuerte x 170, dos pump x 120 y espuma.

Coloriss

Al menos los tonos que están en el *pareto* que son 13 en su orden así: 1.0,1.1,3.0,5.0,6.35,7.0,6.66,7.1,5.5,7.64,5.62,6.0,y 5.22.

Bacterion

Jabón liquido intimo, repelente pump spray x 120 ml, repelente roll on x 40 g, repelente pump spray baby, jabón liquido antibacterial x 300 ml, lubricante intimo, gel aseptizante x 100 cc y el paquete por 3, talco x 60 g y x 120 g, toallas intimas.

Muss

Shampoo rubios luminosos, bálsamo rubios luminosos, crema de peinar rubios luminosos, shampoo negro profundo, bálsamo negro profundo, crema de peinar negro profundo, tratamiento alta nutrición x 30 gr, shampoo plata radiante, bálsamo plata radiante, tratamiento intensivo 3 minutos x 30 gr, crema para peinar rizos hidratados, crema para peinar lisos duraderos, shampoo mus spa y crema de peinar (las cuatro referencias), shampoo baby manzanilla y avena y miel.

Alisadora

Lissura y Xtraliss.

Sol eclair

Blíster y sobre de polvo decolorante.

Luminance

De los 17 los tonos que están en el *pareto* o de mejor venta en cada región

Tanga

Bronceadores (Factor de protección: 2, 4, 8), bloqueadores (Factor de protección 100, 60, 50, Tanga faces 50, Kids factor de protección 60), gel after sun.

Se espera que al menos se tengan todas las líneas codificadas y el 50% de las referencias de cada línea en los puntos de venta del canal.

Tabla 20: Compromiso de codificación, I Cuatrimestre de 2010

| Gimar y Unidrogas | | | Drosan y Udrobotan | | |
|-------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Línea | % Codificación Enero 2010 | Compromiso I Cuatrimestre 2010 | Línea | % Codificación Enero 2010 | Compromiso I Cuatrimestre 2010 |
| Bacterion | 29% | 30% | Bacterion | 9% | 10% |
| Lissura | 53% | 53% | Lissura | 41% | 44% |
| Deo Pies | 45% | 45% | Deo Pies | 31% | 31% |
| Imax | 24% | 24% | Imax | 12% | 12% |
| Soleclair | 7% | 21% | Soleclair | 4% | 5% |
| Kleer Lac | 27% | 31% | Kleer Lac | 24% | 25% |
| Muss | 28% | 28% | Muss | 25% | 25% |
| Muss Spa | 32% | 32% | Muss Spa | 23% | 23% |
| Tanga | 44% | 44% | Tanga | 12% | 12% |
| Vitane | 9% | 9% | Vitane | 5% | 5% |

Fuente: Compromiso de codificación I cuatrimestre 2010

Evidentemente, puede que las transferencistas se hayan comprometido a codificar productos en líneas en donde no se reflejan aumentos en el porcentaje del compromiso.

Tabla 21: Compromiso de codificación color, I Cuatrimestre 2010

| Gimar y Unidrogas | | | Drosan y Udrobotan | | |
|-------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Línea | % Codificación Enero 2010 | Compromiso I Cuatrimestre 2010 | Línea | % Codificación Enero 2010 | Compromiso I Cuatrimestre 2010 |
| Luminance | 7% | 7% | Luminance | 2% | 3% |
| Colorance | 4% | 8% | Colorance | 0% | 0% |
| Coloriss | 35% | 38% | Coloriss | 34% | 37% |

Fuente: Compromiso de codificación I cuatrimestre 2010

Es difícil estimar que tan grande debería ser el compromiso en términos de cifras para la codificación del portafolio. Tan sólo aumentar un 1% en el caso de Luminance para la transferencista 2, implica la codificación de 66 tonos en sus 192 puntos de venta.

Resultados

El seguimiento al compromiso se realizó de manera mensual; durante este cuatrimestre el canal distributivo se tuvo en cuenta para la asignación de material

P.O.P.: volantes, folletos, muestreo y otros recursos para incentivar la compra de nuevos productos. En la Tabla 22, se encuentra el estado final de la codificación, al cierre de abril de 2010, fecha en que se cumplía el plazo para completar este objetivo.

Tabla 22: Codificación canal distributivo, I Cuatrimestre 2010, Unidrogas y Gimar

| Gimar y Unidrogas | | | |
|-------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Línea | % Codificación Enero 2010 | Compromiso I Cuatrimestre 2010 | Resultados Codificación I Cuat 2010 |
| Bacterion | 29% | 30% | 30% |
| Lissura | 53% | 53% | 53% |
| Deo Pies | 45% | 45% | 45% |
| Imax | 24% | 24% | 24% |
| Soleclair | 7% | 21% | 10% |
| Kleer Lac | 27% | 31% | 29% |
| Muss | 28% | 28% | 28% |
| Muss Spa | 32% | 32% | 33% |
| Tanga | 44% | 44% | 44% |
| Vitane | 9% | 9% | 9% |

Fuente: Resultados compromiso, I cuatrimestre 2010

Tabla 23: Codificación canal distributivo, I Cuatrimestre 2010, Drosan y Udrobotan

| Drosan y Udrobotan | | | |
|--------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Línea | % Codificación Enero 2010 | Compromiso I Cuatrimestre 2010 | Resultados Codificación I Cuat 2010 |
| Bacterion | 9% | 10% | 10% |
| Lissura | 41% | 44% | 41% |
| Deo Pies | 31% | 31% | 31% |
| Imax | 12% | 12% | 12% |
| Soleclair | 4% | 5% | 5% |
| Kleer Lac | 24% | 25% | 25% |
| Muss | 25% | 25% | 25% |
| Muss Spa | 23% | 23% | 24% |
| Tanga | 12% | 12% | 12% |
| Vitane | 5% | 5% | 5% |

Fuente: Resultados compromiso, I cuatrimestre 2010

Se nota una mejora en las líneas en que se realizó el compromiso; aunque no se cumplió con los objetivos trazados en todas, si se logró modificar un poco el indicador de presencia de marca en los establecimientos atendidos por las transferencistas.

Tabla 24: Codificación color canal distributivo, I Cuatrimestre 2010

| Gimar y Unidrogas | | | |
|-------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Línea | % Codificación Enero 2010 | Compromiso I Cuatrimestre 2010 | Resultados Codificación I Cuat 2010 |
| Luminance | 7% | 7% | 7% |
| Colorance | 4% | 8% | 4% |
| Coloriss | 35% | 38% | 36% |
| Drosan y Udroban | | | |
| Línea | % Codificación Enero 2010 | Compromiso I Cuatrimestre 2010 | Resultados Codificación I Cuat 2010 |
| Luminance | 2% | 3% | 2% |
| Colorance | 0% | 0% | 0% |
| Coloriss | 34% | 37% | 36% |

Fuente: Resultados compromiso, I cuatrimestre 2010

En la parte de color, a pesar de la extensión de línea de cada marca, se logró un aumento en el indicador que implica la codificación de más de 50 tonos de tinte por punto incrementado. Esta ampliación de portafolio se da en clientes en donde ya se tenía presencia de tintes, indicando una mejora en la distribución ponderada.

Entre otros resultados arrojados por la implementación de esta propuesta se pueden destacar:

- ▀ Se logró un cambio en la percepción del grupo de trabajo del canal distributivo, demostrando con cifras la trascendencia que tiene vender una unidad de un producto nuevo en tantos puntos de venta como sea posible.
- ▀ Se estableció como estrategia básica para el plan diario de trabajo, codificar nuevos productos en los clientes que hacen parte de la ruta.
- ▀ Se buscaron estrategias para ejecutar con éxito la tarea de codificación; el muestreo, los volantes y algunos obsequios, se convierten en apoyo para hacer de este proceso una dinámica entre la transferencista y el dependiente, en donde ambos obtienen beneficios.

En conclusión, poder constatar con cifras que el aumento en la participación y el crecimiento en las ventas del canal se pueden lograr a través de pequeños esfuerzos como este, en donde los costos no son un impedimento para realizarlo; motiva a que la fuerza de ventas busque continuamente oportunidades para mejorar.

6.3 CONCURSO CANAL DISTRIBUTIVO

Tal y como se describe en el numeral 4.4 y el 5.3, la ampliación de la cobertura de los participantes del concurso es una tarea que implica la colaboración de la fuerza de ventas del distribuidor con la compañía.

Inicialmente se recolecta la información en los distribuidores para encontrar aquellos vendedores o telefonistas que mantienen una cifra constante en las ventas de productos de Recamier, para así incentivarlos a que continúen y mejoren en pro de alcanzar el pago de una comisión.

El listado de los vendedores y telefonistas que van a participar del concurso, se selecciona con el único criterio de las ventas, no importa que el monto sea bajo, la idea es que esa cifra se incremente para que mensualmente pueda ganar el valor correspondiente al premio por su labor

Los parámetros que se tendrán en cuenta para el ingreso al concurso son:

- La cuota mínima que se debe cumplir para poder acceder a una comisión mensualmente es de \$600.000⁼.
- Por políticas de la empresa la comisión será del 2% sobre el valor vendido.
- Las comisiones serán entregadas por la vendedora del canal distributivo según los resultados que se obtengan cada mes.
- El plazo máximo para entregar la información de las ventas en el distribuidor será el segundo lunes calendario después del cierre de ventas en la compañía.
- El crecimiento mínimo en la cuota con respecto al mismo periodo del año anterior es del 20%.

Implementación

Se diseñó un formato que permite ver el comportamiento de este concurso de manera objetiva, resaltando los puntos más relevantes del control a la actividad: cumplimiento, crecimiento y valor de la comisión.

Al concurso ingresan vendedores y telefonistas de Represander, Drosan y Representaciones Dao; además de los que ya se encontraban participando: Gimar, Udrobotan y Unidrogas.

En el caso de la cadena de droguerías, de la cual hace parte Unidrogas, el incentivo se maneja de forma diferente; los dependientes de las droguerías son quienes reciben las comisiones por las ventas de productos de Recamier.

La mecánica en cadenas es la bonificación del 10% en producto por cada \$120.000⁼ en compras de productos, esa comisión es de libre elección, es decir, el dependiente puede escoger los productos que quiera por el valor ganado.

Cada mes, la vendedora del canal distributivo recolectaba la información de ventas en los depósitos y se alimentaba el cuadro, de esta forma, durante la segunda semana del mes, los vendedores y telefonistas podían recibir las comisiones ganadas y continuar motivados en la labor del concurso.

En el *Anexo M*, se consigna la información referente a los resultados del concurso para el primer cuatrimestre del 2010: ventas, cumplimientos y comisiones.

Resultados

En total, se registraron ventas por valor de \$269.261.258⁼, generando comisiones por \$4.558.543⁼, tan sólo un 1.7% del total de ventas fue la inversión para alcanzar tan excelentes resultados.

Esta cifra indica que en promedio se evacuaron cerca de \$67.000.000⁼ de los depósitos de los distribuidores, garantizando el cumplimiento de casi la totalidad de la cuota que se fija mensualmente para el canal distributivo.

El valor de las transferencias alcanza un porcentaje cercano al 3% del valor total de las ventas al distribuidor. Esta actividad también se ha implementado durante los primeros cuatro meses del año.

El éxito alcanzado en esta actividad radica principalmente en la unión que se establece entre la fuerza de ventas de ambas empresas, el entendimiento de los incentivos como vínculo gana – gana, y no como la oportunidad de quitar beneficios uno del otro.

A pesar de considerarse como una pequeña modificación, la ampliación de la cobertura en el concurso del canal distributivo trajo consigo reformas trascendentales en las cifras de ventas del cuatrimestre.

6.4 ASIGNACIÓN DE UNA TRANSFERENCISTA A REPESANDER

La necesidad de personal exclusivo por parte de Recamier en un distribuidor, se ha hecho evidente a lo largo del desarrollo del proyecto. Repesander es el cliente con más potencial de crecimiento dentro del canal distributivo, y además tiene una

ventaja para la empresa que no posee otro distribuidor: no existe un competidor directo para los productos de Recamier.

El crecimiento en ventas se ha dado de manera constante, las relaciones con el distribuidor son excelentes y la proyección que se tiene para la implementación de esta propuesta muestra un panorama muy alentador.

Impacto

Actualmente se viene cancelando al distribuidor la suma de \$950.000⁼, producto de la gestión que realiza la telefonista en el depósito. Desafortunadamente, este rubro se debe descontar del presupuesto de P&P que se asigna al canal para las distintas actividades de mercadeo que en cada mes se realizan.

El salario básico de una asesora es \$260.840⁼, más comisiones de acuerdo al cumplimiento de la cuota; en caso de no cumplir ganarán el doble del básico como un garantizado. A la fecha, el salario promedio de la transferencista 1 es de \$950.000⁼ y de la transferencista 2, \$1.500.000⁼; la diferencia radica en el volumen de compras que realiza cada distribuidor.

Esto permite inferir que el costo aproximado de la nueva transferencista se acerca al salario de la transferencista 2 más los rubros que tiene que ver con los gastos que tienen que ver con seguridad social, pensiones y cesantías, parafiscales y otros.

Implementación

La propuesta de la inclusión de una nueva transferencista en el canal se debe presentar ante el gerente de distrito y la gerente nacional de ventas. Esta iniciativa se construye en compañía de la vendedora del canal distributivo, teniendo en cuenta el comportamiento del cliente, el crecimiento mínimo requerido y la proyección de los resultados que se espera obtener con la aprobación de la propuesta.

La presentación que se envió a la gerente nacional de ventas y el gerente de distrito, se encuentra en el *Anexo M*. Esta exposición, aunque acotada, es muy concreta. Los puntos más relevantes para la toma de decisiones están expuestos y aún más importante, la proyección de los resultados esperados, se convierten en el compromiso que hace el canal distributivo para obtener este nuevo miembro en el equipo.

De igual forma, se diseña una ruta para que se pueda apreciar el trabajo que realizaría la nueva transferencista. La ruta se puede consultar en el *Anexo N*, en este plan de trabajo se establece teniendo en cuenta los clientes actuales con quienes se comunica por teléfono, clientes potenciales que se obtienen de la base de datos del distribuidor y los demás aspectos que se tuvieron en cuenta para construir las rutas de las otras transferencistas.

Los clientes de la zona de Arauca, atendidos hasta ahora por teléfono y únicamente por Represander, pueden comenzar a desarrollarse en aspectos como el portafolio codificado, la integración a las distintas actividades de mercadeo y crecimiento en ventas.

La nueva transferencista debe comenzar a desarrollar las tareas que se han venido trabajando con las otras dos: seguimiento a la codificación y a la ruta de trabajo. Igualmente, se realizará un monitoreo para verificar el desempeño de este nuevo ingreso y sus repercusiones en el canal.

Resultados

La transferencista fue aprobada para el distrito Bucaramanga, a partir del 1º de julio de 2010, por lo que no se tiene información acerca de los resultados que ha generado la implementación de esta mejora.

6.5 ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

El control es la herramienta fundamental para una administración exitosa del equipo de ventas. Crear indicadores que permitan un monitoreo detallado en variables que afectan directamente los resultados, garantiza una toma de decisiones adecuada y a tiempo.

Los indicadores establecidos para el canal distributivo se crean con base en las mejoras implementadas, el seguimiento que ya se viene haciendo en la empresa y con criterios que le puedan interesar también a los distribuidores.

Implementación

Se crearon 3 indicadores de gestión que permiten medir y controlar aspectos relacionados con la gestión de rutas, la codificación del portafolio y la mejora de la evacuación en el canal distributivo.

La forma de registro de la información durante la realización del proyecto se hizo a través de los formatos suministrados por las transferencistas, las cifras proporcionadas por ellas se toman para el cálculo de los indicadores de la tabla 25. Los cambios en resultados y su impacto se comparten con el grupo del canal distributivo en las reuniones de ventas mensuales. Los datos que no dependen de las transferencistas, se obtienen del software Ibes, que maneja las estadísticas de la empresa.

En el Anexo O, se encuentran los resultados al seguimiento de los indicadores. Revisando las cifras, en cuanto a la efectividad de las visitas, se observa que el comportamiento se ve afectado por la estacionalidad de los periodos de ventas, en especial los meses de diciembre y enero.

Tabla 25: Indicadores de gestión elaborados para el canal

| INDICADOR | FORMULA | DESCRIPCIÓN | UNIDAD | FREC | META |
|--|---|---|--------|--------------|--------------------------------|
| Efectividad de las visitas | $\frac{\text{Visitas efectivas}}{\text{Total visitas realizadas}}$ | Es la razón entre el número de visitas que finalizan con un pedido sobre el total de visitas realizadas | % | Mensual | Trans. 1: 50% Trans. 2: 55% |
| Codificación de portafolio | $\frac{\text{Productos codificados}}{\text{Total productos potenciales}}$ | Porcentaje del portafolio codificado en el total de clientes de la ruta | % | Cuatrimestre | Trans. 1: Trans. 2 |
| Crecimiento en ventas del distribuidor | $\frac{\text{Venta acumulada 2010}}{\text{Venta acumulada 2009}}$ | Crecimiento en ventas acumuladas respecto del mismo período del año anterior | % | Mensual | 30% |

A pesar de esta disminución en el indicador, los meses subsiguientes cumplen con la meta trazada para los porcentajes de efectividad de ambas transferencistas. La tendencia es al cumplimiento y crecimiento, a pesar de la diferencia en el potencial de clientes de cada grupo, se alcanzan los resultados esperados y en algunos meses se sobrepasa la meta.

Las rutas asignadas ayudan a la efectividad en las visitas, pues se crea un hábito en los dependientes y en el personal de ventas de la empresa, permitiendo una atención al cliente más dinámica y certera.

En cuanto a la codificación del portafolio, se tiene un único resultado del cuatrimestre que aunque bajo, siempre es significativo, tal y como se pudo apreciar en la sección dedicada a esta mejora.

Se codificaron más de cien referencias en el portafolio regular y de cien tonos en la línea de coloración. Esto, en conjunto con el crecimiento de la efectividad tiene una relación directa, pues al tener codificado un portafolio mucho más amplio en cada establecimiento, la oportunidad de hacer una visita que se convierta en venta crece con respecto a la metodología que se manejaba con anterioridad.

El indicador que estudia el crecimiento en las ventas del distribuidor, a pesar de no ser uno dirigido al esfuerzo del equipo del canal de manera directa, es una revisión necesaria, pues el crecimiento mes a mes garantiza el cumplimiento de la meta trazada por la gerencia de ventas. En consecuencia, monitorear estos resultados además de que permite actuar para el alcance de este logro, ayuda a ver qué tan efectiva es la labor de evacuación de la transferencista en cada distribuidor.

En conjunto, los tres indicadores permiten un análisis rápido de la gestión que se realiza en el canal, que en conjunto con las medidas tradicionales de desempeño proveen a los interesados una visión mucho más amplia de los resultados y sus causas, para garantizar una toma de decisiones efectiva, oportuna y equitativa con la fuerza de ventas del canal distributivo.

Finalmente, para verificar la efectividad de las mejoras implementadas, en abril de 2010, la gerencia de ventas de la compañía comparte un informe empresarial indicando el progreso que se tiene por canal a nivel nacional. En la figura 22, se muestran los resultados del distrito Bucaramanga.

Tabla 26: Desempeño del canal distributivo, distrito Bucaramanga Abril de 2010

| Canal | % Crec. Acumulado Marzo | % Participación Acumulada Marzo |
|---------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| Grandes Cadenas | 9% | 34% |
| Sup. en desarrollo | -1% | 19% |
| Canal distributivo | 26% | 20% |
| Div. Profesional | -10% | 27% |
| Salones | 9% | 11% |
| Academias | -10% | 0% |
| Canal 62 | -20% | 16% |
| Total | 4% | |

Fuente: Informe empresarial: Indicadores de gestión ventas nacionales abril 2010

La línea sombreada muestra el progreso que se ha obtenido con el desarrollo del canal distributivo en el distrito, creciendo un 26% en lo que va del año y alcanzando una participación acumulada del 20%; indica el trabajo que se ha realizado para alcanzar el logro del objetivo trazado por la compañía: crecer un 35% y participar un 20%.

Al inicio del proyecto se tenía una participación cercana al 10% sin tendencia al crecimiento, alcanzar el 20% acumulado que se tenía presupuestado, confirma la efectividad de las mejoras implementadas en el periodo de desarrollo del proyecto en el canal distributivo.

CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado a todos los procesos y personal implicados con el canal distributivo de Laboratorios Recamier, proporcionó las bases para diseñar el plan de mejoramiento que se implementó, teniendo en cuenta las oportunidades de mejora identificadas en los resultados arrojados por este estudio.

A pesar de los resultados aparentemente satisfactorios que se generaron con el diagnóstico, la evaluación que se hizo demostró que no se tienen bases sólidas para la gestión realizada por parte de las transferencistas en el canal. Las estrategias para su labor diaria no están claras y no existen parámetros de medición para evaluar su desempeño.

A través de la implementación de rutas de trabajo, comienza a funcionar para el canal distributivo, una filosofía de control para poder administrar de manera efectiva el trabajo realizado en los establecimientos afiliados a distribuidores.

Identificar la necesidad de un nuevo miembro para el canal distributivo y poder demostrar a la gerencia los beneficios directos para la empresa y el distribuidor de esta propuesta, permitió la aprobación de su nombramiento y posterior inclusión en la compañía.

Gracias al estudio de la codificación del portafolio de la empresa en los puntos de venta de los distintos distribuidores, y la posterior implementación de estrategias para su mejoramiento; se pudo incrementar tanto la distribución numérica como la ponderada, ayudando a aumentar la presencia de marca que se tiene en los establecimientos del canal.

El incentivo para la fuerza de ventas de los distribuidores, demostró ser una de las mejoras que a pesar de no parecer la más efectiva, arrojó resultados excelentes en la evacuación de productos en los depósitos. Una mezcla entre el sistema de ventas misioneras y de comerciantes, resultó ser una combinación ideal para el canal distributivo de la empresa.

La evaluación de las mejoras implementadas a través del análisis del comportamiento de las ventas y otras medidas de desempeño, hicieron evidente el mejoramiento del canal en el periodo en que se desarrolló el proyecto.

El compromiso por parte del personal integrante del canal distributivo, permitió el desarrollo efectivo del proyecto para diseñar y desarrollar un plan de mejoramiento, que permitiera conseguir un mayor nivel en la calidad de servicio al cliente y alcanzar un aumento en la eficiencia de los costos de operación.

RECOMENDACIONES

Se hace indispensable la implementación de herramientas informáticas en el canal distributivo. El manejo de formatos e informes, aunque útil, retrasa los tiempos de entrega de resultados y en muchas ocasiones impide contar con información necesaria para la toma de decisiones a tiempo. Con el desarrollo del proyecto se inició una cultura de control entre los miembros del canal, pero lo que verdaderamente garantiza el éxito y la continuidad de esta nueva metodología es el establecimiento de una herramienta que permita registrar, sistematizar y analizar la información en tiempo real.

Es fundamental continuar con el seguimiento de las cifras suministradas por el sistema de indicadores creado, en conjunto con los que ya se tienen en la empresa. Un análisis de las medidas destinadas a evaluar los resultados con las de los esfuerzos, permitirá tanto al líder del canal como a la gerencia del distrito, identificar las causas de cambios o variaciones en las cifras de cada mes, y proceder a tomar acciones en cada caso.

La implementación de la propuesta de una transferencista asignada a Represander, abre una nueva oportunidad para que el canal distributivo logre el objetivo que se le trazó para el año 2010. Se debe continuar haciendo la gestión para que finalmente se de este nombramiento y buscar la forma de que se incluya una persona más para el canal, ya sea para que se asigne a Gimar o se amplíe la cobertura de puntos de venta en la zona de Barrancabermeja.

Dados los resultados arrojados por el canal distributivo, la gerencia del distrito tiene un fundamento para solicitar a la gerencia nacional de ventas más incentivos y actividades dirigidas a los dependientes de los establecimientos, y más aún a los clientes finales de este canal, para quienes hasta el momento no se tiene diseñado ningún tipo de actividad para incentivar la compra de los productos de la empresa.

La codificación de nuevos productos en los establecimientos afiliados a los distribuidores, demostró ser una herramienta fundamental para el crecimiento en ventas del canal, pero evidenció a su vez la falta de herramientas para hacer esta propuesta mucho más exitosa. Los elementos como el muestreo y los volantes o folletos, no son destinados para este canal en el volumen en que se asignan a las cadenas; a pesar de que las transferencistas no tengan contacto directo con los consumidores, este tipo de material ayudaría a los dependientes en la evacuación de los productos en sus puntos de venta.

La puesta en común de resultados mes a mes debe ser continua, de esta forma se garantiza el interés continuo por mejorar de parte del equipo de ventas del canal.

BIBLIOGRAFÍA

- ▶ **ÁLVAREZ, Begoña; VÁSQUEZ, Rodolfo y TRESPALACIOS, Juan.** Estrategias de distribución comercial: Diseño del canal de distribución y relación entre el fabricante y el detallista. Australia. Thomson Learning Ibero 2006.
- ▶ **CUESTA VALIÑO, Pedro.** Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial. Concepto y dimensiones de la distribución comercial. Tesis doctoral de Economía. Accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/>
- ▶ **DÍEZ DE CASTRO, Enrique.** Distribución Comercial. Tercera Edición. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España. 2004.
- ▶ **GULTINAN, Joseph P.; MADDEN, Thomas J. y PAUL, Gordon W.** Gerencia de Marketing: Estrategias y programas. Sexta edición. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España. 1998. p 322.
- ▶ **JANY CASTRO, Jose Nicolas.** Investigación Integral de Mercados. Segunda Edición. Colombia. McGraw-Hill Interamericana S.A. 2000.
- ▶ **KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R.** Investigación de mercados, un enfoque aplicado. Cuarta edición. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A. 1993.
- ▶ **Laboratorios Recamier Ltda.** Información Corporativa. [en línea]. <<http://intranet/corporativo.htm>>
- ▶ **STANTON, William J; WALKER, Bruce J. y ETZEL, Michael J.** Fundamentos de Marketing. México. McGraw-Hill. 2003

ANEXO A. Formatos soporte de visitas

SOPORTE DE VISITA DIARIA POR CLIENTE

TRANSFERENCISTA _____
MES _____

| FECHA | CLIENTE | POBLACIÓN | FIRMA |
|-------|---------|-----------|-------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Estos formatos se diseñan en mayo de 2009 con el fin de comenzar a recolectar los datos acerca de la gestión que se realizaba en las visitas de las transferencistas a los establecimientos asociados. A través de las planillas diligenciadas se tuvo la oportunidad de realizar el análisis del trabajo que se venía realizando hasta el momento en el canal distributivo.

ANEXO B. Frecuencia de visita Junio – Octubre de 2009

| FRECUENCIA DE VISITA UNIDROGAS JUNIO - OCTUBRE DE 2009 | | JUNIO | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|----------------------|-----------------|----------------|-------|-----------------|------------------|----------------------|-----------------|----------------|-------|-----------------|------------------|
| | | VISITA TRANSFERENCIA | VISITA MERCADEO | VISITA IMPULSO | FECHA | VISITA EFECTIVA | MONTO DEL PEDIDO | VISITA TRANSFERENCIA | VISITA MERCADEO | VISITA IMPULSO | FECHA | VISITA EFECTIVA | MONTO DEL PEDIDO |
| CLIENTE | POBLACION | | | | | | | | | | | | |
| Alemana 23 | Aguachica | | | | | | | | | | | | |
| Alemana 34 | Barbosa | X | | | 23 | X | \$ 632.050 | | | | | | |
| Alemana 28 | Barrancabermeja | X | | | 3 | X | \$ 705.000 | | | | | | |
| Alemana 10 | Barrancabermeja | X | | | 3 | X | \$ 428.000 | | | | | | |
| Alemana 6 | Barrancabermeja | X | | | 3 | X | \$ 522.000 | | | | | | |
| Alemana Medicatec 2 Cañaveral | Bucaramanga | X | | | 8 | | | | | | | | |
| Alemana 26 Plus | Bucaramanga | X | | | 8 | X | \$ 17.800 | | | | | | |
| Alemana Provenza | Bucaramanga | X | | | 8 | X | \$ 379.000 | X | | | 30 | X | \$ 295.579 |
| Alemana 19 Botica | Bucaramanga | X | | | 8 | X | \$ 270.713 | X | | | 24 | | |
| Alemana 30 | Bucaramanga | X | | | 8 | | | | | | | | |
| Coofarma 5 | Bucaramanga | X | | | 24 | | | | | | | | |
| Alemana 25 | Bucaramanga | X | | | 24 | | | | | | | | |
| Alemana 14 | Bucaramanga | X | | | 24 | | | | | | | | |
| Droguería Monserrate | Bucaramanga | X | | | 24 | X | \$ 1.067.700 | X | | | 25 | | |
| Alemana 12 | Bucaramanga | X | | | 24 | | | X | | | 25 | | |
| Alemana 3 Medicatec Provenza | Bucaramanga | X | | | 30 | | | | | | | | |
| Alemana 20 | Bucaramanga | | | | | | | | | | | | |
| Alemana 18 | Bucaramanga | | | | | | | | | | | | |
| Alemana 1 | Bucaramanga | | | | | | | | | | | | |
| Alemana 2 | Bucaramanga | | | | | | | | | | | | |
| Alemana 32 | Bucaramanga | | | | | | | | | | | | |
| Droguería Pinzón | Bucaramanga | | | | | | | | | | | | |
| Coofarma 1 | Bucaramanga | | | | | | | | | | | | |
| Alemana 9 | Bucaramanga | | | | | | | | | | | | |
| Alemana 8 | Charalá | | | | | | | | | | | | |
| Droguería Sexta | Cúcuta | | | | | | | | | | | | |
| San Juan 3 | Cúcuta | | | | | | | | | | | | |
| Inglesa 1 | Cúcuta | | | | | | | | | | | | |
| Inglesa 19 | Cúcuta | | | | | | | | | | | | |
| Inglesa 10 | Cúcuta | | | | | | | | | | | | |
| Inglesa Caracas | Cúcuta | | | | | | | | | | | | |
| Droguería la 25 | Cúcuta | | | | | | | | | | | | |
| Inglesa 49 | Cúcuta | | | | | | | | | | | | |
| San Juan 2 | Cúcuta | | | | | | | | | | | | |

Durante los cinco meses del estudio se realizan estos cálculos, para los cuatro clientes: Unidrogas, Gimar, Drosan y Uduban. Por haber un listado de más de 300 clientes, se incluye en los anexos únicamente la muestra del archivo creado para el cálculo de la frecuencia de visita.

