

**ESTRUCTURACIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE PAXAR DE
COLOMBIA S.A.**

**CARLOS GUILLERMO GIL
JULIÁN ANDRÉS MORALES**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CALI
2011**

**ESTRUCTURACIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE PAXAR DE
COLOMBIA S.A.**

**CARLOS GUILLERMO GIL
JULIÁN ANDRÉS MORALES**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de Maestría
en Administración

**Director:
JOSE ROBERTO CONCHA**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CALI
2011**

Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad ICESI para otorgar el título de Maestría en Administración de Empresas.

Jurado

JOSE ROBERTO CONCHA

Director

Lector

Santiago de Cali, abril 24 de 2011

A nuestras familias

A nuestros amigos

A los nuestros

Dedicamos

Carlos Guillermo y Julián

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La Universidad, por su contribución a nuestra formación académica.

Los profesores, quienes nos enriquecieron con sus conocimientos.

A nuestro Director, José Roberto Concha por su apoyo.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron al desarrollo de este trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS.....	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	6
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO.....	15
1.4.1 Tipo de estudio.....	15
1.4.3 Fuentes de información y técnicas de recolección.....	15
1.4.4 Procedimiento.....	15
2. GENERALIDADES DEL SECTOR Y EMPRESA OBJETO DEL ESTUDIO.....	17
2.1 ENTORNO COMPETITIVO.....	17
2.1.1 Mercado de confección – Apparel Identification (AID).....	18
2.1.2 Soluciones de Identificación de precios - IPS (Identification Pricing Solutions).....	19
2.1.3 Sistemas de Códigos de Barras - BCS (Bar Code Systems).....	21
2.2 LA EMPRESA.....	22
2.2.1 Breve Reseña Histórica.....	22
2.2.2 Estructura Actual.....	23
3. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE DISTRIBUCIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIOS.....	30
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE DISTRIBUCIÓN.....	30
3.1.1 IPS.....	30
3.1.2 BCS.....	30
3.1.3 AID.....	31

3.2 EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA	31
3.2.1 Metodología y resultados	31
3.2.2 Fortalezas y debilidades	36
3.2.2 Análisis de las Debilidades y determinación del problema definido por división de producto.	36
4. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE DISTRIBUCIÓN EN PAXAR DE COLOMBIA	38
4.1 OBJETIVOS.....	38
4.2 REGLAS (TIPO CATEGORIZACIÓN) PARA UBICAR AL DISTRIBUIDOR EN UN PERFIL	39
4.3 ROL DE CADA UNO DE LOS ACTORES DEL CANAL	40
4.4 EVALUACIÓN DE LA LABOR DEL DISTRIBUIDOR, DEPENDIENDO DE SUS CARACTERÍSTICAS DE INFRAESTRUCTURA, Y DE SU MERCADO OBJETIVO	42
4.5 PROPUESTA PARA DISTRIBUIDORES.....	42
4.5.1 Cubrimiento de la zona	42
4.5.2 Penetración y conocimiento del distribuidor.....	43
4.5.3 Ventas/distribuidor	43
4.5.4 Programa de capacitación de la fuerza de ventas del distribuidor	44
4.6 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN POR LÍNEA	47
4.6.1 Apparel ID	47
4.6.2 BCS	47
4.6.3 Propuesta de categorizacion de clientes.....	48
4.7 ESTRUCTURA	48
4.7.1 División del país por zonas	49
4.7.2 Estructura organizacional por línea.....	50
4.7.3 Alcance y definición de reglas en cada modelo de distribución	51
4.7.4 Modelos de distribución	52
4.8 INDICADORES DE DESEMPEÑO AL CANAL	55
4.8.1 Número de unidades vendidas por categoría de producto.....	55

4.8.2 Volumen promedio de compra de suministro.....	56
4.8.3 Capacitaciones y evaluaciones de conocimiento al canal de distribución	56
4.9 RECURSOS.....	56
4.10 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	59
4.11 BENEFICIOS	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS.....	65

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Participación de distribuidores por Línea	5
Cuadro 2. Participación en las ventas.....	23
Cuadro 3. Fortalezas y Debilidades de las Divisiones de Producto de cara a los distribuidores.....	36
Cuadro 4. Debilidades y acciones correctivas de cada división de cara a la implementación estratificada en los distribuidores.....	38
Cuadro 5. Matriz de Asignación de Perfiles	39
Cuadro 6. Categorías de Distribuidores	40
Cuadro 7. Matriz de seguimiento a planes de acción.	45
Cuadro 8. Modelo de Capacitación para fuerza de ventas	46
Cuadro 9. Matriz con Información Actual y Potencial del Cliente.....	48
Cuadro 10. Presupuesto por producto comparativo por producto.	55
Cuadro 10. Presupuesto en Capacitación	57
Cuadro 11. P&G proyectado a 3 anos.	58
Cuadro 12. Distribución de cuentas por división de producto	59

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estrategias de Distribución	9
Figura 2. Distribución Directa o Indirecta	9
Figura 3. Organigrama Propuesto Paxar de Colombia	42

RESUMEN

Cada vez que un consumidor o comprador entra en una sala de venta de productos debe interactuar con la información que el productor le proporcione en las etiquetas o marquillas. Una vez el producto ha sido comprado, hay información que sigue siendo relevante durante la vida útil del producto, y debe ser consultada con regularidad por el usuario o comprador. Los dueños de las marcas o diseñadores de productos acuden a empresas con reconocida trayectoria en el medio para marcar sus productos, diferenciarse de los competidores y asegurarse de que la información relevante del producto y marca permanezca durante el tiempo necesario.

El sector de marcación y codificación de productos, en el que Paxar de Colombia participa con el 60% del mercado; está conformado en el país por aproximadamente 15 empresas representativas, entre las que se destacan: Mundo Comercio; Stock Keeper de Colombia y WM Computadores – Impresores.

La categoría en la cual se desarrolla el negocio de Paxar está enmarcado por la necesidad de las compañías para administrar información variable de forma eficiente y económica; para lo cual la compañía ha desarrollado en Colombia tres unidades de negocio así: A.I (*Apparel Identification*) Sistema de Identificación, marcación y codificación para Confección y Distribución de prendas de vestir, IPS (*Identification Pricing Solutions*) Soluciones de Identificación de precios y BCS (*Bar Code Systems*) Sistemas de Códigos de Barras; estas últimas enfocadas para productos de consumo masivo y comercio al por menor.

Para cada una de las unidades de negocio anteriormente mencionadas se desarrollan productos partiendo de tecnologías similares; debido a que las máquinas que intervienen en la elaboración de productos que buscan satisfacer las necesidades del mercado de prendas de vestir son las mismas que se utilizan en la elaboración