Anexo C. Formato para recolectar portafolio codificado

El formato creado en Microsoft Excel, se muestra con una sola línea de producto tanto para la parte de coloración como para el portafolio en general.

Anexo D. Encuesta dependientes

LABORATORIOS
Recamier Ltda.
N.I.T. 890302955-4

Fecha: _____

Nombre Establecimiento: _____

Nombre Encuestado: _____

Laboratorios Recamier quiere conocer su opinión acerca de los productos y servicios que ofrece, por favor responda las siguientes preguntas de acuerdo a su percepción como cliente de la empresa.

1. Usted recomienda los productos de Recamier porque ...
Puede marcar más de una opción

- a) Los ha usado
- b) Se los han recomendado
- c) Recibo un incentivo por hacerlo
- d) Son de buena calidad
- e) Son conocidos
- f) No los recomiendo

2. ¿Qué tipo de información considera necesaria para apoyar el proceso de venta de los productos de Recamier en su negocio?

- a) Catálogos
- b) Folletos
- c) Volantes
- d) Asesoría en el punto de venta
- e) Capacitaciones
- f) No es necesario ningún tipo de información extra

3. ¿Cuál considera usted es la característica que los productos de Recamier deberían tener para mejorar la venta de los mismos?
Puede marcar más de una opción

- a) Mejores precios
- b) Presentaciones con menor contenido
- c) Ofertas
- d) Obsequios al consumidor por sus compras

4. ¿Cuál es el producto de Recamier con más salida en su negocio?

Línea: _____
Producto: _____

Por favor indique la línea y el producto, por ejemplo: Línea: Ectarion, Producto: Jabón Intimo.

ENCUESTA A DEPENDIENTES

5. ¿En qué línea considera usted que debería diversificarse más el portafolio de la empresa?

| Bacterion | Aisladores | Tintes | Deo Pries | Imax | Soleclair | Kieer Lac | Muss | Tanga | Vitane |
|-----------|------------|--------|-----------|------|-----------|-----------|------|-------|--------|
| | | | | | | | | | |

Marque con una X las que considere necesarias

6. Cuando un cliente solicita un producto de Recamier en su negocio, ¿lo tiene disponible?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

7. Por favor, evalúe la gestión de su distribuidor en una escala de 1 a 5 donde uno es la menor por ser ineficiente en ese aspecto, ascendiendo hasta cinco por una excelente gestión.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
|--|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|--|
| Precio | | | | | |
| Condiciones de pago | | | | | |
| Tiempos de entrega | | | | | |
| Estado del pedido | | | | | |
| Recolección de cartas | | | | | |
| Atención al cliente | | | | | |
| Variación del portafolio | | | | | |

Califique solo una vez cada aspecto, marcando con una X

8. Se ha presentado alguna de las siguientes situaciones por parte del distribuidor en la entrega de sus pedidos:

Puede marcar más de una opción

- a) Demoras en la entrega
- b) Productos en mal estado
- c) Agotados en el pedido (Faltantes)
- d) Pedidos mal despachados
- e) Productos con precios diferentes a los pactados en el pedido
- f) Ninguna de las anteriores

9. ¿El precio con que le venden los distribuidores le permite mantener sus márgenes de rentabilidad?

- a) Si ____
- b) No ____

ENCUESTA A DEPENDIENTES

10. ¿Qué tan a menudo recurre a otros establecimientos diferentes al distribuidor para comprar productos de Recamier?

- a) Quincenalmente
- b) Mensualmente
- b) Cada dos meses
- d) Por lo menos una vez en el año
- e) Nunca compro en otro lugar que no sea el distribuidor

Si su respuesta es la e) por favor pase a la pregunta 13

11. ¿Por qué compra en lugares distintos al distribuidor?

- a) Porque el pedido llega incompleto y necesito los productos
- b) Porque otros establecimientos ofrecen ofertas atractivas (2x1, extra contenido, obsequios, entre otros)
- c) Por los precios
- d) Porque el pedido se demora mucho y son productos necesarios en el negocio
- e) Porque son productos que no me ofrece el distribuidor

12. ¿En qué establecimientos los compra?

- a) Cadenas de supermercados
- b) Supermercados
- c) Cacharrerías
- d) Depósitos
- e) Graneros

13. Para usted, la labor que realiza la asesora en las visitas le ayuda para:

Califique en orden de importancia, donde 1 es poco importante y 5 es muy importante.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Conocimiento o presentación de productos | | | | | |
| Toma de pedidos | | | | | |
| Organización del producto | | | | | |
| Ayuda en eventos | | | | | |
| Disección de productos | | | | | |

14. Califique de uno a diez la labor de la asesora en sus visitas: _____

Uno es la calificación más baja y diez es la máxima

ENCUESTA A DEPENDIENTES

15. ¿Cuál considera usted es la característica de los productos de Recamier que hace que el consumidor los prefiera?

Por favor marque únicamente la que considere más importante

- a) Precio
- b) Presentación
- c) Recomendación por parte de quien lo atiende
- d) Recomendación de un familiar o amigo
- e) Atributos (Características)
- f) Tradición

16. Los productos de Laboratorios Recamier son para el cuidado personal de toda la familia, ¿cómo cree usted cree que el consumidor los percibe?

- a) Productos cosméticos especializados
- b) Productos para el cuidado personal de la familia
- c) Productos capilares
- d) Productos medicados

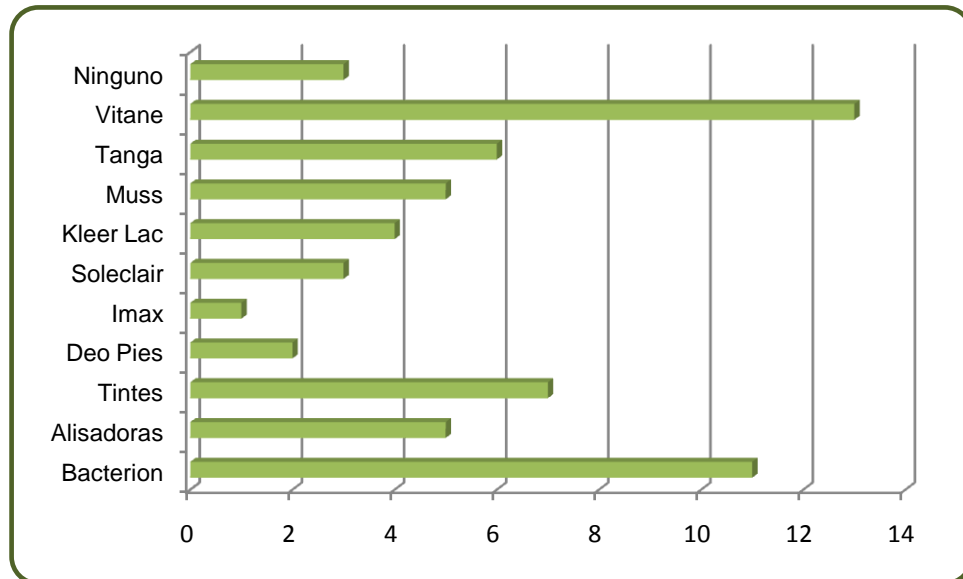
17. ¿Cómo percibe el consumidor los productos de Recamier con relación a los de la competencia?

| Características | Por encima de la competencia | Por debajo de la competencia | En igualdad de condiciones |
|-----------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Precio | | | |
| Calidad | | | |
| Utilidad | | | |
| Servicio | | | |
| Variación | | | |

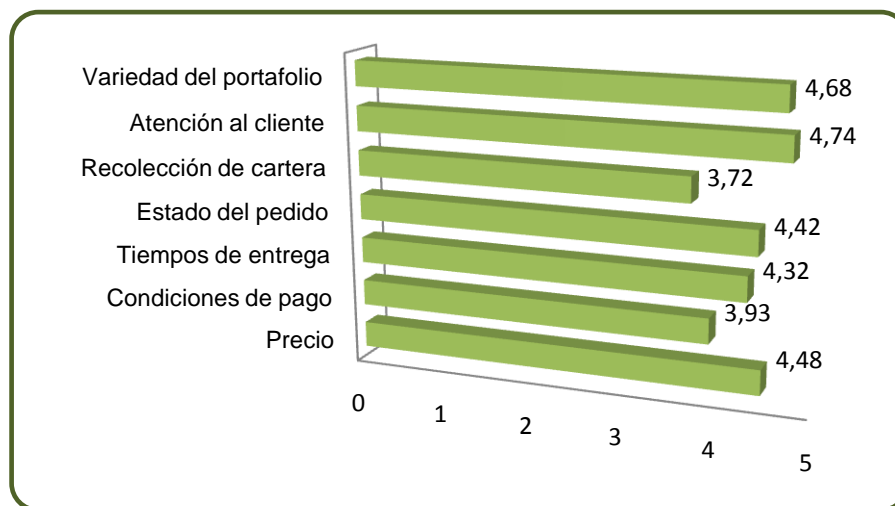
Marque con una X en la celda que usted considere se encuentra Recamier con relación a otras marcas

Anexo E. Resultados encuestas

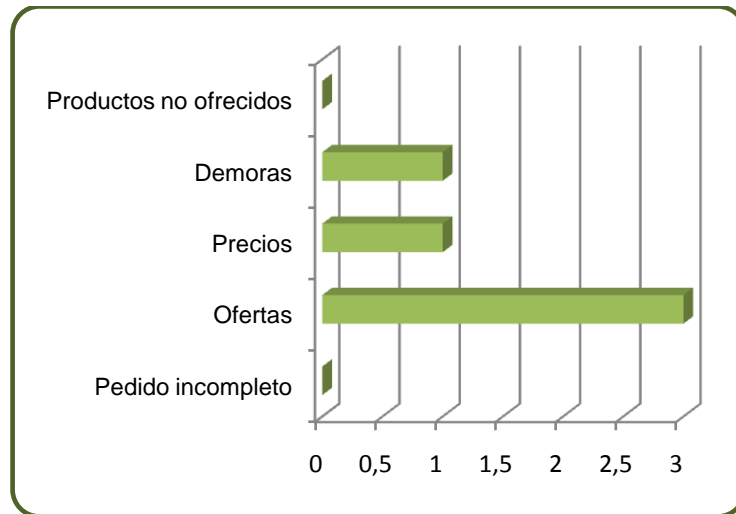
Pregunta 4: ¿Cuál es producto de Recamier con más salida en su negocio?



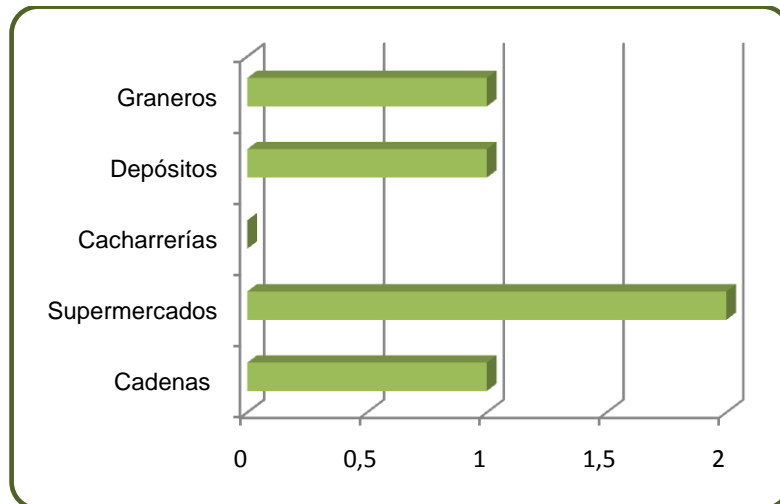
Pregunta 7: Por favor, evalúe la gestión de su distribuidor en una escala de 1 a 5 donde uno es la menor calificación por ser ineficiente en este aspecto, ascendiendo hasta cinco por la excelente gestión.



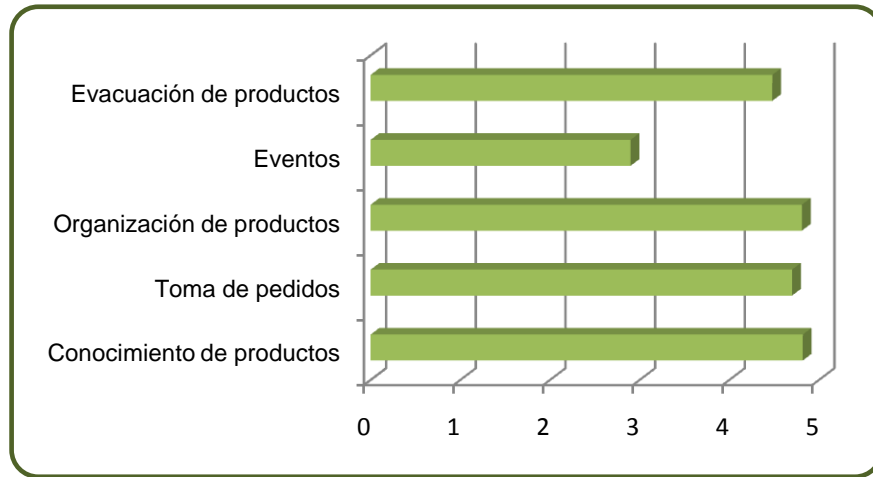
Pregunta 11: ¿Por qué compra en lugares distintos al distribuidor?



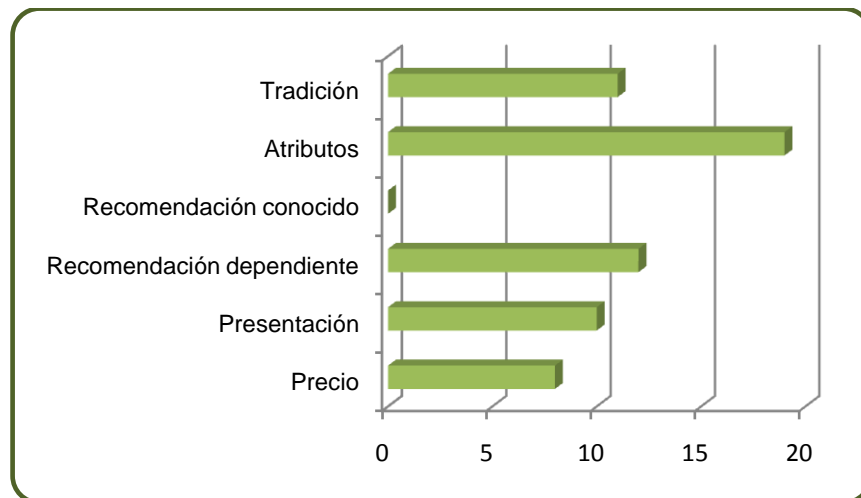
Pregunta 12: ¿En qué establecimientos los compra?



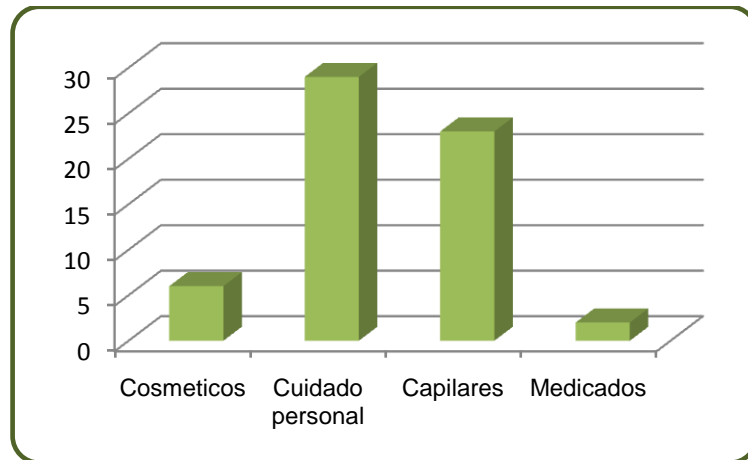
Pregunta 13: Para usted, la labor que realiza la transferencista en las visitas le ayuda para:



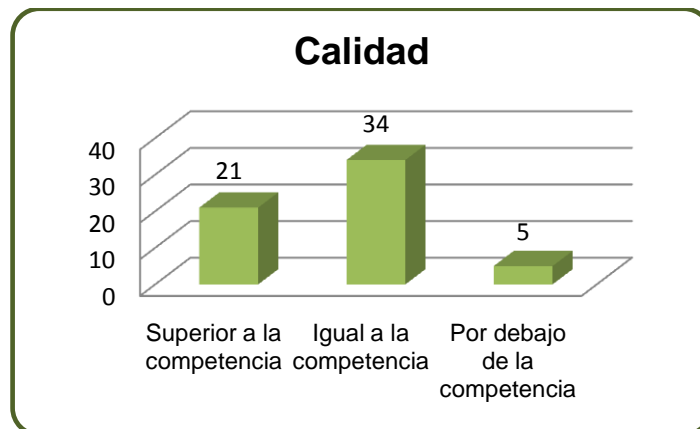
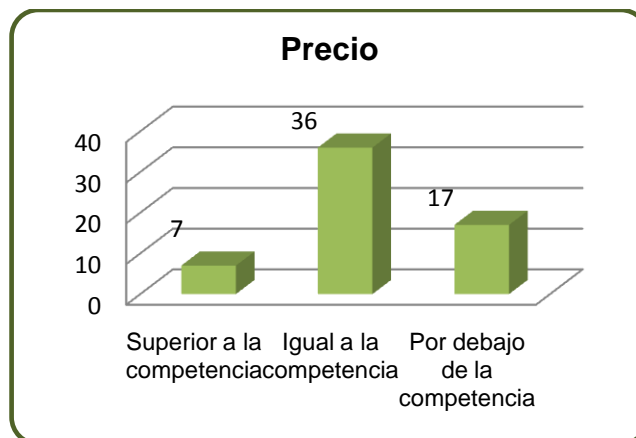
Pregunta 15: ¿Cuál considera usted es la característica de los productos de Recamier que hace que el consumidor los prefiera?



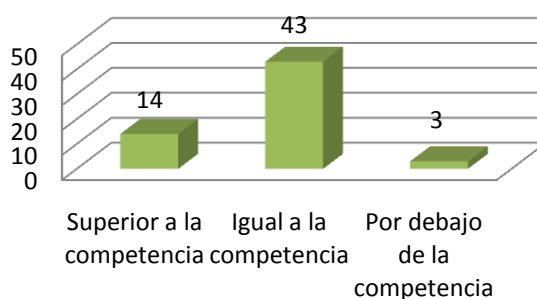
Pregunta 16: Los productos de Laboratorios Recamier son para el cuidado personal de toda la familia, ¿cómo cree usted que el consumidor los percibe?



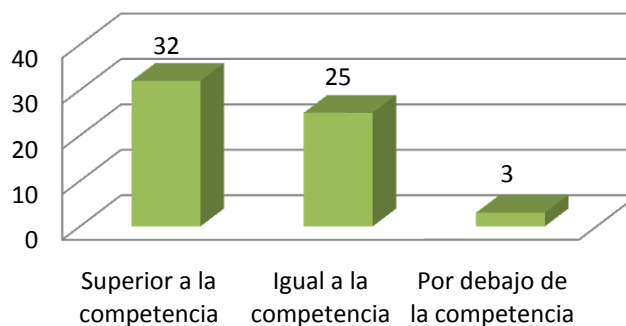
Pregunta 17: ¿Cómo percibe el consumidor los productos de Recamier con relación a los de la competencia?



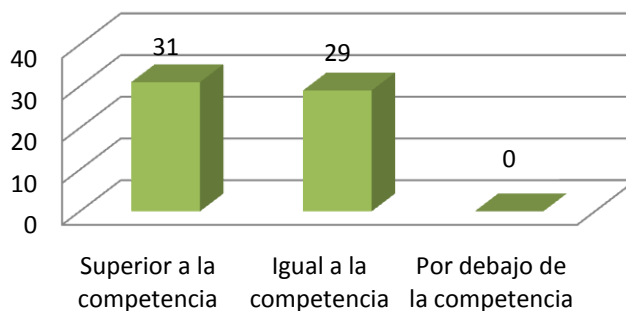
Utilidad



Servicio



Variedad



Anexo F. Actas de reunión asesoras

Recamier

ACTA

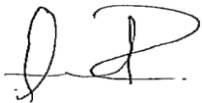
1

DISTRITO Bucaramanga

FECHA Octubre 1 de 2009

ASISTENTES Liliana Guevara: Vendedor Junior canal distributivo
Transferencistas: Emely Rojas, Martha espinosa, Genny Hurtado
Estudiante en práctica: Juliana Andrea Ariza

| TEMAS TRATADOS | |
|--|------------------------|
| Diseño de la ruta de trabajo para octubre de 2009 | |
| Socialización de formatos para el control de rutas | |
| Entrega de formatos para la toma de información de los productos codificados por cliente | |
| Entrega de muestreo de Muss Spa, nuevos lanzamientos y antiguas referencias | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| COMPROMISOS | RESPONSABLE |
| Depurar la ruta diseñada para el mes | Transferencistas |
| Búsqueda de nuevos clientes en las zonas que se visiten | Transferencistas |
| Codificación de nuevos productos en distribuidores | Vendedor Junior |
| Seguimiento a las rutas establecidas | Estudiante en práctica |
| | |
| | |
| | |



NOMBRE DE QUIEN LIDERA LA REUNION

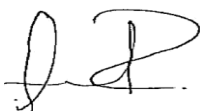
CÓDIGO
 Versión 01
 15/11/2008

DISTRITO Bucaramanga

FECHA Noviembre 9 de 2009

ASISTENTES Liliana Guevara: Vendedor Junior canal distributivo
Transferencistas: Emely Rojas, Martha espinosa, Genny Hurtado
Estudiante en práctica: Juliana Andrea Ariza

| TEMAS TRATADOS | |
|---|------------------------|
| Revisión en la gestión de rutas realizadas en octubre de 2009 | |
| Entrega de portafolio codificado para su respectiva sistematización | |
| Socialización de concurso de codificación para transferencistas | |
| Diseño de rutas para noviembre de 2009 | |
| Entrega de formatos para el concurso de codificación | |
| | |
| | |
| | |
| COMPROMISOS | RESPONSABLE |
| Seguimiento de concurso de codificación | Estudiante en práctica |
| Codificación de nuevos productos en distribuidores | Vendedor Junior |
| Codificación de nuevos productos en ruta | Transferencistas |
| | |
| | |
| | |
| | |



NOMBRE DE QUIEN LIDERA LA REUNION

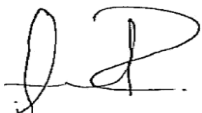
CÓDIGO
 Versión 01
 15/11/2008

DISTRITO Bucaramanga

FECHA Diciembre 7 de 2009

ASISTENTES Liliana Guevara: Vendedor Junior canal distributivo
Transferencistas: Emely Rojas, Martha espinosa, Genny Hurtado
Estudiante en práctica: Juliana Andrea Ariza

| TEMAS TRATADOS | |
|---|------------------------|
| Revisión ruta noviembre de 2009 y diseño del plan diario para diciembre | |
| Revisión estado del concurso de codificación | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| COMPROMISOS | RESPONSABLE |
| Recolectar información sobre vendedores en los distribuidores | Transferencistas |
| Continuar con la codificación de productos en ruta | Transferencistas |
| Seguimiento al concurso de codificación y al cumplimiento en ruta | Estudiante en práctica |
| | |
| | |
| | |
| | |



NOMBRE DE QUIEN LIDERA LA REUNION

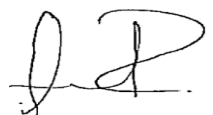
CÓDIGO
Versión 01
15/11/2008

DISTRITO Bucaramanga

FECHA Enero 18 de 2010

ASISTENTES Liliana Guevara: Vendedor Junior canal distributivo
Transferencistas: Emely Rojas, Martha espinosa, Genny Hurtado
Estudiante en práctica: Juliana Andrea Ariza

| TEMAS TRATADOS | |
|--|------------------------|
| Socialización resultados del concurso de codificación | |
| Discusión de estrategias para mejorar la codificación | |
| Establecimiento de vendedores a incluir en el concurso para distribuidores | |
| Puesta en común de los planes para el canal distributivo en el 2010 | |
| Sensibilización acerca de las metas propuestas para el canal | |
| Entrega de nuevos formatos para seguimiento de rutas | |
| | |
| | |
| COMPROMISOS | RESPONSABLE |
| Entregar un compromiso de codificación por cliente por ruta | Transferencistas |
| Divulgar el concurso para vendedores de distribuidores | Vendedor junior |
| Seguimiento a las actividades del canal distributivo | Estudiante en práctica |
| | |
| | |
| | |
| | |



NOMBRE DE QUIEN LIDERA LA REUNION

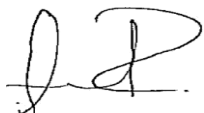
CÓDIGO
 Versión 01
 15/11/2008

DISTRITO Bucaramanga

FECHA Mayo 5 de 2010

ASISTENTES Liliana Guevara: Vendedor Junior canal distributivo
Transferencistas: Emely Rojas, Martha espinosa, Genny Hurtado
Estudiante en práctica: Juliana Andrea Ariza

| TEMAS TRATADOS | |
|--|--|
| Socialización: | Resultados compromiso codificación canal distributivo |
| | Control seguimiento de rutas |
| | Concurso vendedores distribuidores |
| | Indicadores de gestión |
| | Diseño del plan de trabajo para la transferencista asignada a Repesander |
| | Sensibilización para la continuidad de las mejoras implementadas |
| | |
| COMPROMISOS | RESPONSABLE |
| Continuar con las actividades que se han implementado hasta la fecha | Transferencistas, vendedora |
| Seguir con el seguimiento a las actividades | Estudiante en práctica |
| Buscar la aprobación de una herramienta para la sistematización de la información en el canal distributivo | Vendedor junior |
| | |
| | |
| | |
| | |



NOMBRE DE QUIEN LIDERA LA REUNION

CÓDIGO
 Versión 01
 15/11/2008

Anexo G. Ruta octubre de 2009

Drosan y Udroban

| ASESORA | | EMELY ROJAS | | | |
|----------------------|------------------------|-------------|-----------|-----------|---------------|
| NOMBRE DUEÑO | NOMBRE ESTABLECIMIENTO | ruta | SECUENCIA | POBLACION | ACTIVIDAD |
| NANCY GUTIERREZ | RINO No. 1 | 1 | 1 | B/manga | Transferencia |
| LUIS A. ORTIZ | LA VIRTUD | 1 | 2 | B/manga | Transferencia |
| EDWIN CAICEDO | ECOMED | 1 | 3 | B/manga | Transferencia |
| SAUL ALVARADO | LA CUMBRE | 1 | 4 | B/manga | Transferencia |
| NESTOR ORTIZ G. | NOM PLUS ULTRA | 1 | 5 | B/manga | Transferencia |
| NIDIA LOZANO | ORIENTAL 2 | 1 | 6 | B/manga | Transferencia |
| JOSE A. RODRIGUEZ | TIENDA DEL MEDICO | 1 | 7 | B/manga | Transferencia |
| LUIS E. JAIMES | RINO No. 2 | 1 | 8 | B/manga | Transferencia |
| LUIS HERNANDO | COMVIDA | 1 | 9 | B/manga | Transferencia |
| ADELA MANTILLA | CARMENCITA | 1 | 10 | B/manga | Transferencia |
| FANNY ESTUPIÑAN | JOFA | 1 | 11 | B/manga | Transferencia |
| GLADYS DE PICO | LESLY 1 | 1 | 12 | B/manga | Transferencia |
| EMIRO ORTIZ | FARMISALUD | 1 | 13 | B/manga | Transferencia |
| GERMAN PICO | LESLY 2 | 1 | 14 | B/manga | Transferencia |
| MIGUEL A. PEREA | VLLA NVA DEL CAMPO | 2 | 1 | B/manga | Transferencia |
| AGUSTIN GRANADOS | GRANADOS REPOSO | 2 | 2 | B/manga | Transferencia |
| MAURICO GOMEZ | MAXIMAO | 2 | 3 | B/manga | Transferencia |
| MARY LUZ | ANDERSON | 2 | 4 | B/manga | Transferencia |
| MARIA Y. VASQUEZ | OLIMPIA | 2 | 5 | B/manga | Transferencia |
| CECILIA SUAREZ | FARMA C | 2 | 6 | B/manga | Transferencia |
| MILAGROS OSPINA | ALISON | 2 | 7 | B/manga | Transferencia |
| EDUARDO PABON | PABON | 2 | 8 | B/manga | Transferencia |
| LUZ STELLA | SAN NICOLAS | 2 | 9 | B/manga | Transferencia |
| ERASMO PULIDO | NUEVA LUZ | 2 | 10 | B/manga | Transferencia |
| ROSA GARCIA AYALA | HOGAR | 2 | 11 | B/manga | Transferencia |
| FERNANDO DAZA-BLANCA | VIRTUAL | 2 | 12 | B/manga | Transferencia |
| OSCAR RAMIREZ | RIPLEY | 2 | 13 | B/manga | Transferencia |
| ELIZABETH MEJIA | LA RIVIERA | 2 | 14 | B/manga | Transferencia |

| | | | | | |
|----------|-----------------------|---|---|-------------|---------------|
| SUSANA | DROGUERIA MODERNA | 3 | 1 | Sur Bolivar | Transferencia |
| DOMINGO | DROG. UNICA | 3 | 2 | Sur Bolivar | Transferencia |
| LEONCIO | DROG. FARMA ROSA | 3 | 3 | Sur Bolivar | Transferencia |
| FERNANDO | AUTO. SURTIDEMA | 3 | 4 | Sur Bolivar | Transferencia |
| CARLOS | DROGUERIA CENTRAL | 3 | 5 | Sur Bolivar | Transferencia |
| EMIRO | DROGUERIA PAGUE MENOS | 3 | 6 | Sur Bolivar | Transferencia |
| JOIMER | DROGUERIA ECONOMICA | 3 | 7 | Sur Bolivar | Transferencia |

| | | | | | |
|--------------------|------------------------|---|---|-------------|---------------|
| LUIS ENELSO PEÑA | DROGUERIA DROVIT | 4 | 1 | Sur Bolivar | Transferencia |
| BLANCA | DROGUERIA COMERCIFRAMA | 4 | 2 | Sur Bolivar | Transferencia |
| MARTHA PERILLA | DROG. CRUZ BLANCA | 4 | 3 | Sur Bolivar | Transferencia |
| LUZ MIRIAM | DROG. VARIEDA.STA ROSA | 4 | 4 | Sur Bolivar | Transferencia |
| LUIS | DROG. LA ASPIRINA | 4 | 5 | Sur Bolivar | Transferencia |
| JUAN JOSE CAMPOS | AUTOSRV. MEGA PRECIOS | 4 | 7 | Sur Bolivar | Transferencia |
| JUAN CARLOS MACIAS | AUTOSERV. MEGA ECONOM | 4 | 8 | Sur Bolivar | Transferencia |
| LUIS | DROG. JASAN | 4 | 9 | Sur Bolivar | Transferencia |

| | | | | | |
|--------|--------------------|---|---|-------|---------------|
| | DROGUERIA TRINIDAD | 5 | 1 | Cesar | Transferencia |
| RAMIRO | DROG. PANAMERICANA | 5 | 2 | Cesar | Transferencia |
| | DROG. OLIMPICA | 5 | 3 | Cesar | Transferencia |
| | DROG. TORCOROMA | 5 | 4 | Cesar | Transferencia |

| | | | | | |
|-------------------|----------------------|---|----|---------|---------------|
| GERMAN PICO | LESLY 2 | 6 | 1 | B/manga | Transferencia |
| MARIA C. BAUTISTA | ALTOVIENTO | 6 | 2 | B/manga | Transferencia |
| GERARDO GRANADOS | CAFASAN | 6 | 3 | B/manga | Transferencia |
| DAVID | UNISUR | 6 | 4 | B/manga | Transferencia |
| ALONSO ZAMBRANO | ALBALUZ | 6 | 5 | B/manga | Transferencia |
| HUGO ACEVEDO | ANTIOQUEÑA | 6 | 6 | B/manga | Transferencia |
| MIGUEL GONZALEZ | MIGORZ | 6 | 7 | B/manga | Transferencia |
| JORGE SANCHEZ | AGAPE | 6 | 8 | B/manga | Transferencia |
| GILMA ARIZA | SANTACRUZ | 6 | 9 | B/manga | Transferencia |
| JAIRO MANTILLA | SATELITE | 6 | 10 | B/manga | Transferencia |
| MARIA E.VALENCIA | GRACIA DE DIOS | 6 | 11 | B/manga | Transferencia |
| PEDRO QUIJANO | PLENITUD Y SABIDURIA | 6 | 12 | B/manga | Transferencia |
| JAIRO GARCIA | EL VIVERO | 6 | 13 | B/manga | Transferencia |

| | | | | | |
|------------------|---------------------|---|----|---------|---------------|
| AGUSTIN GRANADOS | GRANADOS | 7 | 1 | B/manga | Transferencia |
| JAIRO GOMEZ | DROMEDICA | 7 | 1 | B/manga | Transferencia |
| FRANCISCO JEREZ | TOLEDO PLATA | 7 | 2 | B/manga | Transferencia |
| JANETH RESTREPO | ROSSY | 7 | 3 | B/manga | Transferencia |
| HERNANDO PATIÑO | VILLA SARA | 7 | 4 | B/manga | Transferencia |
| | DROGUEFARM | 7 | 5 | B/manga | Transferencia |
| GONZALO CAMACHO | MOLINO DEL PORVENIR | 7 | 6 | B/manga | Transferencia |
| PEDRO JIMENEZ | PORVENIR DE SALUD | 7 | 7 | B/manga | Transferencia |
| | LA CONFIANZA | 7 | 8 | B/manga | Transferencia |
| OCTAVIO PLATA | DROMARY 1 | 7 | 9 | B/manga | Transferencia |
| JAIME PINILLA | EL JARDIN | 7 | 10 | B/manga | Transferencia |
| OCTAVIO PLATA | DROMARY 2 | 7 | 11 | B/manga | Transferencia |
| | ASIFARMA | 7 | 12 | B/manga | Transferencia |
| JOSE ROMAN | SUPER DESCUENTO | 7 | 13 | B/manga | Transferencia |
| NANCY VALDIVIESO | SAN SEBASTIAN | 7 | 14 | B/manga | Transferencia |

| | | | | | |
|---------------------|-------------------------|---|----|-----------------|---------------|
| CARLOS PEREZ | DROGUERIA LIBERTAD | 8 | 1 | Barrancabermeja | Transferencia |
| EDINSON GOMEZ | DISTRIB. CINCO ESTRELLA | 8 | 2 | Barrancabermeja | Transferencia |
| ROSALBA CEBALLOS | DROG. EDINSON | 8 | 3 | Barrancabermeja | Transferencia |
| | DROG. INTERNACIONAL | 8 | 4 | Barrancabermeja | Transferencia |
| ANA VIRGINIA CADENA | AUTOSERV. PLACITA | 8 | 5 | Barrancabermeja | Transferencia |
| OLIVA RODRIGUEZ | TIENDA COLINA CAMPESTRE | 8 | 6 | Barrancabermeja | Transferencia |
| AMALIA GUITIERREZ | DROG. AMALIA | 8 | 7 | Barrancabermeja | Transferencia |
| STELLA PERALTA | VARIEDADES STELLA | 8 | 8 | Barrancabermeja | Transferencia |
| CAROLINA MARTINEZ | PAPELERIA MIS ANGELITOS | 8 | 9 | Barrancabermeja | Transferencia |
| ANA VIRGINIA CADENA | EMANUEL VAREDADES | 8 | 10 | Barrancabermeja | Transferencia |
| LEONOR ARDILA | SURTIDORA LA FAVORITA | 8 | 11 | Barrancabermeja | Transferencia |
| YESENIA HERNANDEZ | DROGUERIA ALFA | 8 | 12 | Barrancabermeja | Transferencia |
| LAURIANO PIMIENTO | TIENDA LAURA LUZ | 8 | 13 | Barrancabermeja | Transferencia |

| | | | | | |
|--------------------|-------------------------|---|----|-----------------|---------------|
| AURA BENAVIDEZ | DROGUERIA CR. 24 | 9 | 1 | Barrancabermeja | Transferencia |
| LIDIA LEON | AUTOSERV. MANA | 9 | 2 | Barrancabermeja | Transferencia |
| JUDITH GONZALEZ | SUPERTIENDA JUDITH | 9 | 3 | Barrancabermeja | Transferencia |
| ESPERANZA CARDENAS | PAPELERIA SAMARI | 9 | 4 | Barrancabermeja | Transferencia |
| ALEXANDER POLANCO | DROG. PRIMERO SUS ALUD | 9 | 5 | Barrancabermeja | Transferencia |
| EVANGELINA MARIN | MICROMERCADO 20 ENERO | 9 | 6 | Barrancabermeja | Transferencia |
| MILEIDI MARTINEZ | VARIEDADES MILEIDI | 9 | 7 | Barrancabermeja | Transferencia |
| CAROLINA CASTILLO | VARIEDADES CAROL DAYANA | 9 | 8 | Barrancabermeja | Transferencia |
| JHON QUINTERO | SUP. NILYEN YENITH | 9 | 9 | Barrancabermeja | Transferencia |
| ESTHER PALACIOS | VARIEDADES KELLY | 9 | 10 | Barrancabermeja | Transferencia |
| JORGE | DROGUERIA CARACAS | 9 | 11 | Barrancabermeja | Transferencia |
| RAMIRO | DROGUERIA NACIONAL | 9 | 12 | Barrancabermeja | Transferencia |
| YANETH | VARIEDADES GANGAZO | 9 | 13 | Barrancabermeja | Transferencia |

| | | | | | |
|----------|-------------------------------|----|----|-----------------|---------------|
| EDINSON | DROGUERIA REINA | 10 | 1 | Barrancabermeja | Transferencia |
| MARTIN | AUTOSERVICIO GERIMAR | 10 | 2 | Barrancabermeja | Transferencia |
| FABIAN | DISTRIB. LA PAZ | 10 | 3 | Barrancabermeja | Transferencia |
| BERNARDO | AUTOSERVICIO LAMEDA | 10 | 4 | Barrancabermeja | Transferencia |
| HECTOR | DROG. ÉXITO | 10 | 5 | Barrancabermeja | Transferencia |
| YALITSA | DROG. CASTILLO | 10 | 6 | Barrancabermeja | Transferencia |
| PABLO | SUPER DROGAS EL CERRO | 10 | 7 | Barrancabermeja | Transferencia |
| MARITZA | DROG. CAMPIN | 10 | 8 | Barrancabermeja | Transferencia |
| GONZALO | AUOSERV. SATELITE | 10 | 9 | Barrancabermeja | Transferencia |
| | VARIEDADES TENTACION | 10 | 10 | Barrancabermeja | Transferencia |
| | PRODUCTOS EXELID | 10 | 11 | Barrancabermeja | Transferencia |
| | AUOTSERVICIO LA INDEPENDENCIA | 10 | 12 | Barrancabermeja | Transferencia |
| | DROG. VARIEDADES GAITAN | 10 | 13 | Barrancabermeja | Transferencia |

| | | | | | |
|--------------|-----------------------------|----|----|---------|---------------|
| LILIANA | DROG. SAN GREGORIO | 11 | 1 | Sangil | Transferencia |
| LUIS CARDOZA | DROG. CENTRAL | 11 | 2 | Sangil | Transferencia |
| JAVIER | DROG. COEMRCIAL | 11 | 3 | Sangil | Transferencia |
| ROBERTO | SUPÉRDROGAS LA 13 | 11 | 4 | Sangil | Transferencia |
| ALIRIO | DROGUERIA PRINC. FONCE | 11 | 5 | Sangil | Transferencia |
| LUIS | DROG. DONDE LUIS | 11 | 6 | Sangil | Transferencia |
| MAUBRICIO | DROG. METROPOLITANA | 11 | 7 | Sangil | Transferencia |
| OLIVA | DROG. # 1 | 11 | 8 | San Gil | Transferencia |
| LUZ MARINA | BOTICA SANGILEÑA | 11 | 9 | San Gil | Transferencia |
| CARLOS | DROG. SANTA CRUZ DEL PUENTE | 11 | 10 | San Gil | Transferencia |

| | | | | | |
|------------------|-------------------------|----|----|---------|---------------|
| MIGUEL | DROGUERIA UNMEDICAS | 12 | 1 | Socorro | Transferencia |
| LEONOR | DROG. SELECTA | 12 | 2 | Socorro | Transferencia |
| HENRY | SURTIDROGAS LA ECONOMIA | 12 | 3 | Socorro | Transferencia |
| PEDRO | DROG. PLUSS MEDICA | 12 | 4 | Socorro | Transferencia |
| JUAN DARIO GOMEZ | DROGAS DAMARLY | 12 | 5 | Socorro | Transferencia |
| ALFONSO | DROG. UNIVERSAL | 12 | 6 | Socorro | Transferencia |
| LUZ DARY | DROG. MUNDIAL | 12 | 7 | Socorro | Transferencia |
| HILDA | DROG. COLOMBIA | 12 | 8 | Charala | Transferencia |
| BALNCA | DROG. # 1 BP | 12 | 9 | Charala | Transferencia |
| BETTY | DROG. JULIANA | 12 | 10 | Charala | Transferencia |

| | | | | | |
|---------|--|----|--|-----------------|--------------|
| UDROBAN | | 13 | | Barrancabermeja | Telemercadeo |
|---------|--|----|--|-----------------|--------------|

| | | | | | |
|-------------|-------------------|----|---|-----------|---------------|
| ENOO FORERO | DROG. SELECTA | 14 | 1 | Aguachica | Mercadeo |
| RAMON | DROG. PASTILLITA | 14 | 2 | Aguachica | Mercadeo |
| HENRY | DROG. MEDILAC | 14 | 3 | Aguachica | Transferencia |
| YANETH | DROG. GRAN AHORRO | 14 | 4 | Aguachica | Mercadeo |
| JAVIER | DROG. NACIONAL | 14 | 5 | Aguachica | Transferencia |

| | | | | | |
|----------|-----------------------|----|---|-----------|---------------|
| ANADELIA | DROG. VIDA | 15 | 1 | Aguachica | Transferencia |
| YANETH | DROG. SAN JORGE | 15 | 2 | Aguachica | Mercadeo |
| ARTURO | PROVISIONES LA REINA | 15 | 3 | Aguachica | Mercadeo |
| ALFONSO | DROGUERIA HUMANITARIA | 15 | 4 | Aguachica | Transferencia |
| CARLOS | DROGUERIA BARAOJA | 15 | 5 | Aguachica | Transferencia |
| BENJAMIN | DROG. CURITA | 15 | 6 | Aguachica | Mercadeo |

| | | | | | |
|--------|-----------------------|----|---|--------------|---------------|
| DAMIAN | AUTOSERV. PAISA | 16 | 1 | Pto. Wilches | Merodeo |
| DEIMER | AUTOSERV. HNOS CASTRO | 16 | 2 | Pto. Wilches | Mercadeo |
| MARTHA | DROG. SURTI SALUD | 16 | 3 | Pto. Wilches | Transferencia |

| | | | | | |
|--------------------|-------------------------|----|---|-----------|---------------|
| ETELBINA ZAPATA | DROG. COMUNEROS | 17 | 4 | San pablo | Transferencia |
| JESUS A. BERMUDEZ | DROG. ALKOSTO | 17 | 5 | San pablo | Transferencia |
| ALEXNDER | AUTOSERV. MANTILLA | 17 | 1 | San Pablo | Mercadeo |
| EDUWIN | AUOSERV. PLAZUELA | 17 | 2 | San pablo | Mercadeo |
| LUIS CARLOS TAPIAS | AUTOSERV. ESQUINA MIXTA | 17 | 3 | San pablo | Transferencia |

| | | | | | |
|------------------|--------------|----|----|-------------|---------------|
| ELDER DE JESUS | EL EDEN | 18 | 1 | Bucaramanga | Transferencia |
| RAMIRO MANTILLA | DIAMANTE II | 18 | 2 | Bucaramanga | Transferencia |
| JOAQUIN MARTINEZ | SAN LUIS | 18 | 3 | Bucaramanga | Transferencia |
| SAUL QUIROGA | PROVIDA | 18 | 4 | Bucaramanga | Transferencia |
| BLANCA RUIZ | FLORELLA | 18 | 5 | Bucaramanga | Transferencia |
| | DROSANARE | 18 | 6 | Bucaramanga | Transferencia |
| ELVIS VILLADIEGO | DROG.CRISTAL | 18 | 7 | Bucaramanga | Transferencia |
| MIGUEL ACEVEDO | PAGUE MENOS | 18 | 8 | Bucaramanga | Transferencia |
| MARCO T. JIMENEZ | EL LAGO 2 | 18 | 9 | Bucaramanga | Transferencia |
| ANA E. PADILLA | EFESO | 18 | 10 | Bucaramanga | Transferencia |
| GUILLERMO OSPINA | LA OFERTA | 18 | 11 | Bucaramanga | Transferencia |
| VICTOR M. DURAN | PHARMACY | 18 | 12 | Bucaramanga | Transferencia |
| SERGIO GUERRERO | ECONOMIA 681 | 18 | 13 | Bucaramanga | Transferencia |
| BENNISIA ALDANA | BENNY | 18 | 14 | Bucaramanga | Transferencia |
| MARCO T. JIMENEZ | EL LAGO 1 | 18 | 15 | Bucaramanga | Transferencia |

| | | | | | |
|--------------------|----------------|----|----|------------|---------------|
| MARTHA INES GARCIA | SAN MARCOS | 19 | 1 | Bucaramnga | Transferencia |
| ENRIQUE CARDENAS | VILLABEL | 19 | 2 | Bucaramnga | Transferencia |
| EDGAR GOMEZ | ANGELA MARIANA | 19 | 3 | Bucaramnga | Transferencia |
| LUZ MARINA BERNAL | LUZ MABE | 19 | 4 | Bucaramnga | Transferencia |
| CLAUDIA HERNANDEZ | MALUDY | 19 | 5 | Bucaramnga | Transferencia |
| EDITH GOMEZ | JEANCE | 19 | 6 | Bucaramnga | Transferencia |
| PASTOR BERDUGO | CACHIPAY | 19 | 7 | Bucaramnga | Transferencia |
| EMERSON JAIMES | SUPERIOR | 19 | 8 | Bucaramnga | Transferencia |
| HERNANDO SUMACA | DEL NORTE | 19 | 9 | Bucaramnga | Transferencia |
| CARLOS RUEDA | LAURA | 19 | 10 | Bucaramnga | Transferencia |
| WILMAR GOMEZ | WILL GOMEZ | 19 | 11 | Bucaramnga | Transferencia |
| EMIRO ORTIZ | MECHAS | 19 | 12 | Bucaramnga | Transferencia |
| LUIS E.PRADA | NEPTUNO | 19 | 13 | Bucaramnga | Transferencia |
| ALBA-JOSE | ROMAN | 19 | 14 | Bucaramnga | Transferencia |
| JENNY DORIS-CAMILO | POPULAR | 19 | 15 | Bucaramnga | Transferencia |

Unidrogas y Gimar

| ASESORA | | MARTHA ESPINOSA | | | |
|-------------------|------------------------|-----------------|-----------|-----------|---------------|
| NOMBRE DUEÑO | NOMBRE ESTABLECIMIENTO | ruta | SECUENCIA | POBLACION | ACTIVIDAD |
| LEONARDO ANGARITA | SUPER PUNTO | 1 | 1 | Giron | Mercadeo |
| MILENA GUZMAN | VILLA DEL CAMPO | 1 | 2 | Giron | Mercadeo |
| NATALIA | SERVIALGUSTO | 1 | 3 | Giron | Mercadeo |
| CARLOS CASTILLA | SUP. OSCAR | 1 | 4 | Giron | Mercadeo |
| DEISY BLANCO | SUP. LENDY | 1 | 5 | Giron | Mercadeo |
| JANETH NOGUERA | SUP. MARANATHA | 1 | 6 | B/manga | Mercadeo |
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 1 | 7 | B/manga | Mercadeo |
| URIEL VILLEGAS | SUP. MERCANTIL.COM | 1 | 8 | B/manga | Mercadeo |
| JANETH NOGUERA | MARANATHA | 1 | 9 | B/manga | Mercadeo |
| ELSA DE BAYONA | AUOTSERVICIO POPULAR | 2 | 1 | Lebrija | Mercadeo |
| RAFAEL DIAZ | AUOSERVICIO MEGACENTRO | 2 | 2 | Lebrija | Mercadeo |
| HELEA ALMEIDA | SUP. PALACIO | 2 | 3 | Lebrija | Mercadeo |
| ELVIA ALMEIDA | SUP. MERCAPIÑEROS | 2 | 4 | Lebrija | Mercadeo |
| ELSA BUITRAGO | SUP. MERCAORIENTE | 2 | 5 | Lebrija | Mercadeo |
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 2 | 6 | B/manga | Impulso |
| IRGEN CABALLERO | SUP. MERCANTIL PLUSS | 2 | 7 | B/manga | Impulso |
| UNIDROGAS | ALEMANA 19 | 3 | 1 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | DROGUERIA MONSERRATE | 3 | 2 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 12 | 3 | 3 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 18 | 3 | 4 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 9 | 3 | 5 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 30 | 3 | 6 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 20 | 3 | 7 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | COFARMA 1 | 3 | 8 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 25 | 3 | 9 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 14 | 3 | 10 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | COFARMA 5 | 3 | 11 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 32 | 3 | 12 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | DROGUERIA CASTILLO | 4 | 1 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | COFARMA 3 | 4 | 2 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 5 | 4 | 3 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 37 | 4 | 4 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | COFARMA 2 | 4 | 5 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 29 | 4 | 6 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 21 | 4 | 7 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 26 | 4 | 8 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA PROVENZA | 4 | 9 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | COFARMA 6 | 4 | 10 | B/manga | Transferencia |

| | | | | | |
|-----------|------------|---|---|-----------------|-----------------|
| UNIDROGAS | ALEMANA 6 | 5 | 1 | Barrancabermeja | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 10 | 5 | 2 | Barrancabermeja | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 28 | 5 | 3 | Barrancabermeja | Transferencia |
| UNIDROGAS | DEPOSITO | 5 | 4 | B/manga | Entrega Pedidos |

| | | | | | |
|-------------------|--------------------|---|---|---------|----------|
| LEONARDO ANGARITA | SUPER PUNTO | 6 | 1 | Giron | Mercadeo |
| MILENA GUZMAN | VILLA DEL CAMPO | 6 | 2 | Giron | Mercadeo |
| NATALIA | SERVIALGUSTO | 6 | 3 | Giron | Mercadeo |
| CARLOS CASTILLA | SUP. OSCAR | 6 | 4 | Giron | Mercadeo |
| DEISY BLANCO | SUP. LENDY | 6 | 5 | Giron | Mercadeo |
| JANETH NOGUERA | SUP. MARANATHA | 6 | 6 | B/manga | Mercadeo |
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 6 | 7 | B/manga | Mercadeo |
| URIEL VILLEGAS | SUP. MERCANTIL.COM | 6 | 8 | B/manga | Mercadeo |
| JANETH NOGUERA | MARANATHA | 6 | 9 | B/manga | Mercadeo |

| | | | | | |
|-------------------|------------------------|---|---|---------|----------|
| ELSA DE BAYONA | AUOTSERVICIO POPULAR | 7 | 1 | Lebrija | Mercadeo |
| RAFAEL DIAZ | AUOSERVICIO MEGACENTRO | 7 | 2 | Lebrija | Mercadeo |
| HELEA ALMEIDA | SUP. PALACIO | 7 | 3 | Lebrija | Mercadeo |
| ELVIA ALMEIDA | SUP. MERCAPIÑEROS | 7 | 4 | Lebrija | Mercadeo |
| ELSA BUITRAGO | SUP. MERCAORIENTE | 7 | 5 | Lebrija | Mercadeo |
| Alba Yadira Parra | SUP. YADY | 7 | 6 | B/manga | Impulso |

| | | | | | |
|-----------|------------|---|---|---------|---------------|
| UNIDROGAS | ALEMANA 8 | 8 | 1 | Charala | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 22 | 8 | 2 | Sangil | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 27 | 8 | 3 | Sangil | Tranferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 15 | 8 | 4 | Sangil | Tranferencia |

| | | | | | |
|-----------|----------------|---|---|---------|---------------|
| UNIDROGAS | ALEMANA 34 | 9 | 1 | Barbosa | Transferencia |
| UNIDROGAS | DROGUERIA PUMA | 9 | 2 | Socorro | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 16 | 9 | 3 | Socorro | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 24 | 9 | 4 | Socorro | Transferencia |

| | | | | | |
|-----------------|----------------------|----|---|---------|---------------|
| UNIDROGAS | DEPOSITO | 10 | 1 | B/manga | Transferencia |
| CARLOS CASTILLA | SUP. OSCAR | 10 | 2 | Giron | Impulso |
| IRGEN CABALLERO | SUP. MERCANTIL PLUSS | 10 | 3 | B/manga | Impulso |

| | | | | | |
|-------------------|------------------------|----|---|---------|----------|
| ELSA DE BAYONA | AUOTSERVICIO POPULAR | 11 | 1 | Lebrija | Mercadeo |
| RAFAEL DIAZ | AUOSERVICIO MEGACENTRO | 11 | 2 | Lebrija | Mercadeo |
| HELEA ALMEIDA | SUP. PALACIO | 11 | 3 | Lebrija | Mercadeo |
| ELVIA ALMEIDA | SUP. MERCAPIÑEROS | 11 | 4 | Lebrija | Mercadeo |
| ELSA BUITRAGO | SUP. MERCAORIENTE | 11 | 5 | Lebrija | Mercadeo |
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 11 | 6 | B/manga | Impulso |
| IRGEN CABALLERO | SUP. MERCANTIL PLUSS | 11 | 7 | B/manga | Impulso |

| | | | | | |
|-----------|------------|----|---|-------------|---------------|
| UNIDROGAS | ALEMANA 31 | 12 | 1 | San Alberto | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 23 | 12 | 2 | Aguachica | Transferencia |

| | | | | | |
|-----------|------------|----|---|-------|---------------|
| UNIDROGAS | INGLESA 34 | 13 | 1 | Ocaña | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 12 | 13 | 2 | Ocaña | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 37 | 13 | 3 | Ocaña | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 4 | 13 | 4 | Ocaña | Transferencia |

| | | | | | |
|-----------|----------------------|----|---|---------|---------------|
| UNIDROGAS | DEPOSITO | 14 | 1 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 19 | 14 | 2 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | DROGUERIA MONSERRATE | 14 | 3 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 12 | 14 | 4 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 18 | 14 | 5 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 9 | 14 | 6 | B/manga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 30 | 14 | 7 | B/manga | Transferencia |

| | | | | | |
|-------------------|--------------------|----|---|---------|----------|
| LEONARDO ANGARITA | SUPER PUNTO | 15 | 1 | Giron | Mercadeo |
| MILENA GUZMAN | VILLA DEL CAMPO | 15 | 2 | Giron | Mercadeo |
| NATALIA | SERVIALGUSTO | 15 | 3 | Giron | Mercadeo |
| CARLOS CASTILLA | SUP. OSCAR | 15 | 4 | Giron | Mercadeo |
| DEISY BLANCO | SUP. LENDY | 15 | 5 | Giron | Mercadeo |
| JANETH NOGUERA | SUP. MARANATHA | 15 | 6 | B/manga | Mercadeo |
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 15 | 7 | B/manga | Mercadeo |
| URIEL VILLEGAS | SUP. MERCANTIL.COM | 15 | 8 | B/manga | Mercadeo |
| JANETH NOGUERA | MARANATHA | 15 | 9 | B/manga | Mercadeo |

| | | | | | |
|-----------------|------------------------|----|---|---------|----------|
| ELSA DE BAYONA | AUTOSERVICIO POPULAR | 16 | 1 | Lebrija | Mercadeo |
| RAFAEL DIAZ | AUOSERVICIO MEGACENTRO | 16 | 2 | Lebrija | Mercadeo |
| HELEA ALMEIDA | SUP. PALACIO | 16 | 3 | Lebrija | Mercadeo |
| ELVIA ALMEIDA | SUP. MERCAPIÑEROS | 16 | 4 | Lebrija | Mercadeo |
| ELSA BUITRAGO | SUP. MERCAORIENTE | 16 | 5 | Lebrija | Mercadeo |
| IRGEN CABALLERO | MERCANTIL PLUSS | 16 | 6 | B/manga | Impulso |

| | | | | | |
|-----------|----------------------|----|---|----------|---------------|
| UNIDROGAS | INGLESA 38 | 17 | 1 | Pamplona | Transferencia |
| UNIDROGAS | DROGUERIA LA 6 | 17 | 2 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | DROGUERIA SAN JUAN 3 | 17 | 3 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 1 | 17 | 4 | Cucuta | Transferencia |

| | | | | | |
|-------------------|--------------------|----|---|---------|---------------|
| UNIDROGAS | DEPOSITO | 18 | 1 | B/manga | Transferencia |
| JANETH NOGUERA | SUP. MARANATHA | 18 | 6 | B/manga | Mercadeo |
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 18 | 7 | B/manga | Mercadeo |
| URIEL VILLEGAS | SUP. MERCANTIL.COM | 18 | 8 | B/manga | Mercadeo |
| JANETH NOGUERA | MARANATHA | 18 | 9 | B/manga | Mercadeo |

| | | | | | |
|-----------------|--------------------|----|---|---------|---------|
| CARLOS CASTILLA | AUTOSERVICIO OSCAR | 19 | 1 | Giron | Impulso |
| IRGEN CABALLERO | MERCANTIL PLUSS | 19 | 2 | B/manga | Impulso |

RESUMEN VISITAS DEL MES

FECHA

MES

NOMBRE TRANSFERENCISTA:

| | |
|----------------------------|----|
| Visitas Realizadas | |
| Visitas Efectivas | |
| Monto total transferencias | \$ |

Detalle de rutas

| Rutas realizadas | | | | | Rutas no realizadas | | | | | | | |
|------------------|--|--|--|--|---------------------|------|--------|--|-------|------|--------|--|
| | | | | | Fecha | Ruta | Motivo | | Fecha | Ruta | Motivo | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

OBSERVACIONES

SOPORTE DE VISITA DIARIA POR CLIENTE

TRANSFERENCISTA _____
SEMANA _____

| FECHA | RUTA | CLIENTE | POBLACIÓN | FIRMA |
|-------|------|---------|-----------|-------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

El cambio de formatos se hace para la inclusión de rutas en el control de la gestión de transferencistas.

En el plan diario de visitas se incluye además el distribuidor a través del cual se realiza el pedido, esto debido a que en ocasiones un establecimiento puede estar afiliado a más de un depósito.

El nuevo formato que se incluye es el del resumen de las visitas realizadas en el mes, en donde se muestran los datos más relevantes pero que a su vez se pueden corroborar con las planillas que suministran las transferencistas.

Anexo I. Ruta noviembre de 2009

Unidrogas y Gimar

| ASESORA | | | | | | |
|-------------------|------------------------|------|-----------|-----------|---------------|----------------|
| | MARTHA ESPINOSA | | | | | |
| NOMBRE DUEÑO | NOMBRE ESTABLECIMIENTO | RUTA | SECUENCIA | POBLACION | ACTIVIDAD | FECHA RUTA |
| UNIDROGAS | DEPOSITO | 1 | 1 | B/manga | Reportes | 3 de Noviembre |
| GIMAR | DEPOSITO | 1 | 2 | B/manga | Reportes | 3 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA 30 | 1 | 3 | B/manga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA 20 | 1 | 4 | B/manga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA 19 | 1 | 5 | B/manga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| IRGEN CABALLERO | SUP. MERCANTIL PLUS | 1 | 6 | B/manga | Impulso | 3 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA 37 | 2 | 1 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| UNIDROGAS | COFARMA 2 | 2 | 2 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA 29 | 2 | 3 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA PROVENZA | 2 | 4 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| CARLOS CASTILLA | SUP. OSCAR | 2 | 5 | Giron | Mercadeo | 4 de Noviembre |
| URIEL VILLEGAS | SUP. MERCANTIL.COM | 2 | 6 | B/manga | Mercadeo | 4 de Noviembre |
| | OFICINA | 2 | | | | 5 de Noviembre |
| LEONARDO ANGARITA | SUPER PUNTO | 3 | 1 | Giron | Mercadeo | 5 de Noviembre |
| MILENA GUZMAN | VILLA DEL CAMPO | 3 | 2 | Giron | Mercadeo | 5 de Noviembre |
| NATALIA | SERVIALGUSTO | 3 | 3 | Giron | Mercadeo | 5 de Noviembre |
| CARLOS CASTILLA | SUP. OSCAR | 3 | 4 | Giron | Mercadeo | 5 de Noviembre |
| DEISY BLANCO | SUP. LENDY | 3 | 5 | Giron | Mercadeo | 5 de Noviembre |
| ELSA DE BAYONA | AUOTSERVICIO POPULAR | 4 | 1 | Lebrija | Mercadeo | 6 de Noviembre |
| RAFAEL DIAZ | AUOSERVICIO MEGACENTRO | 4 | 2 | Lebrija | Mercadeo | 6 de Noviembre |
| HELEA ALMEIDA | SUP. PALACIO | 4 | 3 | Lebrija | Mercadeo | 6 de Noviembre |
| ELVIA ALMEIDA | SUP. MERCAPINEROS | 4 | 4 | Lebrija | Mercadeo | 6 de Noviembre |
| ELSA BUITRAGO | SUP. MERCAORIENTE | 4 | 5 | Lebrija | Mercadeo | 6 de Noviembre |
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 4 | 6 | B/manga | Impulso | 6 de Noviembre |
| UNIDROGAS | INGLESA 38 | 5 | 1 | Pamblona | Transferencia | 9 de Noviembre |
| UNIDROGAS | DROGUERIA LA 6 | 5 | 2 | Cucuta | Transferencia | 9 de Noviembre |
| UNIDROGAS | DROGUERIA SAN JUAN 3 | 5 | 3 | Cucuta | Transferencia | 9 de Noviembre |
| UNIDROGAS | INGLESA 1 | 5 | 4 | Cucuta | Transferencia | 9 de Noviembre |

| | | | | | | |
|-----------|------------------------|---|---|--------|---------------|-----------------|
| UNIDROGAS | INGLESA 19 | 6 | 1 | Cucuta | Transferencia | 10 de Noviembre |
| UNIDROGAS | INGLESA 10 | 6 | 2 | Cucuta | Transferencia | 10 de Noviembre |
| UNIDROGAS | DROGUERIA CARACAS | 6 | 3 | Cucuta | Transferencia | 10 de Noviembre |
| UNIDROGAS | DROGUERIA LA SEXTA | 6 | 4 | Cucuta | Transferencia | 10 de Noviembre |
| UNIDROGAS | SANJUAN UNO | 6 | 5 | Cucuta | Transferencia | 10 de Noviembre |
| UNIDROGAS | INGLESA 33 | 6 | 6 | Cucuta | Transferencia | 10 de Noviembre |
| UNIDROGAS | INGLESA 57 | 6 | 7 | Cucuta | Transferencia | 10 de Noviembre |
| UNIDROGAS | INGLESA 14 | 6 | 8 | Cucuta | Transferencia | 10 de Noviembre |
| UNIDROGAS | DROGUERIA HOSPITALARIA | 6 | 9 | Cucuta | Transferencia | 10 de Noviembre |

| | | | | | | |
|-----------|----------------------|---|---|--------|---------------|-----------------|
| UNIDROGAS | INGLESA 56 | 7 | 1 | Cucuta | Transferencia | 11 de Noviembre |
| UNIDROGAS | DROGUERIA LA 25 | 7 | 2 | Cucuta | Transferencia | 11 de Noviembre |
| UNIDROGAS | INGLESA 49 | 7 | 3 | Cucuta | Transferencia | 11 de Noviembre |
| UNIDROGAS | INGLESA 09 | 7 | 4 | Cucuta | Transferencia | 11 de Noviembre |
| UNIDROGAS | DROGUERIA SAN JUAN 2 | 7 | 5 | Cucuta | Transferencia | 11 de Noviembre |
| UNIDROGAS | INGLESA 55 | 7 | 6 | Cucuta | Transferencia | 11 de Noviembre |
| UNIDROGAS | INGLESA 2 | 7 | 7 | Cucuta | Transferencia | 11 de Noviembre |
| UNIDROGAS | DEPOSITO | 7 | 8 | Cucuta | Transferencia | 11 de Noviembre |

| | | | | | | |
|-------------------|--------------------|---|----|---------|----------|-----------------|
| LEONARDO ANGARITA | SUPER PUNTO | 8 | 1 | Giron | Mercadeo | 12 de Noviembre |
| MILENA GUZMAN | VILLA DEL CAMPO | 8 | 2 | Giron | Mercadeo | 12 de Noviembre |
| NATALIA | SERVIALGUSTO | 8 | 3 | Giron | Mercadeo | 12 de Noviembre |
| CARLOS CASTILLA | SUP. OSCAR | 8 | 4 | Giron | Mercadeo | 12 de Noviembre |
| DEISY BLANCO | SUP. LENDY | 8 | 5 | Giron | Mercadeo | 12 de Noviembre |
| JANETH NOGUERA | SUP. MARANATHA | 8 | 6 | B/manga | Mercadeo | 12 de Noviembre |
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 8 | 7 | B/manga | Mercadeo | 12 de Noviembre |
| URIEL VILLEGAS | SUP. MERCANTIL.COM | 8 | 8 | B/manga | Mercadeo | 12 de Noviembre |
| JANETH NOGUERA | MARANATHA | 8 | 9 | B/manga | Mercadeo | 12 de Noviembre |
| VICTOR DELGADO | MERCAMAR | 8 | 10 | B/manga | Mercadeo | 12 de Noviembre |

| | | | | | | |
|-------------------|------------------------|---|---|---------|----------|-----------------|
| ELSA DE BAYONA | AUOTSERVICIO POPULAR | 9 | 1 | Lebrija | Mercadeo | 13 de Noviembre |
| RAFAEL DIAZ | AUOSERVICIO MEGACENTRO | 9 | 2 | Lebrija | Mercadeo | 13 de Noviembre |
| HELEA ALMEIDA | SUP. PALACIO | 9 | 3 | Lebrija | Mercadeo | 13 de Noviembre |
| ELVIA ALMEIDA | SUP. MERCAPIÑEROS | 9 | 4 | Lebrija | Mercadeo | 13 de Noviembre |
| ELSA BUITRAGO | SUP. MERCAORIENTE | 9 | 5 | Lebrija | Mercadeo | 13 de Noviembre |
| Alba Yadira Parra | SUP. YADY | 9 | 6 | B/manga | Impulso | 13 de Noviembre |
| IRENE CABALLERO | SUP. MERCANTIL PLUS | 9 | 7 | B/manga | Impulso | 13 de Noviembre |

| | | | | | | |
|-----------|-------------|----|---|----------|---------------|-----------------|
| UNIDROGAS | BOYFAMILIAR | 10 | 1 | Sogamoso | Transferencia | 17 de Noviembre |
| UNIDROGAS | DROG. LA 12 | 10 | 2 | Sogamoso | Transferencia | 17 de Noviembre |
| UNIDROGAS | DROG. LA 12 | 10 | 3 | Sogamoso | Transferencia | 17 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA | 10 | 4 | Paipa | Transferencia | 17 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA | 10 | 5 | Tunja | Transferencia | 17 de Noviembre |

| | | | | | | |
|-----------|----------------------|----|---|--------------|---------------|-----------------|
| UNIDROGAS | ALEMANA CHIQUINQUIRA | 11 | 1 | Chiquinquirá | Transferencia | 18 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA CHIQUINQUIRA | 11 | 2 | Chiquinquirá | Transferencia | 18 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA BARBOSA | 11 | 3 | Barbosa | Transferencia | 18 de Noviembre |

| | | | | | | |
|-----------|-----------------|----|---|---------|---------------|-----------------|
| UNIDROGAS | ALEMANA EL PUMA | 12 | 1 | Socorro | Transferencia | 19 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA 16 | 12 | 2 | Socorro | Transferencia | 19 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA 24 | 12 | 3 | Socorro | Transferencia | 19 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA 15 | 12 | 4 | San Gil | Transferencia | 19 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA 27 | 12 | 5 | San Gil | Transferencia | 19 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA 22 | 12 | 6 | San Gil | Transferencia | 19 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA 8 | 12 | 7 | Charalá | Transferencia | 19 de Noviembre |

| | | | | | | |
|-----------------|------------------------|----|---|---------|----------|-----------------|
| ELSA DE BAYONA | AUOTSERVICIO POPULAR | 13 | 1 | Lebrija | Mercadeo | 20 de Noviembre |
| RAFAEL DIAZ | AUOSERVICIO MEGACENTRO | 13 | 2 | Lebrija | Mercadeo | 20 de Noviembre |
| HELEA ALMEIDA | SUP. PALACIO | 13 | 3 | Lebrija | Mercadeo | 20 de Noviembre |
| ELVIA ALMEIDA | SUP. MERCAPIÑEROS | 13 | 4 | Lebrija | Mercadeo | 20 de Noviembre |
| ELSA BUITRAGO | SUP. MERCAORIENTE | 13 | 5 | Lebrija | Mercadeo | 20 de Noviembre |
| IRGEN CABALLERO | MERCANTIL PLUSS | 13 | 6 | B/manga | Impulso | 20 de Noviembre |

| | | | | | | |
|-----------|------------|----|---|----------|---------------|-----------------|
| UNIDROGAS | Alemana 6 | 14 | 1 | Barranca | Transferencia | 23 de Noviembre |
| UNIDROGAS | Alemana 10 | 14 | 2 | Barranca | Transferencia | 23 de Noviembre |
| UNIDROGAS | Alemana 28 | 14 | 3 | Barranca | Transferencia | 23 de Noviembre |
| UNIDROGAS | Deposito | 14 | 4 | B/manga | Transferencia | 23 de Noviembre |

| | | | | | | |
|-----------|------------------|----|---|----------|---------------|-----------------|
| UNIDROGAS | ALEMANA ZAPATOCA | 15 | 1 | Zapatoca | Transferencia | 24 de Noviembre |
|-----------|------------------|----|---|----------|---------------|-----------------|

| | | | | | | |
|-----------|------------|----|---|-------|---------------|-----------------|
| UNIDROGAS | INGLESA 34 | 16 | 1 | Ocaña | Transferencia | 25 de Noviembre |
| UNIDROGAS | INGLESA 12 | 16 | 2 | Ocaña | Transferencia | 25 de Noviembre |
| UNIDROGAS | INGLESA 37 | 16 | 3 | Ocaña | Transferencia | 25 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA 24 | 16 | 4 | Ocaña | Transferencia | 25 de Noviembre |

| | | | | | | |
|-----------|------------|----|---|-------------|---------------|-----------------|
| UNIDROGAS | ALEMANA 31 | 17 | 1 | Aguachica | Transferencia | 26 de Noviembre |
| UNIDROGAS | ALEMANA 23 | 17 | 2 | San Alberto | Transferencia | 26 de Noviembre |

| | | | | | | |
|-------------------|------------------------|----|---|---------|----------|-----------------|
| ELSA DE BAYONA | AUOTSERVICIO POPULAR | 18 | 1 | Lebrija | Mercadeo | 27 de Noviembre |
| RAFAEL DIAZ | AUOSERVICIO MEGACENTRO | 18 | 2 | Lebrija | Mercadeo | 27 de Noviembre |
| HELEA ALMEIDA | SUP. PALACIO | 18 | 3 | Lebrija | Mercadeo | 27 de Noviembre |
| ELVIA ALMEIDA | SUP. MERCAPIÑEROS | 18 | 4 | Lebrija | Mercadeo | 27 de Noviembre |
| ELSA BUITRAGO | SUP. MERCAORIENTE | 18 | 5 | Lebrija | Mercadeo | 27 de Noviembre |
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 18 | 6 | B/manga | Impulso | 27 de Noviembre |

Drosan y Udroban

| ASESORA | | EMELY ROJAS | | | | |
|--------------------|------------------------|-------------|-----------|-------------|---------------|----------------|
| NOMBRE DUEÑO | NOMBRE ESTABLECIMIENTO | RUTA | SECUENCIA | POBLACION | ACTIVIDAD | FECHA RUTA |
| ELDER DE JESUS | EL EDEN | 19 | 1 | Bucaramanga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| RAMIRO MANTILLA | DIAMANTE II | 19 | 2 | Bucaramanga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| JOAQUIN MARTINEZ | SAN LUIS | 19 | 3 | Bucaramanga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| SAUL QUIROGA | PROVIDA | 19 | 4 | Bucaramanga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| BLANCA RUIZ | FLORELLA | 19 | 5 | Bucaramanga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| | DROSANARE | 19 | 6 | Bucaramanga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| ELVIS VILLADIEGO | DROG.CRISTAL | 19 | 7 | Bucaramanga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| MIGUEL ACEVEDO | PAGUE MENOS | 19 | 8 | Bucaramanga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| MARCO T. JIMENEZ | EL LAGO 2 | 19 | 9 | Bucaramanga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| ANA E. PADILLA | EFESO | 19 | 10 | Bucaramanga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| GUILLERMO OSPINA | LA OFERTA | 19 | 11 | Bucaramanga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| VICTOR M. DURAN | PHARMACY | 19 | 12 | Bucaramanga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| SERGIO GUERRERO | ECONOMIA 681 | 19 | 13 | Bucaramanga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| BENNISIA ALDANA | BENNY | 19 | 14 | Bucaramanga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| MARCO T. JIMENEZ | EL LAGO 1 | 19 | 15 | Bucaramanga | Transferencia | 3 de Noviembre |
| NANCY GUTIERREZ | RINO No. 1 | 1 | 1 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| LUIS A. ORTIZ | LA VIRTUD | 1 | 2 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| EDWIN CAICEDO | ECOMED | 1 | 3 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| SAUL ALVARADO | LA CUMBRE | 1 | 4 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| NESTOR ORTIZ G. | NOM PLUS ULTRA | 1 | 5 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| NIDIA LOZANO | ORIENTAL 2 | 1 | 6 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| JOSE A. RODRIGUEZ | TIENDA DEL MEDICO | 1 | 7 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| LUIS E. JAIMES | RINO No. 2 | 1 | 8 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| LUIS HERNANDO | COMVIDA | 1 | 9 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| ADELA MANTILLA | CARMENCITA | 1 | 10 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| FANNY ESTUPIÑAN | JOFA | 1 | 11 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| GLADYS DE PICO | LESLY 1 | 1 | 12 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| EMIRO ORTIZ | FARMISALUD | 1 | 13 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| GERMAN PICO | LESLY 2 | 1 | 14 | B/manga | Transferencia | 4 de Noviembre |
| | OFICINA | 2 | | | | 5 de Noviembre |
| | DROSAN | 3 | | B/manga | Transferencia | 6 de Noviembre |
| OSCAR GOMEZ | AUTOSERV. DANDY | 4 | 1 | San Vicente | Transferencia | 9 de Noviembre |
| FRANCISCO | AUTOSERV. SANTA FE | 4 | 2 | San Vicente | Transferencia | 9 de Noviembre |
| LUIS FDO. VELANDIA | AUTOSERV. CANASTA | 4 | 3 | San Vicente | Transferencia | 9 de Noviembre |
| CARLOS ARTURO | VARIEDADES CARLINO | 4 | 4 | San Vicente | Transferencia | 9 de Noviembre |

| | | | | | | |
|---------------------|-------------------------|---|----|-----------------|---------------|-----------------|
| CARLOS PEREZ | DROGUERIA LIBERTAD | 5 | 1 | Barrancabermeja | Transferencia | 10 de Noviembre |
| EDINSON GOMEZ | DISTRIB. CINCO ESTRELLA | 5 | 2 | Barrancabermeja | Transferencia | 10 de Noviembre |
| ROSALBA CEBALLOS | DROG. EDINSON | 5 | 3 | Barrancabermeja | Transferencia | 10 de Noviembre |
| | DROG. INTERNACIONAL | 5 | 4 | Barrancabermeja | Transferencia | 10 de Noviembre |
| ANA VIRGINIA CADENA | AUTOSERV. PLACITA | 5 | 5 | Barrancabermeja | Transferencia | 10 de Noviembre |
| OLIVA RODRIGUEZ | TIENDA COLINA CAMPESTRE | 5 | 6 | Barrancabermeja | Transferencia | 10 de Noviembre |
| AMALIA GUITIERREZ | DROG. AMALIA | 5 | 7 | Barrancabermeja | Transferencia | 10 de Noviembre |
| STELLA PERALTA | VARIEDADES STELLA | 5 | 8 | Barrancabermeja | Transferencia | 10 de Noviembre |
| CAROLINA MARTINEZ | PAPELERIA MIS ANGELITOS | 5 | 9 | Barrancabermeja | Transferencia | 10 de Noviembre |
| ANA VIRGINIA CADENA | EMANUEL VAREDADES | 5 | 10 | Barrancabermeja | Transferencia | 10 de Noviembre |
| LEONOR ARDILA | SURTIDORA LA FAVORITA | 5 | 11 | Barrancabermeja | Transferencia | 10 de Noviembre |
| YESENIA HERNANDEZ | DROGUERIA ALFA | 5 | 12 | Barrancabermeja | Transferencia | 10 de Noviembre |
| LAURIANO PIMIENTO | TIENDA LAURA LUZ | 5 | 13 | Barrancabermeja | Transferencia | 10 de Noviembre |

| | | | | | | |
|--------------------|-------------------------|---|----|-----------------|---------------|-----------------|
| AURA BENAVIDEZ | DROGUERIA CR. 24 | 6 | 1 | Barrancabermeja | Transferencia | 11 de Noviembre |
| LIDIA LEON | AUTOSERV. MANA | 6 | 2 | Barrancabermeja | Transferencia | 11 de Noviembre |
| JUDITH GONZALEZ | SUPERTIENDA JUDITH | 6 | 3 | Barrancabermeja | Transferencia | 11 de Noviembre |
| ESPERANZA CARDENAS | PAPELERIA SAMARI | 6 | 4 | Barrancabermeja | Transferencia | 11 de Noviembre |
| ALEXANDER POLANCO | DROG. PRIMERO SUS ALUD | 6 | 5 | Barrancabermeja | Transferencia | 11 de Noviembre |
| EVANGELINA MARIN | MICROMERCADO 20 ENERO | 6 | 6 | Barrancabermeja | Transferencia | 11 de Noviembre |
| MILEIDI MARTINEZ | VARIEDADES MILEIDI | 6 | 7 | Barrancabermeja | Transferencia | 11 de Noviembre |
| CAROLINA CASTILLO | VARIEDADES CAROL DAYANA | 6 | 8 | Barrancabermeja | Transferencia | 11 de Noviembre |
| JHON QUINTERO | SUP. NILYEN YENITH | 6 | 9 | Barrancabermeja | Transferencia | 11 de Noviembre |
| ESTHER PALACIOS | VARIEDADES KELLY | 6 | 10 | Barrancabermeja | Transferencia | 11 de Noviembre |
| JORGE | DROGUERIA CARACAS | 6 | 11 | Barrancabermeja | Transferencia | 11 de Noviembre |
| RAMIRO | DROGUERIA NACIONAL | 6 | 12 | Barrancabermeja | Transferencia | 11 de Noviembre |
| YANETH | VARIEDADES GANGAZO | 6 | 13 | Barrancabermeja | Transferencia | 11 de Noviembre |

| | | | | | | |
|----------|-------------------------------|---|----|-----------------|---------------|-----------------|
| EDINSON | DROGUERIA REINA | 7 | 1 | Barrancabermeja | Transferencia | 12 de Noviembre |
| MARTIN | AUTOSERVICIO GERIMAR | 7 | 2 | Barrancabermeja | Transferencia | 12 de Noviembre |
| FABIAN | DISTRIB. LA PAZ | 7 | 3 | Barrancabermeja | Transferencia | 12 de Noviembre |
| BERNARDO | AUTOSERVICIO ALAMEDA | 7 | 4 | Barrancabermeja | Transferencia | 12 de Noviembre |
| HECTOR | DROG. ÉXITO | 7 | 5 | Barrancabermeja | Transferencia | 12 de Noviembre |
| YALITSA | DROG. CASTILLO | 7 | 6 | Barrancabermeja | Transferencia | 12 de Noviembre |
| PABLO | SUPER DROGAS EL CERRO | 7 | 7 | Barrancabermeja | Transferencia | 12 de Noviembre |
| MARITZA | DROG. CAMPIN | 7 | 8 | Barrancabermeja | Transferencia | 12 de Noviembre |
| GONZALO | AUOSERV. SATELITE | 7 | 9 | Barrancabermeja | Transferencia | 12 de Noviembre |
| | VARIEDADES TENTACION | 7 | 10 | Barrancabermeja | Transferencia | 12 de Noviembre |
| | PRODUCTOS EXELID | 7 | 11 | Barrancabermeja | Transferencia | 12 de Noviembre |
| | AUOTSERVICIO LA INDEPENDENCIA | 7 | 12 | Barrancabermeja | Transferencia | 12 de Noviembre |
| | DROG. VARIEDADES GAITAN | 7 | 13 | Barrancabermeja | Transferencia | 12 de Noviembre |

| | | | | | | |
|--|-------------------------|---|----|---------|---------------|-----------------|
| | DROGUERIA FELIX | 8 | 1 | B/manga | Transferencia | 13 de Noviembre |
| | DROGUERIA EL NEGRO | 8 | 2 | B/manga | Transferencia | 13 de Noviembre |
| | DROGUERIA CAMPO HERMOSO | 8 | 3 | B/manga | Transferencia | 13 de Noviembre |
| | DROGUERIA NUEVA AVENIDA | 8 | 4 | B/manga | Transferencia | 13 de Noviembre |
| | DROGUERIA PRNASOL | 8 | 5 | B/manga | Transferencia | 13 de Noviembre |
| | DROG. VILLA SALUD | 8 | 6 | B/manga | Transferencia | 13 de Noviembre |
| | DROG. MIMAR | 8 | 7 | B/manga | Transferencia | 13 de Noviembre |
| | DROG. DJ. PLUSS | 8 | 8 | B/manga | Transferencia | 13 de Noviembre |
| | DROG. GALENICA | 8 | 9 | B/manga | Transferencia | 13 de Noviembre |
| | DROG. OCCIDENTAL | 8 | 10 | B/manga | Transferencia | 13 de Noviembre |
| | DROG. PAZ 2 | 8 | 11 | B/manga | Transferencia | 13 de Noviembre |
| | DROG. SAN JUAN | 8 | 12 | B/manga | Transferencia | 13 de Noviembre |
| | DROG. NASARETH | 8 | 13 | B/manga | Transferencia | 13 de Noviembre |
| | DROG. HORIZONTE | 8 | 14 | B/manga | Transferencia | 13 de Noviembre |

| | | | | | | |
|--|---------|--|--|--|--|-----------------|
| | PERMISO | | | | | 17 de Noviembre |
|--|---------|--|--|--|--|-----------------|

| | | | | | | |
|-------------|-------------------|----|---|-----------|---------------|-----------------|
| ENEO FORERO | DROG. SELECTA | 10 | 1 | Aguachica | Mercadeo | 18 de Noviembre |
| RAMON | DROG. PASTILLITA | 10 | 2 | Aguachica | Mercadeo | 18 de Noviembre |
| HENRY | DROG. MEDILAC | 10 | 3 | Aguachica | Transferencia | 18 de Noviembre |
| YANETH | DROG. GRAN AHORRO | 10 | 4 | Aguachica | Mercadeo | 18 de Noviembre |
| JAVIER | DROG. NACIONAL | 10 | 5 | Aguachica | Transferencia | 18 de Noviembre |

| | | | | | | |
|----------|-----------------------|----|---|-----------|---------------|-----------------|
| ANADELIA | DROG. VIDA | 11 | 1 | Aguachica | Transferencia | 19 de Noviembre |
| YANETH | DROG. SAN JORGE | 11 | 2 | Aguachica | Mercadeo | 19 de Noviembre |
| ARTURO | PROVISIONES LA REINA | 11 | 3 | Aguachica | Mercadeo | 19 de Noviembre |
| ALFONSO | DROGUERIA HUMANITARIA | 11 | 4 | Aguachica | Transferencia | 19 de Noviembre |
| CARLOS | DROGUERIA BARAOJA | 11 | 5 | Aguachica | Transferencia | 19 de Noviembre |
| BENJAMIN | DROG. CURITA | 11 | 6 | Aguachica | Mercadeo | 19 de Noviembre |

| | | | | | | |
|-------------|-------------------|----|---|-------|---------------|-----------------|
| LUIS DANERY | DROG. TARIGUA | 12 | 1 | Ocaña | Transferencia | 20 de Noviembre |
| JULIO | DROG. ESTORAQUES | 12 | 2 | Ocaña | Transferencia | 20 de Noviembre |
| | DROG. RIAÑO | 12 | 3 | Ocaña | Transferencia | 20 de Noviembre |
| MARITZA | DROG. SANTA CLARA | 12 | 4 | Ocaña | Transferencia | 20 de Noviembre |
| MARIO | DROG. SAN AGUSTIN | 12 | 5 | Ocaña | Transferencia | 20 de Noviembre |
| RAMON | DROG. A SU SALUD | 12 | 6 | Ocaña | Transferencia | 20 de Noviembre |

| | | | | | | |
|--|------------------------|----|----|---------|---------------|-----------------|
| | DROG. VIDA | 13 | 1 | B/manga | Transferencia | 21 de Noviembre |
| | DROG. # 1 | 13 | 2 | B/manga | Transferencia | 21 de Noviembre |
| | DROG. SAN DIEGO | 13 | 3 | B/manga | Transferencia | 21 de Noviembre |
| | DROG. VIVIR | 13 | 4 | B/manga | Transferencia | 21 de Noviembre |
| | DROG. NUEVO ISIDRO | 13 | 5 | B/manga | Transferencia | 21 de Noviembre |
| | DROG. ALVAREZ | 13 | 6 | B/manga | Transferencia | 21 de Noviembre |
| | DROG. SUPER DESCUENTOS | 13 | 7 | B/manga | Transferencia | 21 de Noviembre |
| | DROG. CENTRAL | 13 | 8 | B/manga | Transferencia | 21 de Noviembre |
| | DROG. EKIDROGAS | 13 | 9 | B/manga | Transferencia | 21 de Noviembre |
| | DROG. SALUD DROGAS 36 | 13 | 10 | B/manga | Transferencia | 21 de Noviembre |
| | DROG. NACIONAL | 13 | 11 | B/manga | Transferencia | 21 de Noviembre |
| | DROG. JE. ORTIZ | 13 | 12 | B/manga | Transferencia | 21 de Noviembre |

| | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|----|---|--------------|---------------|-----------------|
| DAMIAN | AUTOSERV. PAISA | 14 | 1 | Pto. Wilches | Mercadeo | 23 de Noviembre |
| DEIMER | AUTOSERV. HNOS CASTRO | 14 | 2 | Pto. Wilches | Mercadeo | 23 de Noviembre |
| MARTHA | DROG. SURTI SALUD | 14 | 3 | Pto. Wilches | Transferencia | 23 de Noviembre |
| ETELBINA ZAPATA | DROG. COMUNEROS | 14 | 4 | San pablo | Transferencia | 23 de Noviembre |
| JESUS A. BERMUDEZ | DROG. ALKOSTO | 14 | 5 | San pablo | Transferencia | 23 de Noviembre |

| | | | | | | |
|--------------------|-------------------------|----|---|-----------|---------------|-----------------|
| ALEXANDER | AUTOSERV. MANTILLA | 15 | 1 | San Pablo | Mercadeo | 24 de Noviembre |
| EDUWIN | AUOSERV. PLAZUELA | 15 | 2 | San pablo | Mercadeo | 24 de Noviembre |
| LUIS CARLOS TAPIAS | AUTOSERV. ESQUINA MIXTA | 15 | 3 | San pablo | Transferencia | 24 de Noviembre |

| | | | | | | |
|-----------------|---------|----|---|-----------------|-------------|-----------------|
| RONALD GONZALEZ | UDROBAN | 16 | 1 | Barrancabermeja | Telemercado | 25 de Noviembre |
|-----------------|---------|----|---|-----------------|-------------|-----------------|

| | | | | | | |
|---------|----------------------|----|---|------------|---------------|-----------------|
| LORENZO | AUTOSERV. FONCE | 17 | 1 | Papayal | Mercadeo | 26 de Noviembre |
| | DROG. JOES | 17 | 2 | Papayal | Mercadeo | 26 de Noviembre |
| | AUTOSER. CANASTA | 17 | 3 | San Rafael | Transferencia | 26 de Noviembre |
| | AUTOSERV. LUCY FONCE | 17 | 4 | San Rafael | Transferencia | 26 de Noviembre |

| | | | | | | |
|-----------------|---------|----|---|-----------------|--------|-----------------|
| RONALD GONZALEZ | UDROBAN | 18 | 1 | Barrancabermeja | Pedido | 27 de Noviembre |
|-----------------|---------|----|---|-----------------|--------|-----------------|

| | | | | | | |
|--------------|-------------------------|----|---|--------|---------------|-----------------|
| LILIANA | DROG. SAN GREGORIO | 20 | 1 | Sangil | Transferencia | 30 de Noviembre |
| LUIS CARDOZA | DROG. CENTRAL | 20 | 2 | Sangil | Transferencia | 30 de Noviembre |
| ROBERTO | SUPER DROGAS LA 13 | 20 | 3 | Sangil | Transferencia | 30 de Noviembre |
| ALIRIO | DROG. PRINCIPAL FONCE | 20 | 4 | Sangil | Transferencia | 30 de Noviembre |
| LUIS | DROG. DONDE LUIS | 20 | 5 | Sangil | Transferencia | 30 de Noviembre |
| MAURICIO | DROG. METROPOLITANA | 20 | 6 | Sangil | Transferencia | 30 de Noviembre |
| OLIVA | DROG. # 1 | 20 | 7 | Sangil | Transferencia | 30 de Noviembre |
| LUZ MARINA | DROG. BOTICA SANGILEÑA | 20 | 8 | Sangil | Transferencia | 30 de Noviembre |
| | DROG. SANTA CRUZ PUENTE | 20 | 9 | Sangil | Transferencia | 30 de Noviembre |

Anexo J. Ruta diciembre de 2009

Gimar y Unidrogas

ASESORA

MARTHA ESPINOSA

| NOMBRE DUENO | NOMBRE ESTABLECIMIENTO | RUTA | SECUENCIA | POBLACION | ACTIVIDAD | FECHA RUTA |
|--------------|------------------------|------|-----------|-----------|-----------|------------|
|--------------|------------------------|------|-----------|-----------|-----------|------------|

| | | | | | | |
|-----------|------------|---|---|-------------|---------------|--------|
| UNIDROGAS | ALEMANA 31 | 1 | 1 | San Alberto | Transferencia | DIC. 1 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 23 | 1 | 2 | Aguachica | Transferencia | DIC. 1 |

| | | | | | | |
|-----------|----------|---|--|--|--|--------|
| UNIDROGAS | DEPOSITO | 2 | | | | DIC. 2 |
|-----------|----------|---|--|--|--|--------|

| | | | | | | |
|--|---------|---|--|--|--|--------|
| | OFICINA | 3 | | | | DIC. 3 |
|--|---------|---|--|--|--|--------|

| | | | | | | |
|-------------------|------------------------|---|---|---------|----------|--------|
| ELSA DE BAYONA | AUOTSERVICIO POPULAR | 4 | 1 | Lebrija | Mercadeo | DIC. 4 |
| RAFAEL DIAZ | AUOSERVICIO MEGACENTRO | 4 | 2 | Lebrija | Mercadeo | DIC. 4 |
| HELEA ALMEIDA | SUP. PALACIO | 4 | 3 | Lebrija | Mercadeo | DIC. 4 |
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 4 | 4 | B/manga | Impulso | DIC. 4 |

| | | | | | | |
|-------------------|------------------------|----|----|-----------------|-----------------|---------|
| CARLOS CASTILLA | SUP. OSCAR | 5 | 1 | Girón | Impulso | DIC. 5 |
| IRGEN CABALLERO | MERCANTIL PLUS | 5 | 2 | Mutis | Impulso | DIC. 5 |
| ELSA DE BAYONA | AUOTSERVICIO POPULAR | 6 | 1 | Lebrija | Mercadeo | DIC. 7 |
| RAFAEL DIAZ | AUOSERVICIO MEGACENTRO | 6 | 2 | Lebrija | Mercadeo | DIC. 7 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 6 | 7 | 1 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 9 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 10 | 7 | 2 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 9 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 28 | 7 | 3 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 9 |
| UNIDROGAS | DEPOSITO | 7 | 4 | B/manga | Entrega Pedidos | DIC. 9 |
| LEONARDO ANGARITA | SUPER PUNTO | 8 | 1 | Giron | Mercadeo | DIC. 11 |
| MILENA GUZMAN | VILLA DEL CAMPO | 8 | 2 | Giron | Mercadeo | DIC. 11 |
| NATALIA | SERVIALGUSTO | 8 | 3 | Giron | Mercadeo | DIC. 11 |
| CARLOS CASTILLA | SUP. OSCAR | 8 | 4 | Giron | Mercadeo | DIC. 11 |
| DEISY BLANCO | SUP. LENDY | 8 | 5 | Giron | Mercadeo | DIC. 11 |
| JANETH NOGUERA | SUP. MARANATHA | 8 | 6 | B/manga | Mercadeo | DIC. 11 |
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 8 | 7 | B/manga | Mercadeo | DIC. 11 |
| URIEL VILLEGAS | SUP. MERCANTIL.COM | 8 | 8 | B/manga | Mercadeo | DIC. 11 |
| JANETH NOGUERA | MARANATHA | 8 | 9 | B/manga | Mercadeo | DIC. 11 |
| VICTOR DELGADO | MERCAMAR | 8 | 10 | B/manga | Mercadeo | DIC. 11 |
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 9 | 1 | B/manga | Impulso | DIC. 12 |
| IRGEN CABALLERO | SUP. MERCANTIL PLUS | 9 | 2 | B/manga | Impulso | DIC. 12 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 31 | 10 | 1 | San Alberto | Transferencia | DIC. 14 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 23 | 10 | 2 | Aguachica | Transferencia | DIC. 14 |
| UNIDROGAS | INGLESA 34 | 11 | 1 | Ocaña | Transferencia | DIC. 15 |
| UNIDROGAS | INGLESA 12 | 11 | 2 | Ocaña | Transferencia | DIC. 15 |
| UNIDROGAS | INGLESA 37 | 11 | 3 | Ocaña | Transferencia | DIC. 15 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 4 | 11 | 4 | Ocaña | Transferencia | DIC. 15 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 8 | 12 | 1 | Charala | Transferencia | DIC. 16 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 22 | 12 | 2 | San Gil | Transferencia | DIC. 16 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 27 | 12 | 3 | San Gil | Transferencia | DIC. 16 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 15 | 12 | 4 | San Gil | Transferencia | DIC. 16 |
| LEONARDO ANGARITA | SUPER PUNTO | 13 | 1 | Giron | Mercadeo | DIC. 17 |
| MILENA GUZMAN | VILLA DEL CAMPO | 13 | 2 | Giron | Mercadeo | DIC. 17 |
| NATALIA | SERVIALGUSTO | 13 | 3 | Giron | Mercadeo | DIC. 17 |
| CARLOS CASTILLA | SUP. OSCAR | 13 | 4 | Giron | Mercadeo | DIC. 17 |
| DEISY BLANCO | SUP. LENDY | 13 | 5 | Giron | Mercadeo | DIC. 17 |
| JANETH NOGUERA | SUP. MARANATHA | 13 | 6 | B/manga | Mercadeo | DIC. 17 |
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 13 | 7 | B/manga | Mercadeo | DIC. 17 |
| URIEL VILLEGAS | SUP. MERCANTIL.COM | 13 | 8 | B/manga | Mercadeo | DIC. 17 |
| JANETH NOGUERA | MARANATHA | 13 | 9 | B/manga | Mercadeo | DIC. 17 |
| VICTOR DELGADO | MERCAMAR | 13 | 10 | B/manga | Mercadeo | DIC. 17 |

| | | | | | | |
|-------------------|------------------------|----|---|---------|----------|---------|
| ELSA DE BAYONA | AUOTSERVICIO POPULAR | 14 | 1 | Lebrija | Mercadeo | DIC. 18 |
| RAFAEL DIAZ | AUOSERVICIO MEGACENTRO | 14 | 2 | Lebrija | Mercadeo | DIC. 18 |
| HELEA ALMEIDA | SUP. PALACIO | 14 | 3 | Lebrija | Mercadeo | DIC. 18 |
| ELVIA ALMEIDA | SUP. MERCAPINEROS | 14 | 4 | Lebrija | Mercadeo | DIC. 18 |
| ELSA BUITRAGO | SUP. MERCAORIENTE | 14 | 5 | Lebrija | Mercadeo | DIC. 18 |
| Alba Yadira Parra | Sup. Yady | 14 | 6 | B/manga | Impulso | DIC. 18 |
| IRGEN CABALLERO | SUP. MERCANTIL PLUSS | 14 | 7 | B/manga | Impulso | DIC. 18 |

| | | | | | | |
|-----------------|-----------------|----|---|-------|---------|---------|
| CARLOS CASTILLA | SUP. OSCAR | 15 | 1 | Girón | Impulso | DIC. 19 |
| IRGEN CABALLERO | MERCANTIL PLUSS | 15 | 2 | Mutis | Impulso | DIC. 19 |

| | | | | | | |
|-----------|--------------------|----|----|---------|---------------|---------|
| UNIDROGAS | DROGUERIA CASTILLO | 16 | 1 | B/manga | Transferencia | DIC. 21 |
| UNIDROGAS | COFARMA 3 | 16 | 2 | B/manga | Transferencia | DIC. 21 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 5 | 16 | 3 | B/manga | Transferencia | DIC. 21 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 37 | 16 | 4 | B/manga | Transferencia | DIC. 21 |
| UNIDROGAS | COFARMA 2 | 16 | 5 | B/manga | Transferencia | DIC. 21 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 29 | 16 | 6 | B/manga | Transferencia | DIC. 21 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 21 | 16 | 7 | B/manga | Transferencia | DIC. 21 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 26 | 16 | 8 | B/manga | Transferencia | DIC. 21 |
| UNIDROGAS | ALEMANA PROVENZA | 16 | 9 | B/manga | Transferencia | DIC. 21 |
| UNIDROGAS | COFARMA 6 | 16 | 10 | B/manga | Tranferencia | DIC. 21 |

| | | | | | | |
|-----------|----------------------|----|----|---------|---------------|---------|
| UNIDROGAS | ALEMANA 19 | 17 | 1 | B/manga | Transferencia | DIC. 22 |
| UNIDROGAS | DROGUERIA MONSERRATE | 17 | 2 | B/manga | Transferencia | DIC. 22 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 12 | 17 | 3 | B/manga | Transferencia | DIC. 22 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 18 | 17 | 4 | B/manga | Transferencia | DIC. 22 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 9 | 17 | 5 | B/manga | Transferencia | DIC. 22 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 30 | 17 | 6 | B/manga | Transferencia | DIC. 22 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 20 | 17 | 7 | B/manga | Transferencia | DIC. 22 |
| UNIDROGAS | COFARMA 1 | 17 | 8 | B/manga | Transferencia | DIC. 22 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 25 | 17 | 9 | B/manga | Transferencia | DIC. 22 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 14 | 17 | 10 | B/manga | Transferencia | DIC. 22 |
| UNIDROGAS | COFARMA 5 | 17 | 11 | B/manga | Transferencia | DIC. 22 |
| UNIDROGAS | ALEMANA 32 | 17 | 12 | B/manga | Transferencia | DIC. 22 |

| | | | | | | |
|-------------------|------------------------|----|---|---------|----------|---------|
| ELSA DE BAYONA | AUOTSERVICIO POPULAR | 18 | 1 | Lebrija | Mercadeo | DIC. 23 |
| RAFAEL DIAZ | AUOSERVICIO MEGACENTRO | 18 | 2 | Lebrija | Mercadeo | DIC. 23 |
| HELEA ALMEIDA | SUP. PALACIO | 18 | 3 | Lebrija | Mercadeo | DIC. 23 |
| ELVIA ALMEIDA | SUP. MERCAPINEROS | 18 | 4 | Lebrija | Mercadeo | DIC. 23 |
| ELSA BUITRAGO | SUP. MERCAORIENTE | 18 | 5 | Lebrija | Mercadeo | DIC. 23 |
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 18 | 6 | B/manga | Impulso | DIC. 23 |
| IRGEN CABALLERO | SUP. MERCANTIL PLUSS | 18 | 7 | B/manga | Impulso | DIC. 23 |

| | | | | | | |
|-------------------|----------------------|----|---|---------|---------|---------|
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 19 | 1 | B/manga | Impulso | DIC. 24 |
| IRGEN CABALLERO | SUP. MERCANTIL PLUSS | 19 | 2 | B/manga | Impulso | DIC. 24 |

| | | | | | | |
|-----------------|-----------------|----|---|-------|---------|---------|
| CARLOS CASTILLA | SUP. OSCAR | 20 | 1 | Girón | Impulso | DIC. 26 |
| IRGEN CABALLERO | MERCANTIL PLUSS | 20 | 2 | Mutis | Impulso | DIC. 26 |

Drosan y Udroban

ASESORA

EMELY ROJAS

| NOMBRE DUENO | NOMBRE ESTABLECIMIENTO | RUTA | SECUENCIA | POBALCIÓN | ACTIVIDAD | FECHA RUTA |
|--------------------|-------------------------|------|-----------|-------------|---------------|------------|
| LILIANA | DROG. SAN GREGORIO | 1 | 1 | San Gil | Transferencia | DIC. 1 |
| LUIS CARDOZA | DROG. CENTRAL | 1 | 2 | San Gil | Transferencia | DIC. 1 |
| JAVIER | DROG. COEMRCIAL | 1 | 3 | San Gil | Transferencia | DIC. 1 |
| ROBERTO | SUPERDROGAS LA 13 | 1 | 4 | San Gil | Transferencia | DIC. 1 |
| ALIRIO | DROGUERIA PRINC. FONCE | 1 | 5 | San Gil | Transferencia | DIC. 1 |
| LUIS | DROG. DONDE LUIS | 1 | 6 | San Gil | Transferencia | DIC. 1 |
| MAUBRICIO | DROG. METROPOLITANA | 1 | 7 | San Gil | Transferencia | DIC. 1 |
| OLIVA | DROG. # 1 | 1 | 8 | San Gil | Transferencia | DIC. 1 |
| LUZ MARINA | BOTICA SANGILEÑA | 1 | 9 | San Gil | Transferencia | DIC. 1 |
| MIGUEL | DROGUERIA UNMEDICAS | 2 | 1 | Socorro | Transferencia | DIC. 2 |
| LEONOR | DROG. SELECTA | 2 | 2 | Socorro | Transferencia | DIC. 2 |
| HENRY | SURTIDROGAS LA ECONOMIA | 2 | 3 | Socorro | Transferencia | DIC. 2 |
| PEDRO | DROG. PLUSS MEDICA | 2 | 4 | Socorro | Transferencia | DIC. 2 |
| JUAN DARIO GOMEZ | DROGAS DAMARLY | 2 | 5 | Socorro | Transferencia | DIC. 2 |
| ALFONSO | DROG. UNIVERSAL | 2 | 6 | Socorro | Transferencia | DIC. 2 |
| LUZ DARY | DROG. MUNDIAL | 2 | 7 | Socorro | Transferencia | DIC. 2 |
| HILDA | DROG. COLOMBIA | 2 | 8 | Charala | Transferencia | DIC. 2 |
| BALNCA | DROG. # 1 BP | 2 | 9 | Charala | Transferencia | DIC. 2 |
| BETTY | DROG. JULIANA | 2 | 10 | Charala | Transferencia | DIC. 2 |
| DEPOSITO | OFICINA - REUNION | 3 | | B/manga | | DIC. 3 |
| ELDER DE JESUS | EL EDEN | 4 | 1 | Bucaramanga | Transferencia | DIC. 4 |
| RAMIRO MANTILLA | DIAMANTE II | 4 | 2 | Bucaramanga | Transferencia | DIC. 4 |
| JOAQUIN MARTINEZ | SAN LUIS | 4 | 3 | Bucaramanga | Transferencia | DIC. 4 |
| SAUL QUIROGA | PROVIDA | 4 | 4 | Bucaramanga | Transferencia | DIC. 4 |
| BLANCA RUIZ | FLORELLA | 4 | 5 | Bucaramanga | Transferencia | DIC. 4 |
| | DROSANARE | 4 | 6 | Bucaramanga | Transferencia | DIC. 4 |
| ELVIS VILLADIEGO | DROG. CRISTAL | 4 | 7 | Bucaramanga | Transferencia | DIC. 4 |
| MIGUEL ACEVEDO | PAGUE MENOS | 4 | 8 | Bucaramanga | Transferencia | DIC. 4 |
| MARCO T. JIMENEZ | EL LAGO 2 | 4 | 9 | Bucaramanga | Transferencia | DIC. 4 |
| ANA E. PADILLA | EFESO | 4 | 10 | Bucaramanga | Transferencia | DIC. 4 |
| GUILLERMO OSPINA | LA OFERTA | 4 | 11 | Bucaramanga | Transferencia | DIC. 4 |
| VICTOR M. DURAN | PHARMACY | 4 | 12 | Bucaramanga | Transferencia | DIC. 4 |
| SERGIO GUERRERO | ECONOMIA 681 | 4 | 13 | Bucaramanga | Transferencia | DIC. 4 |
| BENNISIA ALDANA | BENNY | 4 | 14 | Bucaramanga | Transferencia | DIC. 4 |
| MARCO T. JIMENEZ | EL LAGO 1 | 4 | 15 | Bucaramanga | Transferencia | DIC. 4 |
| OSCAR GOMEZ | AUTOSERV. DANDY | 5 | 1 | San Vicente | Transferencia | DIC. 7 |
| FRANCISCO | AUTOSERV. SANTA FE | 5 | 2 | San Vicente | Transferencia | DIC. 7 |
| LUIS FDO. VELANDIA | AUTOSERV. CANASTA | 5 | 3 | San Vicente | Transferencia | DIC. 7 |
| CARLOS ARTURO | VARIETADES CARLINO | 5 | 4 | San Vicente | Transferencia | DIC. 7 |

| | | | | | | |
|---------------------|-------------------------|---|----|-----------------|---------------|--------|
| CARLOS PEREZ | DROGUERIA LIBERTAD | 6 | 1 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 9 |
| EDINSON GOMEZ | DISTRIB. CINCO ESTRELLA | 6 | 2 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 9 |
| ROSALBA CEBALLOS | DROG. EDINSON | 6 | 3 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 9 |
| | DROG. INTERNACIONAL | 6 | 4 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 9 |
| ANA VIRGINIA CADENA | AUTOSERV. PLACITA | 6 | 5 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 9 |
| OLIVA RODRIGUEZ | TIENDA COLINA CAMPESTRE | 6 | 6 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 9 |
| AMALIA GUITIERREZ | DROG. AMALIA | 6 | 7 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 9 |
| STELLA PERALTA | VARIETADES STELLA | 6 | 8 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 9 |
| CAROLINA MARTINEZ | PAPELERIA MIS ANGELITOS | 6 | 9 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 9 |
| ANA VIRGINIA CADENA | EMANUEL VAREDADES | 6 | 10 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 9 |
| LEONOR ARDILA | SURTIDORA LA FAVORITA | 6 | 11 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 9 |
| YESENIA HERNANDEZ | DROGUERIA ALFA | 6 | 12 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 9 |
| LAURIANO PIMIENTO | TIENDA LAURA LUZ | 6 | 13 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 9 |

| | | | | | | |
|--------------------|-------------------------|---|----|-----------------|---------------|---------|
| AURA BENAVIDEZ | DROGUERIA CR. 24 | 7 | 1 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 10 |
| LIDIA LEON | AUTOSERV. MANA | 7 | 2 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 10 |
| JUDITH GONZALEZ | SUPERTIENDA JUDITH | 7 | 3 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 10 |
| ESPERANZA CARDENAS | PAPELERIA SAMARI | 7 | 4 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 10 |
| ALEXANDER POLANCO | DROG. PRIMERO SUS ALUD | 7 | 5 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 10 |
| EVANGELINA MARIN | MICROMERCADO 20 ENERO | 7 | 6 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 10 |
| MILEIDI MARTINEZ | VARIETADES MILEIDI | 7 | 7 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 10 |
| CAROLINA CASTILLO | VARIETADES CAROL DAYANA | 7 | 8 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 10 |
| JHON QUINTERO | SUP. NILYEN YENITH | 7 | 9 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 10 |
| ESTHER PALACIOS | VARIETADES KELLY | 7 | 10 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 10 |
| JORGE | DROGUERIA CARACAS | 7 | 11 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 10 |
| RAMIRO | DROGUERIA NACIONAL | 7 | 12 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 10 |
| YANETH | VARIETADES GANGAZO | 7 | 13 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 10 |

| | | | | | | |
|----------|-------------------------------|---|----|-----------------|---------------|---------|
| EDINSON | DROGUERIA REINA | 8 | 1 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 11 |
| MARTIN | AUTOSERVICIO GERIMAR | 8 | 2 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 11 |
| FABIAN | DISTRIB. LA PAZ | 8 | 3 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 11 |
| BERNARDO | AUTOSERVICIO LAMEDA | 8 | 4 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 11 |
| HECTOR | DROG. ÉXITO | 8 | 5 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 11 |
| YALITSA | DROG. CASTILLO | 8 | 6 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 11 |
| PABLO | SUPER DROGAS EL CERRO | 8 | 7 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 11 |
| MARITZA | DROG. CAMPIN | 8 | 8 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 11 |
| GONZALO | AUOSERV. SATELITE | 8 | 9 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 11 |
| | VARIETADES TENTACION | 8 | 10 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 11 |
| | PRODUCTOS EXELID | 8 | 11 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 11 |
| | AUOTSERVICIO LA INDEPENDENCIA | 8 | 12 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 11 |
| | DROG. VARIETADES GAITAN | 8 | 13 | Barrancabermeja | Transferencia | DIC. 11 |

| | | | | | | |
|----------|-----------------------|---|---|-------------|---------------|---------|
| SUSANA | DROGUERIA MODERNA | 9 | 1 | Sur Bolivar | Transferencia | DIC. 14 |
| DOMINGO | DROG. UNICA | 9 | 2 | Sur Bolivar | Transferencia | DIC. 14 |
| LEONCIO | DROG. FARMA ROSA | 9 | 3 | Sur Bolivar | Transferencia | DIC. 14 |
| FERNANDO | AUTO. SURTIDEMA | 9 | 4 | Sur Bolivar | Transferencia | DIC. 14 |
| CARLOS | DROGUERIA CENTRAL | 9 | 5 | Sur Bolivar | Transferencia | DIC. 14 |
| EMIRO | DROGUERIA PAGUE MENOS | 9 | 6 | Sur Bolivar | Transferencia | DIC. 14 |
| JOIMER | DROGUERIA ECONOMICA | 9 | 7 | Sur Bolivar | Transferencia | DIC. 14 |

| | | | | | | |
|--------------------|------------------------|----|---|-------------|---------------|---------|
| LUIS ENELSO PEÑA | DROGUERIA DROVIT | 10 | 1 | Sur Bolivar | Transferencia | DIC. 15 |
| BLANCA | DROGUERIA COMERCIFRAMA | 10 | 2 | Sur Bolivar | Transferencia | DIC. 15 |
| MARTHA PERILLA | DROG. CRUZ BLANCA | 10 | 3 | Sur Bolivar | Transferencia | DIC. 15 |
| LUZ MIRIAM | DROG. VARIEDA.STA ROSA | 10 | 4 | Sur Bolivar | Transferencia | DIC. 15 |
| LUIS | DROG. LA ASPIRINA | 10 | 5 | Sur Bolivar | Transferencia | DIC. 15 |
| JUAN JOSE CAMPOS | AUTOSRV. MEGA PRECIOS | 10 | 7 | Sur Bolivar | Transferencia | DIC. 15 |
| JUAN CARLOS MACIAS | AUTOSERV. MEGA ECONOM | 10 | 8 | Sur Bolivar | Transferencia | DIC. 15 |
| LUIS | DROG. JASAN | 10 | 9 | Sur Bolivar | Transferencia | DIC. 15 |

| | | | | | | |
|-------------|-------------------|----|---|-----------|---------------|---------|
| ENOO FORERO | DROG. SELECTA | 11 | 1 | Aguachica | Mercadeo | DIC. 16 |
| RAMON | DROG. PASTILLITA | 11 | 2 | Aguachica | Mercadeo | DIC. 16 |
| HENRY | DROG. MEDILAC | 11 | 3 | Aguachica | Transferencia | DIC. 16 |
| YANETH | DROG. GRAN AHORRO | 11 | 4 | Aguachica | Mercadeo | DIC. 16 |
| JAVIER | DROG. NACIONAL | 11 | 5 | Aguachica | Transferencia | DIC. 16 |

| | | | | | | |
|----------|-----------------------|----|---|-----------|---------------|---------|
| ANADELIA | DROG. VIDA | 12 | 1 | Aguachica | Transferencia | DIC. 17 |
| YANETH | DROG. SAN JORGE | 12 | 2 | Aguachica | Mercadeo | DIC. 17 |
| ARTURO | PROVISIONES LA REINA | 12 | 3 | Aguachica | Mercadeo | DIC. 17 |
| ALFONSO | DROGUERIA HUMANITARIA | 12 | 4 | Aguachica | Transferencia | DIC. 17 |
| CARLOS | DROGUERIA BARAOJA | 12 | 5 | Aguachica | Transferencia | DIC. 17 |
| BENJAMIN | DROG. CURITA | 12 | 6 | Aguachica | Mercadeo | DIC. 17 |

| | | | | | | |
|-------------|-------------------|----|---|-------|---------------|---------|
| LUIS DANERY | DROG. TARIGUA | 13 | 1 | Ocaña | Transferencia | DIC. 18 |
| JULIO | DROG. ESTORAQUES | 13 | 2 | Ocaña | Transferencia | DIC. 18 |
| | DROG. RIAÑO | 13 | 3 | Ocaña | Transferencia | DIC. 18 |
| MARITZA | DROG. SANTA CLARA | 13 | 4 | Ocaña | Transferencia | DIC. 18 |
| MARIO | DROG. SAN AGUSTIN | 13 | 5 | Ocaña | Transferencia | DIC. 18 |
| RAMON | DROG. A SU SALUD | 13 | 6 | Ocaña | Transferencia | DIC. 18 |

Anexo K. Ruterio I Cuatrimestre de 2010

Gimar y Unidrogas

ASESORA

MARTHA ESPINOSA

| NOMBRE DUEÑO | NOMBRE ESTABLECIMIENTO | RUTA | SECUENCIA | POBLACION | ACTIVIDAD |
|--------------|------------------------|------|-----------|-----------|-----------|
|--------------|------------------------|------|-----------|-----------|-----------|

| | | | | | |
|-------------------|--------------------|---|---|-------------|----------|
| LEONARDO ANGARITA | SUPER PUNTO | 1 | 1 | Giron | Mercadeo |
| MILENA GUZMAN | VILLA DEL CAMPO | 1 | 2 | Giron | Mercadeo |
| NATALIA | SERVIALGUSTO | 1 | 3 | Giron | Mercadeo |
| CARLOS CASTILLA | SUP. OSCAR | 1 | 4 | Giron | Mercadeo |
| DEISY BLANCO | SUP. LENDY | 1 | 5 | Giron | Mercadeo |
| JANETH NOGUERA | SUP. MARANATHA | 1 | 6 | Bucaramanga | Mercadeo |
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 1 | 7 | Bucaramanga | Mercadeo |
| URIEL VILLEGAS | SUP. MERCANTIL.COM | 1 | 8 | Bucaramanga | Mercadeo |
| JANETH NOGUERA | MARANATHA | 1 | 9 | Bucaramanga | Mercadeo |

| | | | | | |
|-------------------|------------------------|---|---|-------------|----------|
| ELSA DE BAYONA | AUOTSERVICIO POPULAR | 2 | 1 | Lebrija | Mercadeo |
| RAFAEL DIAZ | AUOSERVICIO MEGACENTRO | 2 | 2 | Lebrija | Mercadeo |
| HELEA ALMEIDA | SUP. PALACIO | 2 | 3 | Lebrija | Mercadeo |
| ELVIA ALMEIDA | SUP. MERCAPIÑEROS | 2 | 4 | Lebrija | Mercadeo |
| ELSA BUITRAGO | SUP. MERCAORIENTE | 2 | 5 | Lebrija | Mercadeo |
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 2 | 6 | Bucaramanga | Impulso |
| IRGEN CABALLERO | SUP. MERCANTIL PLUSS | 2 | 7 | Bucaramanga | Impulso |

| | | | | | |
|-----------------|---------------------|---|---|-------------|---------|
| CARLOS CASTILLA | SUP. OSCAR | 3 | 1 | Giron | Impulso |
| IRGEN CABALLERO | SUP. MERCANTIL PLUS | 3 | 2 | Bucaramanga | Impulso |

| | | | | | |
|-----------|----------------------|---|----|-------------|---------------|
| UNIDROGAS | ALEMANA 19 | 4 | 1 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | DROGUERIA MONSERRATE | 4 | 2 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 12 | 4 | 3 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 18 | 4 | 4 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 9 | 4 | 5 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 30 | 4 | 6 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | MEDICATEL # 1 | 4 | 7 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 20 | 4 | 8 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | DROGUERIA CASTILLO | 4 | 9 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | COFARMA 3 | 4 | 10 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 5 | 4 | 11 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 37 | 4 | 12 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | COFARMA 2 | 4 | 13 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 29 | 4 | 14 | Bucaramanga | Transferencia |

| | | | | | |
|-----------|------------------|---|----|-------------|---------------|
| UNIDROGAS | COFARMA 1 | 5 | 1 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 25 | 5 | 2 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 14 | 5 | 3 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 1 | 5 | 4 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 2 | 5 | 5 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | COFARMA 5 | 5 | 6 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 32 | 5 | 7 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 21 | 5 | 8 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 26 | 5 | 9 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA PROVENZA | 5 | 10 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | COFARMA 6 | 5 | 11 | Bucaramanga | Transferencia |

| | | | | | |
|-----------|------------|---|---|-----------------|-----------------|
| UNIDROGAS | ALEMANA 6 | 6 | 1 | Barrancabermeja | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 10 | 6 | 2 | Barrancabermeja | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 28 | 6 | 3 | Barrancabermeja | Transferencia |
| UNIDROGAS | DEPOSITO | 6 | 4 | Bucaramanga | Entrega Pedidos |

| | | | | | |
|-----------|----------------|---|---|---------|---------------|
| UNIDROGAS | ALEMANA 8 | 7 | 1 | Charala | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 22 | 7 | 2 | San Gil | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 27 | 7 | 3 | San Gil | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 15 | 7 | 4 | San Gil | Transferencia |
| UNIDROGAS | DROGUERIA PUMA | 7 | 5 | SOCORRO | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 16 | 7 | 6 | SOCORRO | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 24 | 7 | 4 | SOCORRO | Transferencia |

| | | | | | |
|-----------|-------------|---|---|----------|---------------|
| UNIDROGAS | ALEMANA 34 | 8 | 1 | BARBOSA | Transferencia |
| UNIDROGAS | BOYFAMILIAR | 8 | 2 | SOGAMOSO | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 35 | 8 | 3 | SOGAMOSO | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALMANA 36 | 8 | 4 | SOGAMOSO | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 44 | 8 | 5 | SOGAMOSO | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 43 | 8 | 6 | DUITAMA | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 39 | 8 | 7 | PAIPA | Transferencia |

| | | | | | |
|-----------------|------------------------|----|---|--------------|---------------|
| UNIDROGAS | ALEMANA 38 | 9 | 1 | TUNJA | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 40 | 9 | 2 | CHIQUINQUIRA | Transferencia |
| UNIDROGAS | DROG. ANDINA | 9 | 3 | CHIQUINQUIRA | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 45 | 9 | 4 | CHIQUINQUIRA | Transferencia |
| UNIDROGAS | DEPOSITO | 10 | 1 | Bucaramanga | Transferencia |
| CARLOS CASTILLA | SUP. OSCAR | 10 | 2 | Giron | Impulso |
| IRGEN CABALLERO | SUP. MERCANTIL PLUSS | 10 | 3 | Bucaramanga | Impulso |
| UNIDROGAS | INGLESA 34 | 11 | 1 | Ocaña | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 12 | 11 | 2 | Ocaña | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 37 | 11 | 3 | Ocaña | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 4 | 11 | 4 | Ocaña | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 31 | 12 | 1 | San Alberto | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 23 | 12 | 2 | Aguachica | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 11 | 13 | 1 | Zapatoca | Transferencia |
| UNIDROGAS | DEPOSITO | 14 | 1 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 19 | 14 | 2 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | DROGUERIA MONSERRATE | 14 | 3 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 12 | 14 | 4 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 18 | 14 | 5 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 9 | 14 | 6 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | ALEMANA 30 | 14 | 7 | Bucaramanga | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 38 | 15 | 1 | Pamplona | Transferencia |
| UNIDROGAS | DROGUERIA LA 6 | 15 | 2 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | DROGUERIA SAN JUAN 3 | 15 | 3 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 1 | 15 | 4 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 19 | 16 | 1 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 10 | 16 | 2 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | DROGUERIA CARACAS | 16 | 3 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | SANJUAN UNO | 16 | 5 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 33 | 16 | 6 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 57 | 16 | 7 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 14 | 16 | 8 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | DROGUERIA HOSPITALARIA | 16 | 9 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 56 | 17 | 1 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 62 | 17 | 2 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | DROGUERIA LA 25 | 17 | 3 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 49 | 17 | 4 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 09 | 17 | 5 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | DROGUERIA SAN JUAN 2 | 17 | 6 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 55 | 17 | 7 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | INGLESA 2 | 17 | 8 | Cucuta | Transferencia |
| UNIDROGAS | DEPOSITO | 17 | 9 | Cucuta | Transferencia |

| | | | | | |
|-------------------|--------------------|----|---|-------------|---------------|
| UNIDROGAS | DEPOSITO | 18 | 1 | Bucaramanga | Transferencia |
| JANETH NOGUERA | SUP. MARANATHA | 18 | 6 | Bucaramanga | Mercadeo |
| ALBA YADIRA PARRA | SUP. YADY | 18 | 7 | Bucaramanga | Mercadeo |
| URIEL VILLEGAS | SUP. MERCANTIL.COM | 18 | 8 | Bucaramanga | Mercadeo |
| JANETH NOGUERA | MARANATHA | 18 | 9 | Bucaramanga | Mercadeo |

| | | | | | |
|-----------|------------|----|---|-------------|---------------|
| UNIDROGAS | ALEMANA 33 | 19 | 1 | San Vicente | Transferencia |
|-----------|------------|----|---|-------------|---------------|

Y para cada mes se diseña un cuadro que ilustra la ruta que se seguirá.

Enero

| TRANSFERENCISTA | | MARTHA ESPINOSA | | | | |
|-----------------|--------|-----------------|-----------|--------|---------|--------|
| SEMANA 1 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | | | | | | |
| Jornada Tarde | | | | | | |
| SEMANA 2 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | | | | | | |
| Jornada Tarde | | | | | | |
| SEMANA 3 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | | | | | | RUTA 3 |
| Jornada Tarde | | | | | | RUTA 3 |
| SEMANA 4 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 4 | RUTA 9 | RUTA 10 | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| Jornada Tarde | RUTA 4 | RUTA 9 | RUTA 10 | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| SEMANA 5 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 19 | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| Jornada Tarde | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 19 | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 3 |

Febrero

| TRANSFERENCISTA | | MARTHA ESPINOSA | | | | |
|-----------------|--------------|-----------------|------------------|---------------|----------------|---------------|
| SEMANA 1 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 6 | RUTA 18 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| Jornada Tarde | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 6 | RUTA 18 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| SEMANA 2 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 7 | RUTA 8 | RUTA 9 | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 10 |
| Jornada Tarde | RUTA 7 | RUTA 8 | RUTA 9 | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 10 |
| SEMANA 3 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 11 | RUTA 12 | RUTA 13 | RUTA 14 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| Jornada Tarde | RUTA 11 | RUTA 12 | RUTA 13 | RUTA 14 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| SEMANA 4 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 1 | RUTA 3 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| Jornada Tarde | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 1 | RUTA 3 | RUTA 2 | RUTA 3 |

Marzo

| TRANSFERENCISTA | | MARTHA ESPINOSA | | | | |
|-----------------|--------------|-----------------|------------------|---------------|----------------|---------------|
| SEMANA 1 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 2 | RUTA 1 | RUTA 3 | RUTA 15 | RUTA 16 | RUTA 17 |
| Jornada Tarde | RUTA 2 | RUTA 1 | RUTA 3 | RUTA 15 | RUTA 16 | RUTA 17 |
| SEMANA 2 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 19 | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| Jornada Tarde | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 19 | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| SEMANA 3 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 11 | RUTA 12 | RUTA 14 | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| Jornada Tarde | RUTA 11 | RUTA 12 | RUTA 14 | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| SEMANA 4 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | | RUTA 7 | RUTA 10 | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| Jornada Tarde | | RUTA 7 | RUTA 10 | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| SEMANA 5 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 3 | | | |
| Jornada Tarde | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 3 | | | |

Abril

| TRANSFERENCISTA | | MARTHA ESPINOSA | | | | |
|-----------------|--------|-----------------|-----------|---------|---------|---------|
| SEMANA 1 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | | | | | | RUTA 2 |
| Jornada Tarde | | | | | | RUTA 2 |
| SEMANA 2 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 3 | RUTA 6 | RUTA 13 | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| Jornada Tarde | RUTA 3 | RUTA 6 | RUTA 13 | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| SEMANA 3 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 11 | RUTA 10 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| Jornada Tarde | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 11 | RUTA 10 | RUTA 2 | RUTA 3 |
| SEMANA 4 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 7 | RUTA 8 | RUTA 9 | RUTA 12 | RUTA 2 | RUTA 10 |
| Jornada Tarde | RUTA 7 | RUTA 8 | RUTA 9 | RUTA 12 | RUTA 2 | RUTA 10 |
| SEMANA 5 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 3 | RUTA 1 |
| Jornada Tarde | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 3 | RUTA 1 |

Drosan y Udroban

ASESORA

EMELY ROJAS

| NOMBRE DUENO | NOMBRE ESTABLECIMIENTO | RUTA | SECUENCIA | POBLACION | ACTIVIDAD | DISTRIBUIDOR |
|---------------------|-------------------------|------|-----------|-----------------|---------------|--------------|
| CARLOS PEREZ | DROGUERIA LIBERTAD | 1 | 1 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| EDINSON GOMEZ | DISTRIB. CINCO ESTRELLA | 1 | 2 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| ROSALBA CEBALLOS | DROG. EDINSON | 1 | 3 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| | DROG. INTERNACIONAL | 1 | 4 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| ANA VIRGINIA CADENA | AUTOSERV. PLACITA | 1 | 5 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| OLIVA RODRIGUEZ | TIENDA COLINA CAMPESTRE | 1 | 6 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| AMALIA GUITIERREZ | DROG. AMALIA | 1 | 7 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| STELLA PERALTA | VARIETADES STELLA | 1 | 8 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| CAROLINA MARTINEZ | PAPELERIA MIS ANGELITOS | 1 | 9 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| ANA VIRGINIA CADENA | EMANUEL VAREDADES | 1 | 10 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| LEONOR ARDILA | SURTIDORA LA FAVORITA | 1 | 11 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| YESENIA HERNANDEZ | DROGUERIA ALFA | 1 | 12 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| LAURIANO PIMIENTO | TIENDA LAURA LUZ | 1 | 13 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |

| | | | | | | |
|--------------------|-------------------------|---|----|-----------------|---------------|---------|
| AURA BENAVIDEZ | DROGUERIA CR. 24 | 2 | 1 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| LIDIA LEON | AUTOSERV. MANA | 2 | 2 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| JUDITH GONZALEZ | SUPERTIENDA JUDITH | 2 | 3 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| ESPERANZA CARDENAS | PAPELERIA SAMARI | 2 | 4 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| ALEXANDER POLANCO | DROG. PRIMERO SUS ALUD | 2 | 5 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| EVANGELINA MARIN | MICROMERCADO 20 ENERO | 2 | 6 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| MILEIDI MARTINEZ | VARIETADES MILEIDI | 2 | 7 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| CAROLINA CASTILLO | VARIETADES CAROL DAYANA | 2 | 8 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| JHON QUINTERO | SUP. NILYEN YENITH | 2 | 9 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| ESTHER PALACIOS | VARIETADES KELLY | 2 | 10 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| JORGE | DROGUERIA CARACAS | 2 | 11 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| RAMIRO | DROGUERIA NACIONAL | 2 | 12 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| YANETH | VARIETADES GANGAZO | 2 | 13 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |

| | | | | | | |
|----------|-------------------------------|---|----|-----------------|---------------|---------|
| EDINSON | DROGUERIA REINA | 3 | 1 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| MARTIN | AUTOSERVICIO GERIMAR | 3 | 2 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| FABIAN | DISTRIB. LA PAZ | 3 | 3 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| BERNARDO | AUTOSERVICIO LAMEDA | 3 | 4 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| HECTOR | DROG. ÉXITO | 3 | 5 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| YALITSA | DROG. CASTILLO | 3 | 6 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| PABLO | SUPER DROGAS EL CERRO | 3 | 7 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| MARITZA | DROG. CAMPIN | 3 | 8 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| GONZALO | AUOSERV. SATELITE | 3 | 9 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| | VARIETADES TENTACION | 3 | 10 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| | PRODUCTOS EXELID | 3 | 11 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| | AUOTSERVICIO LA INDEPENDENCIA | 3 | 12 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| | DROG. VARIETADES GAITAN | 3 | 13 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |

| | | | | | | |
|------------------|-------------------|---|---|------------|---------------|---------|
| SERGIO FONCE | AUT. LUZ FONCE | 4 | 1 | San rafael | Transferencia | UDROBAN |
| LUZ ADRIANA NIÑO | AUT. CANASTA | 4 | 2 | San rafael | Transferencia | UDROBAN |
| LORENZO FONCE | AUT. FONCE | 4 | 3 | Papayal | Transferencia | UDROBAN |
| DELSY CAMPOS | DROG. PAPEL. JOES | | | Papayal | Transferencia | UDROBAN |

| | | | | | | |
|-------------------|---------------------|---|----|-------------|---------------|--------|
| Felix Ortiz | DROG. FELIX | 5 | 1 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| Hernan | DROG. EL NEGRO | 5 | 2 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| Mabel | DROG. CAMPO HERMOSO | 5 | 3 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| Albero | DROG. NUEVA AVENIDA | 5 | 4 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| pedro Alarcon | DROG. PARASOL | 5 | 5 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| Nancy Becerra | DROG. VILLA SALUD | 5 | 6 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| Martha Contreras | DROG. MI MAR | 5 | 7 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| | D Y J PLUSS | 5 | 8 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| | DROG. GALENICA | 5 | 9 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| | DROG. HORIZONTE | 5 | 10 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| Gabril Santamaria | DROG. PAZ 2 | 5 | 11 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| Doris | DROG. SAN JUAN | 5 | 12 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| Gladys | DROG. NASARETH | 5 | 13 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| Esperanza Alba | DROG. EVELY FRED | 5 | 14 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |

| | | | | | | |
|-------------------|-------------------|---|----|-------------|---------------|--------|
| LUIS A. ORTIZ | LA VIRTUD | 6 | 1 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| EDWIN CAICEDO | ECOMED | 6 | 2 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| SAUL ALVARADO | LA CUMBRE | 6 | 3 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| NESTOR ORTIZ G. | NOM PLUS ULTRA | 6 | 4 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| NIDIA LOZANO | ORIENTAL 2 | 6 | 5 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| JOSE A. RODRIGUEZ | TIENDA DEL MEDICO | 6 | 6 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| LUIS E. JAIMES | RINO No. 2 | 6 | 7 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| LUIS HERNANDO | COMVIDA | 6 | 8 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| ADELA MANTILLA | CARMENCITA | 6 | 9 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| FANNY ESTUPIÑAN | JOFA | 6 | 10 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| GLADYS DE PICO | LESLY 1 | 6 | 11 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| EMIRO ORTIZ | FARMISALUD | 6 | 12 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| GERMAN PICO | LESLY 2 | 6 | 13 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |

| | | | | | | |
|----------|-----------------------|---|---|-------------|---------------|---------|
| SUSANA | DROGUERIA MODERNA | 7 | 1 | Sur Bolivar | Transferencia | DROSAN |
| DOMINGO | DROG. UNICA | 7 | 2 | Sur Bolivar | Transferencia | UDROBAN |
| LEONCIO | DROG. FARMA ROSA | 7 | 3 | Sur Bolivar | Transferencia | DROSAN |
| FERNANDO | AUTO. SURTIDEMA | 7 | 4 | Sur Bolivar | Transferencia | DROSAN |
| CARLOS | DROGUERIA CENTRAL | 7 | 5 | Sur Bolivar | Transferencia | DROSAN |
| EMIRO | DROGUERIA PAGUE MENOS | 7 | 6 | Sur Bolivar | Transferencia | DROSAN |
| JOIMER | DROGUERIA ECONOMICA | 7 | 7 | Sur Bolivar | Transferencia | DROSAN |

| | | | | | | |
|--------------------|-------------------------|---|---|-------------|---------------|---------|
| LUIS ENELSO PEÑA | DROGUERIA DROVIT | 8 | 1 | Sur Bolivar | Transferencia | DROSAN |
| BLANCA | DROGUERIA COMERCIFRAMA | 8 | 2 | Sur Bolivar | Transferencia | DROSAN |
| MARTHA PERILLA | DROG. CRUZ BLANCA | 8 | 3 | Sur Bolivar | Transferencia | DROSAN |
| LUZ MIRIAM | DROG. VARIEDA.STA ROSA | 8 | 4 | Sur Bolivar | Transferencia | UDROBAN |
| LUIS | DROG. LA ASPIRINA | 8 | 5 | Sur Bolivar | Transferencia | DROSAN |
| JUAN JOSE CAMPOS | AUTOSRV. MEGA PRECIOS | 8 | 6 | Sur Bolivar | Transferencia | UDROBAN |
| JUAN CARLOS MACIAS | AUTOSERV. MEGA ECONOMOM | 8 | 7 | Sur Bolivar | Transferencia | UDROBAN |
| LUIS | DROG. JASAN | 8 | 8 | Sur Bolivar | Transferencia | DROSAN |

| | | | | | | |
|--------------|-----------------------------|---|----|---------|---------------|--------|
| LILIANA | DROG. SAN GREGORIO | 9 | 1 | San Gil | Transferencia | DROSAN |
| LUIS CARDOZA | DROG. CENTRAL | 9 | 2 | San Gil | Transferencia | DROSAN |
| JAVIER | DROG. COEMRCIAL | 9 | 3 | San Gil | Transferencia | DROSAN |
| ROBERTO | SUPÉRDROGAS LA 13 | 9 | 4 | San Gil | Transferencia | DROSAN |
| ALIRIO | DROGUERIA PRINC. FONCE | 9 | 5 | San Gil | Transferencia | DROSAN |
| LUIS | DROG. DONDE LUIS | 9 | 6 | San Gil | Transferencia | DROSAN |
| MAUBRICIO | DROG. METROPOLITANA | 9 | 7 | San Gil | Transferencia | DROSAN |
| OLIVA | DROG. # 1 | 9 | 8 | San Gil | Transferencia | DROSAN |
| LUZ MARINA | BOTICA SANGILEÑA | 9 | 9 | San Gil | Transferencia | DROSAN |
| CARLOS | DROG. SANTA CRUZ DEL PUENTE | 9 | 10 | San Gil | Transferencia | DROSAN |

| | | | | | | |
|------------------|-------------------------|----|----|---------|---------------|--------|
| MIGUEL | DROGUERIA UNMEDICAS | 10 | 1 | Socorro | Transferencia | DROSAN |
| LEONOR | DROG. SELECTA | 10 | 2 | Socorro | Transferencia | DROSAN |
| HENRY | SURTIDROGAS LA ECONOMIA | 10 | 3 | Socorro | Transferencia | DROSAN |
| PEDRO | DROG. PLUSS MEDICA | 10 | 4 | Socorro | Transferencia | DROSAN |
| JUAN DARIO GOMEZ | DROGAS DAMARLY | 10 | 5 | Socorro | Transferencia | DROSAN |
| ALFONSO | DROG. UNIVERSAL | 10 | 6 | Socorro | Transferencia | DROSAN |
| LUZ DARY | DROG. MUNDIAL | 10 | 7 | Socorro | Transferencia | DROSAN |
| HILDA | DROG. COLOMBIA | 10 | 8 | Charala | Transferencia | DROSAN |
| BALNCA | DROG. # 1 BP | 10 | 9 | Charala | Transferencia | DROSAN |
| BETTY | DROG. JULIANA | 10 | 10 | Charala | Transferencia | DROSAN |

| | | | | | | |
|--------------------|----------------|----|----|------------|---------------|--------|
| MARTHA INES GARCIA | SAN MARCOS | 11 | 1 | Bucaramnga | Transferencia | DROSAN |
| ENRIQUE CARDENAS | VILLABEL | 11 | 2 | Bucaramnga | Transferencia | DROSAN |
| EDGAR GOMEZ | ANGELA MARIANA | 11 | 3 | Bucaramnga | Transferencia | DROSAN |
| LUZ MARINA BERNAL | LUZ MABE | 11 | 4 | Bucaramnga | Transferencia | DROSAN |
| CLAUDIA HERNANDEZ | MALUDY | 11 | 5 | Bucaramnga | Transferencia | DROSAN |
| EDITH GOMEZ | JEANCE | 11 | 6 | Bucaramnga | Transferencia | DROSAN |
| PASTOR BERDUGO | CACHIPAY | 11 | 7 | Bucaramnga | Transferencia | DROSAN |
| EMERSON JAIMES | SUPERIOR | 11 | 8 | Bucaramnga | Transferencia | DROSAN |
| HERNANDO SUMACA | DEL NORTE | 11 | 9 | Bucaramnga | Transferencia | DROSAN |
| CARLOS RUEDA | LAURA | 11 | 10 | Bucaramnga | Transferencia | DROSAN |
| WILMAR GOMEZ | WILL GOMEZ | 11 | 11 | Bucaramnga | Transferencia | DROSAN |
| EMIRO ORTIZ | MECHAS | 11 | 12 | Bucaramnga | Transferencia | DROSAN |
| LUIS E.PRADA | NEPTUNO | 11 | 13 | Bucaramnga | Transferencia | DROSAN |
| ALBA-JOSE | ROMAN | 11 | 14 | Bucaramnga | Transferencia | DROSAN |
| JENNY DORIS-CAMILO | POPULAR | 11 | 15 | Bucaramnga | Transferencia | DROSAN |

| | | | | | | |
|-------------------|----------------------|----|----|-------------|---------------|--------|
| GERMAN PICO | LESLY 2 | 12 | 1 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| MARIA C. BAUTISTA | ALTOVIENTO | 12 | 2 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| GERARDO GRANADOS | CAFASAN | 12 | 3 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| DAVID | UNISUR | 12 | 4 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| ALONSO ZAMBRANO | ALBALUZ | 12 | 5 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| HUGO ACEVEDO | ANTIOQUEÑA | 12 | 6 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| MIGUEL GONZALEZ | MIGORZ | 12 | 7 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| JORGE SANCHEZ | AGAPE | 12 | 8 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| GILMA ARIZA | SANTACRUZ | 12 | 9 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| JAIRO MANTILLA | SATELITE | 12 | 10 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| MARIA E.VALENCIA | GRACIA DE DIOS | 12 | 11 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| PEDRO QUIJANO | PLENITUD Y SABIDURIA | 12 | 12 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| JAIRO GARCIA | EL VIVERO | 12 | 13 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |

| | | | | | | |
|--------------------|--------------------|----|---|-------------|---------------|---------|
| OSCAR GOMEZ | AUTOSERV. DANDY | 13 | 1 | San Vicente | Transferencia | DROSAN |
| FRANCISCO | AUTOSERV. SANTA FE | 13 | 2 | San Vicente | Transferencia | UDROBAN |
| LUIS FDO. VELANDIA | AUTOSERV. CANASTA | 13 | 3 | San Vicente | Transferencia | UDROBAN |
| CARLOS ARTURO | VARIETADES CARLINO | 13 | 4 | San Vicente | Transferencia | UDROBAN |

| | | | | | | |
|-------------------|--------------------|----|---|-------|---------------|--------|
| | DROGUERIA TRINIDAD | 14 | 1 | Cesar | Transferencia | DROSAN |
| RAMIRO | DROG. PANAMERICANA | 14 | 2 | Cesar | Transferencia | DROSAN |
| | DROG. OLIMPICA | 14 | 3 | Cesar | Transferencia | DROSAN |
| | DROG. TORCOROMA | 14 | 4 | Cesar | Transferencia | DROSAN |
| JESUS ALVERIO | DROG.PERF. HL | 14 | 5 | Cesar | Transferencia | DROSAN |
| ALEXANDER SANCHEZ | DROG. PERF. ZHAGUI | 14 | 6 | Cesar | Transferencia | DROSAN |

| | | | | | | |
|-------------|-------------------|----|---|-----------|---------------|---------|
| ENOO FORERO | DROG. SELECTA | 15 | 1 | Aguachica | Mercadeo | DROSAN |
| RAMON | DROG. PASTILLITA | 15 | 2 | Aguachica | Mercadeo | DROSAN |
| HENRY | DROG. MEDILAC | 15 | | Aguachica | Transferencia | DROSAN |
| YANETH | DROG. GRAN AHORRO | 15 | 4 | Aguachica | Mercadeo | UDROBAN |

| | | | | | | |
|----------|-----------------------|----|---|-----------|---------------|---------|
| YANETH | DROG. SAN JORGE | 16 | 1 | Aguachica | Mercadeo | UDROBAN |
| ARTURO | PROVISIONES LA REINA | 16 | 2 | Aguachica | Mercadeo | DROSAN |
| ALFONSO | DROGUERIA HUMANITARIA | 16 | 3 | Aguachica | Transferencia | DROSAN |
| BENJAMIN | DROG. CURITA | 16 | 4 | Aguachica | Mercadeo | DROSAN |

| | | | | | | |
|-------------|-------------------|----|---|-------|---------------|--------|
| LUIS DANERY | DROG. TARIGUA | 17 | 1 | Ocaña | Transferencia | DROSAN |
| JULIO | DROG. ESTORAQUES | 17 | 2 | Ocaña | Transferencia | DROSAN |
| | DROG. RIAÑO | 17 | 3 | Ocaña | Transferencia | DROSAN |
| MARITZA | DROG. SANTA CLARA | 17 | 4 | Ocaña | Transferencia | DROSAN |
| MARIO | DROG. SAN AGUSTIN | 17 | 5 | Ocaña | Transferencia | DROSAN |
| RAMON | DROG. A SU SALUD | 17 | 6 | Ocaña | Transferencia | DROSAN |

| | | | | | | |
|----------------------|------------------------|----|----|-------------|---------------|--------|
| MABEL | DRO. SAYSALUD | 18 | 1 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| CARLOS GONZÁNEZ | SUPER DESCUENTO | 18 | 2 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| GIOVANY | CENTRAL DESCUENTO | 18 | 3 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| HECTOR TORRES | DROG. AURORA | 18 | 4 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| JORGE - SERGIO SERRA | DROG. VIVIR | 18 | 5 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| OMAIRA -RODRIGO | DROG. ALAVAREZ | 18 | 6 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| DIANA | DROG. DON BOSCO | 18 | 7 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| ALICIA DE OSORIO | DROG. NUEVO SAN ISIDRO | 18 | 8 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| OSCAR GRANADOS | DROG. ALBANIA | 18 | 9 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| WILMER CHACON | DROG. VIDA | 18 | 10 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| ISABEL RUBIO | DROG. MERCADO DALUD | 18 | 11 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| ALVARO PEDRAZA | DROG. SEGURO | 18 | 12 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| ROCIO SALAMANCA | DROG. MEDIMARCAS | 18 | 13 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| JAVIER MARTINEZ | DROG. SUPER FARMA | 18 | 14 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| RICARDO BERMUDEZ | DROG. LOS MEDICOS | 18 | 15 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |

| | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|----|---|--------------|---------------|---------|
| DAMIAN | AUTOSERV. PAISA | 19 | 1 | Pto. Wilches | Mercadeo | UDROBAN |
| DEIMER | AUTOSERV. HNOS CASTRO | 19 | 2 | Pto. Wilches | Mercadeo | UDROBAN |
| MARTHA | DROG. SURTI SALUD | 19 | 3 | Pto. Wilches | Transferencia | DROSAN |
| ETELBINA ZAPATA | DROG. COMUNEROS | 19 | 4 | San pablo | Transferencia | UDROBAN |
| JESUS A. BERMUDEZ | DROG. ALKOSTO | 19 | 5 | San pablo | Transferencia | UDROBAN |

| | | | | | | |
|--------------------|-------------------------|----|---|-----------|---------------|---------|
| ALEXNDER | AUTOSERV. MANTILLA | 20 | 1 | San Pablo | Mercadeo | UDROBAN |
| EDUWIN | AUOSERV. PLAZUELA | 20 | 2 | San pablo | Mercadeo | UDROBAN |
| LUIS CARLOS TAPIAS | AUTOSERV. ESQUINA MIXTA | 20 | 3 | San pablo | Transferencia | UDROBAN |

| | | | | | | |
|----------------------|------------------------------|----|---|-----------------|---------------|--------------|
| RONALD GONZALEZ | UDROBAN | 21 | 1 | Barrancabermeja | Telemercadeo | Telemercadeo |
| | DROG. CRISTO REY | 21 | 2 | Barrancabermeja | Transferencia | DROSAN |
| HECTOR PAEZ | TEINDA LA 20 | 21 | 3 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| ARGEMIRO ARIZTIZABAL | TIENDA UNO A | 21 | 4 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| JHOANA | MISELANEA Cesar BARON LOZANO | 21 | 5 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| SENAIDA | VARIETADES PARAISO | 21 | 6 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |
| STELLA LOPEZ | VARIETADES MAYI | 21 | 7 | Barrancabermeja | Transferencia | UDROBAN |

| | | | | | | |
|----------------------|---------------------|----|----|-------------|---------------|--------|
| MIGUEL A.PEREA | VILLA NVA DEL CAMPO | 22 | 1 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| AGUSTIN GRANADOS | GRANADOS REPOSO | 22 | 2 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| MAURICO GOMEZ | MAXIMAO | 22 | 3 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| MARY LUZ | ANDERSON | 22 | 4 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| MARIA Y.VASQUEZ | OLIMPIA | 22 | 5 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| CECILIA SUAREZ | FARMA C | 22 | 6 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| MILAGROS OSPINA | ALISON | 22 | 7 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| EDUARDO PABON | PABON | 22 | 8 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| LUZ STELLA | SAN NICOLAS | 22 | 9 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| ERASMO PULIDO | NUEVA LUZ | 22 | 10 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| ROSA GARCIA AYALA | HOGAR | 22 | 11 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| FERNANDO DAZA-BLANCO | VIRTUAL | 22 | 12 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| OSCAR RAMIREZ | RIPLEY | 22 | 13 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| ELIZABETH MEJIA | LA RIVIERA | 22 | 14 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| DROSAN | DEPOSITO | 22 | | Bucaramanga | | DROSAN |

| | | | | | | |
|------------------|---------------------|----|----|-------------|---------------|--------|
| JAIRO GOMEZ | DROMEDICA | 23 | 1 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| FRANCISCO JEREZ | TOLEDO PLATA | 23 | 2 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| JANETH RESTREPO | ROSSY | 23 | 3 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| HERNANDO PATIÑO | VILLA SARA | 23 | 4 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| | DROGUEFARM | 23 | 5 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| GONZALO CAMACHO | MOLINO DEL PORVENIR | 23 | 6 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| PEDRO JIMENEZ | PORVENIR DE SALUD | 23 | 7 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| | LA CONFIANZA | 23 | 8 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| OCTAVIO PLATA | DROMARY 1 | 23 | 9 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| JAIME PINILLA | EL JARDIN | 23 | 10 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| OCTAVIO PLATA | DROMARY 2 | 23 | 11 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| | ASIFARMA | 23 | 12 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| JOSE ROMAN | SUPER DESCUENTO | 23 | 13 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| NANCY VALDIVIESO | SAN SEBASTIAN | 23 | 14 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |

| | | | | | | |
|------------------|--------------|----|----|-------------|---------------|--------|
| ELDER DE JESUS | EL EDEN | 24 | 1 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| RAMIRO MANTILLA | DIAMANTE II | 24 | 2 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| JOAQUIN MARTINEZ | SAN LUIS | 24 | 3 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| SAUL QUIROGA | PROVIDA | 24 | 4 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| BLANCA RUIZ | FLORELLA | 24 | 5 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| | DROSANARE | 24 | 6 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| ELVIS VILLADIEGO | DROG.CRISTAL | 24 | 7 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| MIGUEL ACEVEDO | PAGUE MENOS | 24 | 8 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| MARCO T. JIMENEZ | EL LAGO 2 | 24 | 9 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| ANA E. PADILLA | EFESO | 24 | 10 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| GUILLERMO OSPINA | LA OFERTA | 24 | 11 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| VICTOR M. DURAN | PHARMACY | 24 | 12 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| SERGIO GUERRERO | ECONOMIA 681 | 24 | 13 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| BENNISIA ALDANA | BENNY | 24 | 14 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |
| MARCO T. JIMENEZ | EL LAGO 1 | 24 | 15 | Bucaramanga | Transferencia | DROSAN |

| | | | | | | |
|-------------------|----------------------|----|----|-------|---------------|--------|
| MAURICIO GARCIA | DROGUERIA PALENQUE | 25 | 1 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| HENRY PABON | DROG. RAPIDROGAS | 25 | 2 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| BEATRIZ MANRIQUE | DROG. MANRIQUE | 25 | 3 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| | DROG. POBLADO | 25 | 4 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| ESMERALDA | DROG. INTER FAMILIAR | 25 | 5 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| RAUL RUEDA | DROG. KOLSUDROGAS | 25 | 6 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| FREDY ESTUPIÑAN | DROG. SUPER AVENIDA | 25 | 7 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| DARIO ESTUPIÑAN | DROG. DIFARMA | 25 | 8 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| IVAN HERRERA | DROG. STAR BIEN | 25 | 9 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| SONIA ARISMENDI | DROG. SAN IGNACIO | 25 | 10 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| JORGE CHACON | DROG. SAN JORGE | 25 | 11 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| JHON MARIN | DROG. SAN JUAN GIRON | 25 | 12 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| SANDRA ESTUPIÑAN | DROG. CAMPIÑA | 25 | 13 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| MARLENE ESTUPIÑAN | DROG. PAOLA | 25 | 14 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| JOSELIN CRUZ | DROG. KAREN | 25 | 15 | Giron | Transferencia | DROSAN |

| | | | | | | |
|------------------|--------------------------|----|----|-------|---------------|--------|
| HARD VALDIVIESO | DROG. ARENALES | 26 | 1 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| ROBINSON VEGA | DROG. VALERI | 26 | 2 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| MATILDE ALMANZA | DROG. VILLAS | 26 | 3 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| Cesar BECERRA | DROG. UNICENTRO | 26 | 4 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| OSCAR FDO. GOMEZ | DROG. VITAL | 26 | 5 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| SUSANA MARTINEZ | DROG. NUEVO PORTAL | 26 | 6 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| CIRO TOSCANO | DROG. CYMIS | 26 | 7 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| EDGAR VANEGAS | DROG. SUTI SALUD | 26 | 8 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| EDUARDOLIZARAZO | DROG. CONSUELO | 26 | 9 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| HECTOR HERNANDEZ | DROG. LOS CAMBULOS | 26 | 10 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| JOSE M. NIETO | DROG. VILLAS DE DON JUAN | 26 | 11 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| | DROG. SALUD DROGAS | 26 | 12 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| JAIME | DROG. SUPER DROGAS | 26 | 13 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| ANDRA ANDRADE | DROG. VILLA CABALELROS | 26 | 14 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| ORLANDO | DROG. SUPER SKALA | 26 | 15 | Giron | Transferencia | DROSAN |
| GILBERTO | DROG. INMACULADA | 26 | 16 | Giron | Transferencia | DROSAN |

Enero

| TRANSFERENCISTA | | EMELY ROJAS | | | | |
|-----------------|---------|-------------|-----------|---------|---------|---------|
| SEMANA 3 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | | RUTA 9 | RUTA 10 | RUTA 3 | RUTA 1 | RUTA 21 |
| Jornada Tarde | | RUTA 9 | RUTA 10 | RUTA 3 | RUTA1 | RUTA21 |
| SEMANA 4 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 11 | RUTA 14 | RUTA 17 | RUTA 15 | RUTA 16 | RUTA 22 |
| Jornada Tarde | RUTA 11 | RUTA 14 | RUTA 17 | RUTA 15 | RUTA 16 | RUTA 22 |
| SEMANA 5 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 13 | RUTA 2 | RUTA 19 | RUTA 20 | RUTA 24 | RUTA 23 |
| Jornada Tarde | RUTA 13 | RUTA 2 | RUTA 19 | RUTA 20 | RUTA 24 | RUTA 23 |

Febrero

| TRANSFERENCISTA | | EMELY ROJAS | | | | |
|-----------------|---------|-------------|-----------|---------|---------|---------|
| SEMANA 1 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 1 | RUTA2 | RUTA 3 | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 6 |
| Jornada Tarde | RUTA 1 | RUTA2 | RUTA 3 | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 6 |
| SEMANA 2 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 7 | RUTA 8 | RUTA 9 | RUTA 10 | RUTA 11 | RUTA 12 |
| Jornada Tarde | RUTA 7 | RUTA 8 | RUTA 9 | RUTA 10 | RUTA 11 | RUTA 12 |
| SEMANA 3 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 13 | RUTA 14 | RUTA 15 | RUTA 16 | RUTA 17 | RUTA 18 |
| Jornada Tarde | RUTA 13 | RUTA 14 | RUTA 15 | RUTA 16 | RUTA 17 | RUTA 18 |
| SEMANA 4 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 19 | RUTA 20 | RUTA 21 | RUTA 23 | RUTA 24 | RUTA 22 |
| Jornada Tarde | RUTA 19 | RUTA 20 | RUTA 21 | RUTA 23 | RUTA 24 | RUTA 22 |

Marzo

| TRANSFERENCISTA | | EMELY ROJAS | | | | |
|-----------------|---------|-------------|-----------|---------|---------|---------|
| SEMANA 1 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 3 | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 6 |
| Jornada Tarde | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 3 | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 6 |
| SEMANA 2 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 7 | RUTA 8 | RUTA 9 | RUTA 10 | RUTA 11 | RUTA 12 |
| Jornada Tarde | RUTA 7 | RUTA 8 | RUTA 9 | RUTA 10 | RUTA 11 | RUTA 12 |
| SEMANA 3 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 13 | RUTA 14 | RUTA 15 | RUTA 16 | RUTA 17 | RUTA 18 |
| Jornada Tarde | RUTA 13 | RUTA 14 | RUTA 15 | RUTA 16 | RUTA 17 | RUTA 18 |
| SEMANA 4 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | FESTIVO | RUTA 19 | RUTA 20 | RUTA 21 | RUTA 22 | RUTA 23 |
| Jornada Tarde | FESTIVO | RUTA 19 | RUTA 20 | RUTA 21 | RUTA 22 | RUTA 23 |
| SEMANA 5 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 24 | RUTA 25 | RUTA 26 | | | |
| Jornada Tarde | RUTA 24 | RUTA 25 | RUTA 26 | | | |

Abril

| TRANSFERENCISTA | | EMELY ROJAS | | | | |
|-----------------|--------|-------------|-----------|--------|---------|---------|
| SEMANA 1 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | | | | | | RUTA 22 |
| Jornada Tarde | | | | | | RUTA 22 |
| SEMANA 2 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 1 | RUTA 2 | RUTA 3 | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA 6 |
| Jornada Tarde | RUTA 1 | RUTA2 | RUTA 3 | RUTA 4 | RUTA 5 | RUTA6 |
| SEMANA 3 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 7 | RUTA8 | RUTA 9 | RUTA10 | RUTA 11 | RUTA 12 |

| | | | | | | |
|-----------------|--------------|---------------|------------------|---------------|----------------|---------------|
| Jornada Tarde | RUTA7 | RUTA8 | RUTA9 | RUTA 10 | RUTA 11 | RUTA 12 |
| SEMANA 4 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 13 | RUTA 14 | RUTA 15 | RUTA 16 | RUTA 17 | RUTA 18 |
| Jornada Tarde | RUTA 13 | RUTA 14 | RUTA 15 | RUTA 16 | RUTA 17 | RUTA 18 |
| SEMANA 5 | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| Jornada Mañana | RUTA 19 | RUTA 20 | RUTA 21 | RUTA 23 | RUTA 24 | RUTA 25 |
| Jornada Tarde | RUTA 19 | RUTA 20 | RUTA 21 | RUTA 23 | RUTA 24 | RUTA 25 |

Anexo L. Resultados concurso canal distributivo I cuatrimestre 2010

| GIMAR | VENTA TOTAL DEL PERIODO | | PROM MENSUAL | | CUOTA 2010 | | | | | | | |
|-----------------|-------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| | ENERO - ABRIL 2009 | | I CUAT 2009 | | ENERO | CREC | FEBRERO | CREC | MARZO | CREC | ABRIL | CREC |
| | KAREN CUEVAS | \$ 20.703.000 | \$ 5.175.750 | \$ 6.000.000 | 16% | \$ 6.200.000 | 20% | \$ 6.200.000 | 20% | \$ 6.200.000 | 20% | \$ 6.200.000 |
| AMINTA PEÑALOZA | \$ 10.782.000 | \$ 2.695.500 | \$ 2.500.000 | -7% | \$ 2.300.000 | -15% | \$ 2.300.000 | -15% | \$ 2.300.000 | -15% | \$ 2.300.000 | -15% |
| ELSA GOMEZ | \$ 8.442.546 | \$ 2.110.637 | \$ 1.500.000 | -29% | \$ 2.500.000 | 18% | \$ 2.500.000 | 18% | \$ 2.500.000 | 18% | \$ 2.500.000 | 18% |
| AMPARO | \$ 1.561.000 | \$ 390.250 | \$ 600.000 | 54% | \$ 700.000 | 79% | \$ 600.000 | 54% | \$ 600.000 | 54% | \$ 600.000 | 54% |
| LUZ MARY | \$ 1.638.000 | \$ 409.500 | \$ 600.000 | 47% | \$ 700.000 | 71% | \$ 600.000 | 47% | \$ 600.000 | 47% | \$ 600.000 | 47% |
| YAKELINE | \$ 684.000 | \$ 171.000 | \$ 600.000 | 251% | \$ 1.000.000 | 485% | \$ 1.000.000 | 485% | \$ 1.000.000 | 485% | \$ 1.000.000 | 485% |
| ARLENIS | \$ 693.000 | \$ 173.250 | \$ 200.000 | 15% | \$ 600.000 | 246% | \$ 600.000 | 246% | \$ 600.000 | 246% | \$ 600.000 | 246% |
| TOTAL | \$ 44.503.546 | \$ 11.125.887 | \$ 12.000.000 | | \$ 14.000.000 | | \$ 13.800.000 | | \$ 13.800.000 | | \$ 13.800.000 | |

| UDROBAN | VENTA TOTAL DEL PERIODO | | PROM MENSUAL | | CUOTA 2010 | | | | | | | |
|--------------|-------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| | ENERO - ABRIL 2009 | | I CUAT 2009 | | ENERO | CREC | FEBRERO | CREC | MARZO | CREC | ABRIL | CREC |
| | CARLOS VELEÑO | \$ 9.631.000 | \$ 2.407.750 | \$ 2.800.000 | 16% | \$ 3.000.000 | 25% | \$ 3.000.000 | 25% | \$ 3.026.000 | 26% | \$ 3.026.000 |
| MARCELA | \$ 10.445.000 | \$ 2.611.250 | \$ 3.700.000 | 42% | \$ 3.400.000 | 30% | \$ 3.400.000 | 30% | \$ 3.382.000 | 30% | \$ 3.382.000 | 30% |
| REYNALDO | \$ 28.751.000 | \$ 7.187.750 | \$ 7.500.000 | 4% | \$ 9.030.000 | 26% | \$ 9.030.000 | 26% | \$ 9.078.000 | 26% | \$ 9.078.000 | 26% |
| ARLENIS | \$ 7.109.000 | \$ 1.777.250 | \$ 600.000 | -66% | \$ 2.270.000 | 28% | \$ 2.270.000 | 28% | \$ 2.314.000 | 30% | \$ 2.314.000 | 30% |
| TOTAL | \$ 55.936.000 | \$ 13.984.000 | \$ 14.600.000 | | \$ 17.700.000 | | \$ 17.700.000 | | \$ 17.800.000 | | \$ 17.800.000 | |

| REPRESENTACIONES DAO | VENTA TOTAL DEL PERIODO | | PROM MENSUAL | | CUOTA 2010 | | | | | | | |
|----------------------|-------------------------|--------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| | ENERO - ABRIL 2009 | | I CUAT 2009 | | ENERO | CREC | FEBRERO | CREC | MARZO | CREC | ABRIL | CREC |
| | AURELIO CHAPARRO | \$ 2.721.000 | \$ 680.250 | \$ 700.000 | 3% | \$ 700.000 | 3% | \$ 700.000 | 103% | \$ 600.000 | -12% | \$ 600.000 |
| SANDRA PALOMARES | \$ 907.000 | \$ 226.750 | \$ 600.000 | 165% | \$ 600.000 | 165% | \$ 600.000 | 265% | \$ 600.000 | 165% | \$ 600.000 | 165% |
| WILLIAM OSMA | \$ 1.512.000 | \$ 378.000 | \$ 700.000 | 85% | \$ 600.000 | 59% | \$ 700.000 | 185% | \$ 600.000 | 59% | \$ 600.000 | 59% |
| RICHARD RAMIREZ | \$ 2.268.000 | \$ 567.000 | \$ 600.000 | 6% | \$ 600.000 | 6% | \$ 600.000 | 106% | \$ 600.000 | 6% | \$ 600.000 | 6% |
| CARLOS HERRERA | \$ 5.594.000 | \$ 1.398.500 | \$ 1.500.000 | 7% | \$ 1.500.000 | 7% | \$ 1.500.000 | 107% | \$ 1.500.000 | 7% | \$ 1.500.000 | 7% |
| ALFREDO ORDOÑEZ | \$ 2.118.000 | \$ 529.500 | \$ 600.000 | 13% | \$ 600.000 | 13% | \$ 600.000 | 113% | \$ 600.000 | 13% | \$ 600.000 | 13% |
| TOTAL | \$ 15.120.000 | \$ 3.780.000 | \$ 4.700.000 | | \$ 4.600.000 | | \$ 4.700.000 | | \$ 4.500.000 | | \$ 4.500.000 | |

REPESANDER

| VENTA TOTAL DEL PERIODO | PROM MENSUAL |
|-------------------------|--------------|
| ENERO - ABRIL 2009 | I CUAT 2009 |

| | | |
|-----------------------|---------------|---------------|
| FERNANDO SANABRIA | \$ 14.000.000 | \$ 3.500.000 |
| OMAR CONTRERAS | \$ 11.200.000 | \$ 2.800.000 |
| OSCAR BONILLA | \$ 10.080.000 | \$ 2.520.000 |
| OSCAR TORRES | \$ 2.240.000 | \$ 560.000 |
| PEDRO CUADROS | \$ 2.800.000 | \$ 700.000 |
| MARIO RIOS | \$ 1.120.000 | \$ 280.000 |
| ORLANDO RODRIGUEZ | \$ 1.680.000 | \$ 420.000 |
| NELSON DAZA | \$ 2.240.000 | \$ 560.000 |
| LILIANA BLANCO | 1120000 | \$ 280.000 |
| ALVARO BASTO | 560000 | \$ 140.000 |
| JUAN ALBERTO MENDEZ | 1120000 | \$ 280.000 |
| ROSA MIRYAM ARGÜELLO | 560000 | \$ 140.000 |
| CARLOS PINILLA | 560000 | \$ 140.000 |
| ANDRES FELIPE TRILLOS | 2240000 | \$ 560.000 |
| MAURICIO ALVAREZ | | \$ - |
| ARIEL YESID CALDERÓN | 2800000 | \$ 700.000 |
| LUIS EDUARDO MELO | | \$ - |
| TOTAL | \$ 54.320.000 | \$ 13.580.000 |

| CUOTA 2010 | | | | | | | |
|------------|------|---------|------|-------|------|-------|------|
| ENERO | CREC | FEBRERO | CREC | MARZO | CREC | ABRIL | CREC |

| | | | | | | | |
|-----------------|-------|---------------|------|---------------|------|---------------|------|
| \$ 5.000.000 | 43% | \$ 5.000.000 | 43% | \$ 5.000.000 | 43% | \$ 5.000.000 | 43% |
| \$ 5.000.000 | 79% | \$ 5.000.000 | 79% | \$ 5.000.000 | 79% | \$ 5.000.000 | 79% |
| \$ 5.000.000 | 98% | \$ 4.000.000 | 59% | \$ 4.000.000 | 59% | \$ 4.000.000 | 59% |
| \$ 600.000 | 7% | \$ 600.000 | 7% | \$ 600.000 | 7% | \$ 600.000 | 7% |
| | -100% | \$ 600.000 | -14% | \$ 600.000 | -14% | \$ 600.000 | -14% |
| | -100% | \$ 600.000 | 114% | \$ 600.000 | 114% | \$ 600.000 | 114% |
| | -100% | \$ 600.000 | 43% | \$ 600.000 | 43% | \$ 600.000 | 43% |
| | -100% | \$ 600.000 | 7% | \$ 600.000 | 7% | \$ 600.000 | 7% |
| | -100% | \$ 600.000 | 114% | \$ 600.000 | 114% | \$ 600.000 | 114% |
| | -100% | \$ 600.000 | 329% | \$ 600.000 | 329% | \$ 600.000 | 329% |
| | -100% | \$ 600.000 | 114% | \$ 600.000 | 114% | \$ 600.000 | 114% |
| | -100% | \$ 600.000 | 329% | \$ 600.000 | 329% | \$ 600.000 | 329% |
| | -100% | \$ 600.000 | 329% | \$ 600.000 | 329% | \$ 600.000 | 329% |
| | -100% | \$ 600.000 | 7% | \$ 600.000 | 7% | \$ 600.000 | 7% |
| | 0% | \$ 600.000 | 0% | \$ 600.000 | 0% | \$ 600.000 | 0% |
| | -100% | \$ 600.000 | -14% | \$ 600.000 | -14% | \$ 600.000 | -14% |
| | 0% | \$ 600.000 | 0% | \$ 600.000 | 0% | \$ 600.000 | 0% |
| # \$ 15.600.000 | | \$ 22.400.000 | | \$ 22.400.000 | | \$ 22.400.000 | |

DROSAN

| VENTA TOTAL DEL PERIODO | PROM MENSUAL |
|-------------------------|--------------|
| ENERO - ABRIL 2009 | I CUAT 2009 |

| | | |
|---------------------|---------------|---------------|
| LUIS ALBARRACIN | \$ 6.750.000 | \$ 1.687.500 |
| JOSE SARMIENTO | \$ 5.400.000 | \$ 1.350.000 |
| LUIS MARTINEZ | \$ 5.350.000 | \$ 1.337.500 |
| HOLMAN ARENAS | \$ 298.000 | \$ 74.500 |
| GONZALO PATIÑO | \$ 1.874.000 | \$ 468.500 |
| RICARDO PINZON | \$ 240.000 | \$ 60.000 |
| WILLIAM BONILLA | \$ 1.120.000 | \$ 280.000 |
| ISABEL ARIZA | \$ 720.000 | \$ 180.000 |
| OSCAR SANCHEZ | \$ 4.167.000 | \$ 1.041.750 |
| GIOVANNA LANDAZABAL | \$ 480.000 | \$ 120.000 |
| GERMAN RUEDA | \$ 424.000 | \$ 106.000 |
| SANDRA MANTILLA | \$ 5.350.000 | \$ 1.337.500 |
| LUZ MARINA GARCIA | \$ 2.626.000 | \$ 656.500 |
| FABIO MANTILLA | \$ 2.475.000 | \$ 618.750 |
| EMEY PEREZ | \$ 2.668.000 | \$ 667.000 |
| LUDY GARCIA | \$ 4.167.000 | \$ 1.041.750 |
| MARTIN GUTIERREZ | \$ 2.662.000 | \$ 665.500 |
| EDUARDO GUTIERREZ | \$ 2.775.000 | \$ 693.750 |
| JHON GOMEZ | \$ 2.551.000 | \$ 637.750 |
| TOTAL | \$ 52.097.000 | \$ 13.024.250 |

| CUOTA 2010 | | | | | | | |
|------------|------|---------|------|-------|------|-------|------|
| ENERO | CREC | FEBRERO | CREC | MARZO | CREC | ABRIL | CREC |

| | | | | | | | |
|---------------|-------|---------------|------|---------------|------|---------------|------|
| \$ 2.000.000 | 19% | \$ 2.170.000 | 29% | \$ 2.170.000 | 29% | \$ 2.170.000 | 29% |
| \$ 1.500.000 | 11% | \$ 1.550.000 | 15% | \$ 1.550.000 | 15% | \$ 1.550.000 | 15% |
| \$ 1.500.000 | 12% | \$ 1.550.000 | 16% | \$ 1.550.000 | 16% | \$ 1.550.000 | 16% |
| \$ 600.000 | 705% | \$ 600.000 | 705% | \$ 600.000 | 705% | \$ 600.000 | 705% |
| \$ 600.000 | 28% | \$ 600.000 | 28% | \$ 600.000 | 28% | \$ 600.000 | 28% |
| \$ 600.000 | 900% | \$ 600.000 | 900% | \$ 600.000 | 900% | \$ 600.000 | 900% |
| \$ 600.000 | 114% | \$ 600.000 | 114% | \$ 600.000 | 114% | \$ 600.000 | 114% |
| \$ 600.000 | 233% | \$ 600.000 | 233% | \$ 600.000 | 233% | \$ 600.000 | 233% |
| \$ 1.200.000 | 15% | \$ 1.240.000 | 19% | \$ 1.240.000 | 19% | \$ 1.240.000 | 19% |
| \$ 600.000 | 400% | \$ 600.000 | 400% | \$ 600.000 | 400% | \$ 600.000 | 400% |
| \$ 600.000 | 466% | \$ 600.000 | 466% | \$ 600.000 | 466% | \$ 600.000 | 466% |
| \$ 1.500.000 | 12% | \$ 1.550.000 | 16% | \$ 1.550.000 | 16% | \$ 1.550.000 | 16% |
| \$ - | -100% | \$ 600.000 | -9% | \$ 600.000 | -9% | \$ 700.000 | 7% |
| \$ - | -100% | \$ 600.000 | -3% | \$ 600.000 | -3% | \$ 700.000 | 13% |
| \$ 600.000 | -10% | \$ 700.000 | 5% | \$ 600.000 | -10% | \$ 600.000 | -10% |
| \$ 1.200.000 | 15% | \$ 1.240.000 | 19% | \$ 1.240.000 | 19% | \$ 1.240.000 | 19% |
| \$ 600.000 | -10% | \$ 700.000 | 5% | \$ 700.000 | 5% | \$ 700.000 | 5% |
| \$ 600.000 | -14% | \$ 600.000 | -14% | \$ 600.000 | -14% | \$ 600.000 | -14% |
| \$ 600.000 | -6% | \$ 600.000 | -6% | \$ 600.000 | -6% | \$ 600.000 | -6% |
| \$ 15.500.000 | | \$ 17.300.000 | | \$ 17.200.000 | | \$ 17.400.000 | |

| GIMAR | VENTAS | | | VENTAS | | | VENTAS | | | VENTAS | | |
|-----------------|---------------|------|------------|--------------|------|------------|---------------|------|------------|---------------|------|------------|
| | ENERO | CUMP | COMISION | FEBRERO | CUMP | COMISION | MARZO | CUMP | COMISION | ABRIL | CUMP | COMISION |
| KAREN CUEVAS | \$ 4.186.928 | 70% | No cumplió | \$ 2.540.032 | 41% | No cumplió | \$ 2.343.600 | 38% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió |
| AMINTA PEÑALOZA | \$ 3.045.539 | 122% | \$ 60.911 | \$ 1.348.142 | 59% | No cumplió | \$ 3.884.419 | 169% | \$ 77.688 | \$ 3.181.377 | 138% | \$ 63.628 |
| ELSA GOMEZ | \$ 1.371.024 | 91% | No cumplió | \$ 598.907 | 24% | No cumplió | \$ 4.029.790 | 161% | \$ 80.596 | \$ 7.010.378 | 280% | \$ 140.208 |
| AMPARO | \$ 224.008 | 37% | No cumplió | \$ 421.030 | 60% | No cumplió | \$ 484.537 | 81% | No cumplió | \$ 538.440 | 90% | No cumplió |
| LUZ MARY | \$ 493.395 | 82% | No cumplió | \$ 243.241 | 35% | No cumplió | \$ 1.244.364 | 207% | \$ 24.887 | \$ 2.439.558 | 407% | \$ 48.791 |
| YAKELINE | \$ 1.028.943 | 171% | \$ 20.579 | \$ 148.293 | 15% | No cumplió | \$ 2.350.486 | 235% | \$ 47.010 | \$ 3.222.920 | 322% | \$ 64.458 |
| ARLENIS | \$ 420.674 | 210% | \$ 8.413 | \$ 160.757 | 27% | No cumplió | \$ 202.383 | 34% | No cumplió | \$ 255.996 | 43% | No cumplió |
| TOTAL | \$ 10.770.511 | 90% | \$ 89.903 | \$ 5.460.402 | 39% | \$ - | \$ 14.539.579 | 105% | \$ 230.181 | \$ 16.648.669 | 121% | \$ 317.085 |

| UDROBAN | VENTAS | | | VENTAS | | | VENTAS | | | VENTAS | | |
|---------------|--------------|------|------------|---------------|------|------------|---------------|------|------------|--------------|------|------------|
| | ENERO | CUMP | COMISION | FEBRERO | CUMP | COMISION | MARZO | CUMP | COMISION | ABRIL | CUMP | COMISION |
| CARLOS VELENO | \$ 1.987.000 | 71% | No cumplió | \$ 1.327.000 | 44% | No cumplió | \$ 3.024.000 | 101% | \$ 60.480 | \$ 2.463.000 | 81% | No cumplió |
| MARCELA | \$ 2.558.000 | 69% | No cumplió | \$ 4.538.000 | 133% | \$ 90.760 | \$ 3.554.000 | 105% | \$ 71.080 | \$ 2.969.000 | 88% | No cumplió |
| REYNALDO | \$ 722.000 | 10% | No cumplió | \$ 9.794.000 | 108% | \$ 195.880 | \$ 9.102.000 | 101% | \$ 182.040 | \$ 2.799.000 | 31% | No cumplió |
| ARLENIS | \$ 248.000 | 41% | No cumplió | \$ 2.146.000 | 95% | No cumplió | \$ 932.000 | 41% | No cumplió | \$ 1.141.000 | 49% | No cumplió |
| TOTAL | \$ 5.515.000 | 38% | \$ - | \$ 17.805.000 | 101% | \$ 286.640 | \$ 16.612.000 | 94% | \$ 313.600 | \$ 9.372.000 | 53% | \$ - |

| REPRESENTACIONES DAO | VENTAS | | | VENTAS | | | VENTAS | | | VENTAS | | |
|----------------------|--------------|------|------------|--------------|------|------------|--------------|------|------------|--------------|------|------------|
| | ENERO | CUMP | COMISION | FEBRERO | CUMP | COMISION | MARZO | CUMP | COMISION | ABRIL | CUMP | COMISION |
| AURELIO CHAPARRO | \$ 594.000 | 85% | No cumplió | \$ 328.000 | 47% | No cumplió | \$ 1.005.453 | 144% | \$ 20.109 | \$ 1.010.247 | 168% | \$ 20.205 |
| SANDRA PALOMARES | \$ 220.000 | 37% | No cumplió | \$ 1.088.000 | 181% | \$ 21.760 | \$ 1.092.200 | 182% | \$ 21.844 | \$ 1.125.010 | 188% | \$ 22.500 |
| WILLIAM OSMA | \$ 328.000 | 47% | No cumplió | \$ 1.187.000 | 198% | \$ 23.740 | \$ 1.097.025 | 157% | \$ 21.941 | \$ 1.041.914 | 174% | \$ 20.838 |
| RICHARD RAMIREZ | \$ 476.000 | 79% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| CARLOS HERRERA | \$ 1.193.000 | 80% | No cumplió | \$ 2.162.337 | 144% | \$ 43.247 | \$ 1.512.454 | 101% | \$ 30.249 | \$ 1.822.829 | 122% | \$ 36.457 |
| ALFREDO ORDÓÑEZ | \$ 454.000 | 76% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| TOTAL | \$ 3.265.000 | 69% | \$ - | \$ 4.765.337 | 104% | \$ 88.747 | \$ 4.707.132 | 100% | \$ 94.143 | \$ 5.000.000 | 111% | \$ 100.000 |

| REPRESANDER | VENTAS | | | VENTAS | | | VENTAS | | | VENTAS | | |
|-----------------------|---------------|------|------------|---------------|------|------------|---------------|------|------------|---------------|------|------------|
| | ENERO | CUMP | COMISION | FEBRERO | CUMP | COMISION | MARZO | CUMP | COMISION | ABRIL | CUMP | COMISION |
| FERNANDO SANABRIA | \$ 5.131.229 | 103% | \$ 102.625 | \$ 11.056.814 | 221% | \$ 221.136 | \$ 6.046.000 | 121% | \$ 120.920 | | 0% | No cumplió |
| OMAR CONTRERAS | \$ 7.556.722 | 151% | \$ 151.134 | \$ 6.006.000 | 120% | \$ 120.120 | \$ 5.483.000 | 110% | \$ 109.660 | \$ 6.008.247 | 120% | \$ 120.165 |
| OSCAR BONILLA | \$ 5.347.000 | 107% | \$ 106.940 | \$ 5.174.000 | 129% | \$ 103.480 | \$ 6.071.000 | 152% | \$ 121.420 | \$ 4.555.620 | 114% | \$ 91.112 |
| OSCAR TORRES | \$ 2.058.091 | 343% | \$ 41.162 | \$ 1.092.414 | 182% | \$ 21.848 | \$ 5.446.000 | 908% | \$ 108.920 | \$ 4.901.480 | 817% | \$ 98.030 |
| PEDRO CUADROS | | 0% | \$ - | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió | \$ 2.425.877 | 404% | \$ 48.518 |
| MARIO RIOS | | 0% | \$ - | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió | \$ 2.123.394 | 354% | \$ 42.468 |
| ORLANDO RODRIGUEZ | | 0% | \$ - | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió | \$ 1.615.878 | 269% | \$ 32.318 |
| NELSON DAZA | | 0% | \$ - | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió | \$ 1.373.646 | 229% | \$ 27.473 |
| LILIANA BLANCO | | 0% | \$ - | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| ALVARO BASTO | | 0% | \$ - | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| JUAN ALBERTO MENDEZ | | 0% | \$ - | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| ROSA MIRYAM ARGUELLO | | 0% | \$ - | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| CARLOS PINILLA | | 0% | \$ - | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| ANDRES FELIPE TRILLOS | | 0% | \$ - | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| MAURICIO ALVAREZ | | 0% | \$ - | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| ARIEL YESID CALDERÓN | | 0% | \$ - | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| LUIS EDUARDO MELO | | 0% | \$ - | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| TOTAL | \$ 20.093.042 | 129% | \$ 401.861 | \$ 23.329.228 | 104% | \$ 466.585 | \$ 23.046.000 | 103% | \$ 460.920 | \$ 23.004.142 | 103% | \$ 460.083 |

| DROSAN | VENTAS | | | VENTAS | | | VENTAS | | | VENTAS | | |
|---------------------|---------------|------|------------|---------------|------|------------|---------------|------|------------|---------------|------|------------|
| | ENERO | CUMP | COMISION | FEBRERO | CUMP | COMISION | MARZO | CUMP | COMISION | ABRIL | CUMP | COMISION |
| LUIS ALBARRACIN | \$ 3.108.400 | 155% | \$ 62.168 | \$ 2.234.390 | 103% | \$ 44.688 | \$ 3.217.090 | 148% | \$ 64.342 | \$ 2.966.914 | 137% | \$ 59.338 |
| JOSE SARMIENTO | \$ 2.332.000 | 155% | \$ 46.640 | \$ 2.822.000 | 182% | \$ 56.440 | \$ 2.863.312 | 185% | \$ 57.266 | \$ 1.684.706 | 109% | \$ 33.694 |
| LUIS MARTINEZ | \$ 2.330.461 | 155% | \$ 46.609 | \$ 1.553.382 | 100% | \$ 31.068 | \$ 1.595.820 | 103% | \$ 31.916 | \$ 1.119.667 | 72% | No cumplió |
| HOLMAN ARENAS | \$ 74.025 | 12% | No cumplió | \$ 1.307.060 | 218% | \$ 26.141 | \$ 1.380.956 | 230% | \$ 27.619 | \$ 1.733.810 | 289% | \$ 34.676 |
| GONZALO PATIÑO | \$ 54.648 | 9% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | \$ 1.077.520 | 180% | \$ 21.550 | \$ 1.352.525 | 225% | \$ 27.051 |
| RICARDO PINZON | \$ 70.211 | 12% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| WILLIAM BONILLA | \$ 272.501 | 45% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | \$ 1.593.116 | 266% | \$ 31.862 | \$ 2.029.159 | 338% | \$ 40.583 |
| ISABEL ARIZA | \$ 165.501 | 28% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | \$ 1.266.454 | 211% | \$ 25.329 |
| OSCAR SANCHEZ | \$ 1.274.585 | 106% | \$ 25.492 | \$ 3.917.871 | 316% | \$ 78.357 | \$ 2.573.803 | 208% | \$ 51.476 | \$ 1.573.623 | 127% | \$ 31.472 |
| GIOVANNA LANDAZABAL | \$ 97.039 | 16% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| GERMAN RUEDA | \$ 94.842 | 16% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| SANDRA MANTILLA | \$ 2.659.656 | 177% | \$ 53.193 | \$ 2.052.804 | 132% | \$ 41.056 | \$ 2.172.000 | 140% | \$ 43.440 | \$ 1.717.850 | 111% | \$ 34.357 |
| LUZ MARINA GARCIA | \$ 244.325 | 0% | \$ - | \$ - | 0% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| FABIO MANTILLA | \$ 144.963 | 0% | \$ - | \$ - | 0% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| EMEY PEREZ | \$ 99.534 | 17% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| LUDY GARCIA | \$ 1.271.772 | 106% | \$ 25.435 | \$ 2.403.000 | 194% | \$ 48.060 | \$ 2.373.803 | 191% | \$ 47.476 | | 0% | No cumplió |
| MARTIN GUTIERREZ | \$ 331.950 | 55% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| EDUARDO GUTIERREZ | \$ 64.662 | 11% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| JHON GOMEZ | \$ 54.506 | 9% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | \$ - | 0% | No cumplió | | 0% | No cumplió |
| TOTAL | \$ 14.745.581 | 95% | \$ 259.537 | \$ 16.290.507 | 94% | \$ 325.810 | \$ 18.847.420 | 110% | \$ 376.948 | \$ 15.444.708 | 89% | \$ 286.501 |

Anexo M. Presentación solicitud nueva transferencista

REPRESANDER

SOLICITUD TRANSFERENCISTA

ANTECEDENTES

- Distribuidor Especial
- Cliente desde Marzo de 2004
- Cuenta actualmente con nueve vendedores y nueve telefonistas
- Número de establecimientos afiliados: 1000 (Incluyendo municipios fuera del área de cobertura del Distrito Bucaramanga)

COMPRAS REPRESANDER 2009

| Venta total año 2009 | Promedio venta año 2009 | Crecimiento vs. Año 2008 |
|----------------------|-------------------------|--------------------------|
| \$ 149.391.322 | \$ 12.449.276 | 302% |

PERSONAL ACTUAL DE APOYO

- La persona que se tiene de apoyo dentro del distribuidor, entra de tiempo completo a partir de junio de 2009.
- Esta persona está contratada por el Distribuidor y pagada por Laboratorios Recamier.
- Realiza labor de telemarketing llegando a 270 clientes y siendo apoyo de vendedores vía telefónica.
- En la gráfica se muestra el comportamiento de las compras de este cliente, haciéndose evidente la mejora de las mismas al momento en que ingresa la persona de apoyo en el distribuidor.

PROPUESTA DE TRABAJO TRANSFERENCISTA REPRESANDER

- El Pool estaría conformado por:
06004356 REPRESANDER LTDA

| Proyección venta total Año 2010 | Proyección venta promedio mes | Crecimiento vs. Año 2009 |
|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| \$ 240.000.000 | \$ 20.000.000 | 62% |

OBJETIVOS PERSONAL ADICIONAL SOLICITADO

- Determinación de ruta diaria para los manejantes afiliados al cliente.
- Ampliación del portafolio codificado por cliente: Creación de la base de portafolio actual y compromiso de ampliación del mismo.
- Ampliación de manejantes, Meta 2010: De 270 a 350 establecimientos.
- Mejoramiento de distribución en la ciudad de Bucaramanga con apertura de nuevos clientes.

| | | | | |
|------------------|------------------------|---|----|------|
| ALFONSO JAIMES | DRGOAS LA 15 | 5 | 1 | TAME |
| BLANCA | DROG. LA LLANERA | 5 | 2 | TAME |
| JESUS | AUOSERV. EL MOTILON | 5 | 3 | TAME |
| JOSE | VIVERES LA 20 | 5 | 4 | TAME |
| NELSON | DROG. EL PAISA | 5 | 5 | TAME |
| HOLMAN | DROG. SUPER DROGAS | 5 | 6 | TAME |
| MIRIAM | DROG. PERF. CENTRO | 5 | 7 | TAME |
| PEDRO | AUTOSER. PETER | 5 | 8 | TAME |
| CUBIDES | DROG. REAL | 5 | 9 | TAME |
| TELNA | AUTOSERV. EL ECONOMICO | 5 | 10 | TAME |
| PRINCIPE CRISPIN | DROG. LANCEROS | 5 | 11 | TAME |
| | | | | |

| | | | | |
|----------|--------------------|---|----|----------|
| DINAEI | DROG. MAXIDROGAS | 6 | 1 | ABREGO |
| ISABEL | DROG. SANTA ISABEL | 6 | 2 | AGUCHICA |
| ANA | DROG. VIDA #1 | 6 | 3 | AGUCHICA |
| HERNANDO | DROG. VIDA #2 | 6 | 4 | AGUCHICA |
| ANA | DROG. NACIONAL | 6 | 5 | AGUCHICA |
| JORGE | DROG. SAN JORGE | 6 | 6 | AGUCHICA |
| JORGE | DROG. GRAN AHORRRO | 6 | 7 | AGUCHICA |
| JOSE | DROG. PERF. SAIRA | 6 | 8 | AGUCHICA |
| FANNY | DROGAS CURE | 6 | 9 | AGUCHICA |
| ZAIRA | DROG. SOCIAL | 6 | 10 | AGUCHICA |

| | | | | |
|---------------|--------------------|---|---|------------|
| JOSE | DROG. MARY | 7 | 1 | CHIRIGUANA |
| ARIMIL FIDIAN | DROG. FARMATODO | 7 | 2 | CURUMANI |
| CAROLINA | DROG. FRAMY DROGAS | 7 | 3 | CURUMANI |
| AMALIA | FRMACIA EL BANCO | 7 | 4 | EL BANCO |
| LUIS | BIOFARMA | 7 | 5 | GUEPSA |
| WILLIAM | DROG.NUEVA GUEPSA | 7 | 6 | GUEPSA |
| | | | | GUEPSA |
| | | | | |

| | | | | |
|-----------|---------------------|---|---|----------|
| JOHAN | DROG. MAYORIA | 8 | 1 | LA JAGUA |
| ROSA | DROG. MI TIERRA | 8 | 2 | LA JAGUA |
| CRISTOBAL | DROG. SAN CRISTOBAL | 8 | 3 | OCAÑA |
| DUMAR | DROG. SAN RAFAEL | 8 | 4 | OCAÑA |
| LUIS | DROG. LA 10 | 8 | 5 | OCAÑA |
| HECTOR | DROG. OCAÑA | 8 | 6 | OCAÑA |
| WILMAR | DROG.NACIONAL | 8 | 7 | OCAÑA |
| | | | | |

| | | | | |
|---------------|---------------------|---|---|---------|
| LUZ MILA | DROG. ANDRESAN | 9 | 1 | SANGIL |
| MARIA EUGENIA | DROG. PERF. CERROS | 9 | 2 | SANGIL |
| OLIVIA | DROG. PERF. SEVILLA | 9 | 3 | SANGIL |
| RAQUEL | DROG. POPULAR | 9 | 4 | SOCORRO |
| BERTHA | DROG. SARAVITA | 9 | 5 | SOCORRO |

| | | | | |
|-------------|--------------------------|----|----|-------------------|
| MARTIN | DROG. VARIED. MALDONADO | 10 | 1 | SAN MARTIN |
| LEONARDO | DROG. ZULIMAX | 10 | 2 | SAN MARTIN |
| CARLOS | DROG. MEDICO SUAITA | 11 | 1 | SUAITA |
| MIGUEL | DROG. DIANA | 11 | 2 | VELEZ |
| MANUEL | DROG. MARTINEZ SANTO | 12 | 1 | CHARALA |
| ALCIRA | DROG. NUEVA | 12 | 2 | CHITAGA |
| NANCY | DROG. EL ARMEN | 12 | 3 | CHITAGA |
| MARIELA | DROG. INDIA | 13 | 1 | CIMTIARRA |
| EMILSE | DROG. CHUCUREÑA | 14 | 1 | El carmen chucury |
| MATILDE | DROG. INTERCONTINENTAL | 14 | 2 | El carmen chucury |
| SANDRA | DROG. EPRF. NUESTRA SRA. | 14 | 3 | El paramo |
| MIRIAM | DROG. MATANSUR | 15 | 1 | MATANZA |
| ALIRIO | DROG. AMERICANA | 15 | 2 | SABANA |
| AYDEE | DROG. LISETH | 15 | 3 | SAN VICENTE |
| NAPOLEON | DESPENSA CHUCUREÑA | 15 | 4 | SAN VICENTE |
| MILENA | DROG. ALEMANA | 15 | 5 | SAN VICENTE |
| BLANCA | DROG. COFRAMA | 16 | 1 | YOPAL |
| CONSUELO | DROG. PROVIVIR | 16 | 2 | YOPAL |
| PAOLA | DISTRICASANARE | 16 | 3 | YOPAL |
| OLGA | DROG. MUNDO DROGAS | 16 | 4 | YOPAL |
| GLORIA | SURTIVARIOS | 16 | 5 | YOPAL |
| LUIS | DROG. ASPIRINA | 17 | 1 | STA ROSA |
| DANIEL | DROG. MODERNA | 17 | 2 | SIMITI |
| OLGA | DROG. LA FE | 18 | 1 | SAN RAFAEL |
| JONES | SUPER DROGAS PARRA | 18 | 2 | PELAYA |
| DORIS | DROG. FELIX | 19 | 1 | BUCARAMANGA |
| HERNAN | DROG. EL NEGRO | 19 | 2 | BUCARAMANGA |
| NELLY-MABEL | DROG. CAMPO HERMOSO | 19 | 3 | BUCARAMANGA |
| SOFIA-LUIS | DROG. NUEVA AVENIDA | 19 | 4 | BUCARAMANGA |
| NATALIA | DROG. MIMAR | 19 | 5 | BUCARAMANGA |
| RICARDO | DROG. FARMA SALUD | 19 | 6 | BUCARAMANGA |
| GABRIEL | DROG. PAZ II | 19 | 7 | BUCARAMANGA |
| DORIS-JOSE | DROG. SAN JUAN | 19 | 8 | BUCARAMANGA |
| WILSON | DROG. HORIZONTE | 19 | 9 | BUCARAMANGA |
| JUAN | DROG. EL COMERCIO | 19 | 10 | BUCARAMANGA |
| ALIRIO | DROG. RIONEGRO | 19 | 11 | BUCARAMANGA |
| ELSA | DROG. LOS POBRES | 19 | 12 | BUCARAMANGA |
| DORA | DROG. COLOMBIA | 19 | 13 | BUCARAMANGA |
| CESAR | DROG. CONSULTORIO MEDICO | 19 | 14 | BUCARAMANGA |
| | DROG. MANANTIAL | 19 | 15 | BUCARAMANGA |

| | | | | |
|-----------|-------------------|----|----|-------------|
| JHON | DROG. SOLODROGAS | 20 | 1 | BUCARAMANGA |
| MIRIAM | DROG. DORENA | 20 | 2 | BUCARAMANGA |
| ALVARO | DROG. DROFARMA | 20 | 3 | BUCARAMANGA |
| MIREYA | DROG. DESEO VIVIR | 20 | 4 | BUCARAMANGA |
| CARLOS | DROG. NACIONAL | 20 | 5 | BUCARAMANGA |
| MILENA | DROG. J.E ORTIZ | 20 | 6 | BUCARAMANGA |
| JOSE | DROG. MILAGROSA | 20 | 7 | BUCARAMANGA |
| RAMON | DROG. PARA TI | 20 | 8 | BUCARAMANGA |
| ALFREDO | DROG. CENTRAL | 20 | 9 | BUCARAMANGA |
| GIOVANNA | DROG. ORIENTAL | 20 | 10 | BUCARAMANGA |
| FELSOMINA | DROG. GIRARDOT | 20 | 11 | BUCARAMANGA |
| JAIME | DROG. MARIA REINA | 20 | 12 | BUCARAMANGA |
| MARTHA | DROG. CARMEN | 20 | 13 | BUCARAMANGA |
| | | 20 | 14 | BUCARAMANGA |
| | | | | |

| | | | | |
|-----------|-------------------------|----|----|-------------|
| BEATRZ | DROGUERIA MANUPE | 21 | 1 | BUCARAMANGA |
| RAUL | DROGUERIA KOLSUDROGAS | 21 | 2 | BUCARAMANGA |
| FREDY | DROGUERIA NUEVA AVENIDA | 21 | 3 | BUCARAMANGA |
| FABIO | DROGUERIA ROMAN | 21 | 4 | BUCARAMANGA |
| ROSA | DROGUERIA SAN IGNACIO | 21 | 5 | BUCARAMANGA |
| MARINA | DROG. CENTRO MEDICO | 21 | 6 | BUCARAMANGA |
| NELSON | DROG. CAMBUCOS | 21 | 7 | BUCARAMANGA |
| MARLENE | DROGUERIA PAOLA | 21 | 8 | BUCARAMANGA |
| INGRID | DROGUERIA SAN SEBASTIAN | 21 | 9 | BUCARAMANGA |
| HAROLD | DROGUERIA ARENALES | 21 | 10 | BUCARAMANGA |
| HUGO | DROGUERIA EL PRADO | 21 | 11 | BUCARAMANGA |
| MATILDE | DROGUERIA VILLAS | 21 | 12 | BUCARAMANGA |
| MIREDY | DROGUERIA VALERY | 21 | 13 | BUCARAMANGA |
| CIRO | DROGUERIA JYMIS | 21 | 14 | BUCARAMANGA |
| JOSE LUIS | DROGUERIA FARMA NPIS | 21 | 15 | BUCARAMANGA |

| | | | | |
|-----------|-------------------------|----|----|-------------|
| BEATRZ | DROGUERIA MANUPE | 22 | 1 | BUCARAMANGA |
| RAUL | DROGUERIA KOLSUDROGAS | 22 | 2 | BUCARAMANGA |
| FREDY | DROGUERIA NUEVA AVENIDA | 22 | 3 | BUCARAMANGA |
| FABIO | DROGUERIA ROMAN | 22 | 4 | BUCARAMANGA |
| ROSA | DROGUERIA SAN IGNACIO | 22 | 5 | BUCARAMANGA |
| MARINA | DROG. CENTRO MEDICO | 22 | 6 | BUCARAMANGA |
| NELSON | DROG. CAMBUCOS | 22 | 7 | BUCARAMANGA |
| MARLENE | DROGUERIA PAOLA | 22 | 8 | BUCARAMANGA |
| INGRID | DROGUERIA SAN SEBASTIAN | 22 | 9 | BUCARAMANGA |
| HAROLD | DROGUERIA ARENALES | 22 | 10 | BUCARAMANGA |
| HUGO | DROGUERIA EL PRADO | 22 | 11 | BUCARAMANGA |
| MATILDE | DROGUERIA VILLAS | 22 | 12 | BUCARAMANGA |
| MIREDY | DROGUERIA VALERY | 22 | 13 | BUCARAMANGA |
| CIRO | DROGUERIA JYMIS | 22 | 14 | BUCARAMANGA |
| JOSE LUIS | DROGUERIA FARMA NPIS | 22 | 15 | BUCARAMANGA |

| | | | | |
|---------|------------------------|----|----|-------------|
| LUIS | DROGUERIA SUPER NOVA | 23 | 1 | BUCARAMANGA |
| RUBEN | DROGUERIA NATALY | 23 | 2 | BUCARAMANGA |
| AIDA | DROGUERIA DJB | 23 | 3 | BUCARAMANGA |
| GABRIEL | DROGUERIA ALTAMIRA | 23 | 4 | BUCARAMANGA |
| YOLANDA | DROGUERIA ESPIDROGAS | 23 | 5 | BUCARAMANGA |
| DORA | DROGUERIA JR | 23 | 6 | BUCARAMANGA |
| PAOLA | DROGUERIA FLORIDA | 23 | 7 | BUCARAMANGA |
| CLAUDIA | DROGUERIA SUSALUD | 23 | 8 | BUCARAMANGA |
| ANTONIO | DROGUERIA NEUVO SOL | 23 | 9 | BUCARAMANGA |
| ZOILA | DROGUERIA GALEANO | 23 | 10 | BUCARAMANGA |
| RAMIRO | DROGUERIA VIDA | 23 | 11 | BUCARAMANGA |
| ARMANDO | DROGUERIA LA Y | 23 | 12 | BUCARAMANGA |
| MIRIAM | DROGUERIA ANDINA | 23 | 13 | BUCARAMANGA |
| FRANCO | DROGUERIA OLGA | 23 | 14 | BUCARAMANGA |
| YOLANDA | DROGUERIA FARMA CENTER | 23 | 15 | BUCARAMANGA |

| | | | | |
|------------|--------------------------|----|----|-------------|
| BLANCA | DROGUERIA BLANTONY | 24 | 1 | BUCARAMANGA |
| ADRIANA | DROGUERIA FARMAETROPOLIS | 24 | 2 | BUCARAMANGA |
| ORLANDO | DROGUERIA LIDER | 24 | 3 | BUCARAMANGA |
| RUTH | DROGUERIA ALEX | 24 | 4 | BUCARAMANGA |
| MERCEDES | DROGUERIA ANTOLINEZ | 24 | 5 | BUCARAMANGA |
| OSCAR | DROGUERIA BIFAMILIAR | 24 | 6 | BUCARAMANGA |
| MIRIAM | DROGUERIA AZURY | 24 | 7 | BUCARAMANGA |
| LUZ DARY | DROGUERIA LIZCANO | 24 | 8 | BUCARAMANGA |
| JEAN MARCO | DROGUERIA DOBLE AA | 24 | 9 | BUCARAMANGA |
| ARTURO | DROGUERIA AMOR Y VIDA | 24 | 10 | BUCARAMANGA |
| MARTIN | DROGUERIA AGYMAR | 24 | 11 | BUCARAMANGA |
| NELCY | DROGUERIA MARSELLA | 24 | 12 | BUCARAMANGA |
| BENNY | DROGUERIA LEGITIMA | 24 | 13 | BUCARAMANGA |
| CLAUDIA | DROGUERIA J.J. | 24 | 14 | BUCARAMANGA |
| LUZ DARY | DROGUERIA FARMAEXITO | 24 | 15 | BUCARAMANGA |

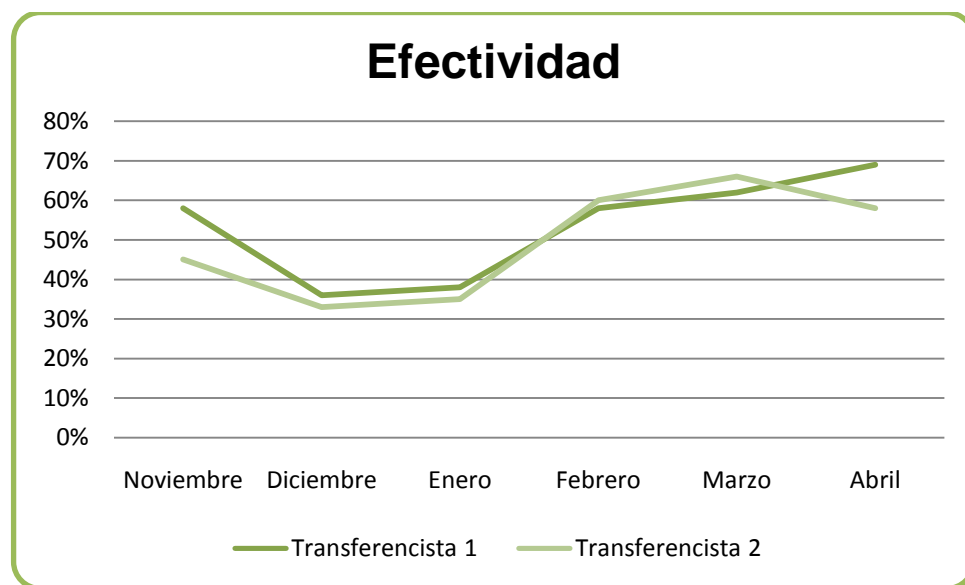
| | | | | |
|----------|----------------------------|----|----|-------------|
| RICARDO | DROMEDICA | 25 | 1 | BUCARAMANGA |
| ROSALBA | DROGUERIA LA 22 | 25 | 2 | BUCARAMANGA |
| ABELINO | DROGANARE | 25 | 3 | BUCARAMANGA |
| BLANCA | DROGUERIA FIORELLA | 25 | 4 | BUCARAMANGA |
| SAUL | DROGUERIA PROVIDA | 25 | 5 | BUCARAMANGA |
| ELVIS | DROGUERIA CRISTAL | 25 | 6 | BUCARAMANGA |
| CARLOS | DROGUERIA SUPER DESCUENTOS | 25 | 7 | BUCARAMANGA |
| YANETH | DROGUERIA ROSSY | 25 | 8 | BUCARAMANGA |
| EFRAIN | DROGUERIA EFRAN | 25 | 9 | BUCARAMANGA |
| JAIME | DROGUERIA PORVENIR | 25 | 10 | BUCARAMANGA |
| HERNANDO | DROGUERIA VILLA SARA | 25 | 11 | BUCARAMANGA |
| MIRIAM | DROGUERIA LA MAS CONFIANZA | 25 | 12 | BUCARAMANGA |
| KAROL | DROGUERIA MOLINOS | 25 | 13 | BUCARAMANGA |
| CLAUDIA | DROGUERIA ASIFARMA | 25 | 14 | BUCARAMANGA |
| ELSA | DROGUERIA JARDIN | 25 | 15 | BUCARAMANGA |

Anexo O. Resultados indicadores canal distributivo

Efectividad

| | Efectividad | | | | | |
|-------------------|-------------|-----------|-------|---------|-------|-------|
| | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo | Abril |
| Transferencista 1 | 58% | 36% | 38% | 58% | 62% | 69% |
| Transferencista 2 | 45% | 33% | 35% | 60% | 66% | 58% |

Figura O1: Efectividad rutas canal distributivo, Enero – Abril 2010



Codificación portafolio

| | Portafolio | | Coloración | |
|-------------------|--|---|--|---|
| | Total portafolio codificado Octubre 2009 | Total portafolio codificado I Cuatrimestre 2010 | Total portafolio codificado Octubre 2009 | Total portafolio codificado I Cuatrimestre 2010 |
| Transferencista 1 | 16% | 17% | 23% | 27% |
| Transferencista 2 | 15% | 16% | 13% | 14% |

Crecimiento en ventas por distribuidor

| Distribuidor | Enero | | Crec. | Febrero | | Crec. | Marzo | | Crec. | Abril | | Crec. |
|--------------|--------------|---------------|-------|---------------|---------------|-------|---------------|---------------|-------|---------------|---------------|-------|
| | 2009 | 2010 | | 2009 | 2010 | | 2009 | 2010 | | 2009 | 2010 | |
| Drosan | \$ - | \$ 8.076.230 | 100% | \$ 3.501.854 | \$ 26.165.420 | 647% | \$ 6.966.978 | \$ 45.303.323 | 550% | \$ 10.769.496 | \$ 62.615.033 | 481% |
| Gimar | \$ 2.805.315 | \$ - | -100% | \$ 10.935.668 | \$ - | -100% | \$ 19.828.054 | \$ 19.496.295 | -2% | \$ 27.533.406 | \$ 37.805.564 | 37% |
| Udroban | \$ - | \$ 13.799.568 | 100% | \$ - | \$ 13.162.571 | 100% | \$ - | \$ 11.689.004 | 100% | \$ - | \$ 3.413.430 | 100% |
| Unidrogas | \$ 7.403.832 | \$ 10.782.182 | 46% | \$ 13.936.644 | \$ 20.216.063 | 45% | \$ 22.626.524 | \$ 34.196.798 | 51% | \$ 27.603.596 | \$ 42.915.715 | 55% |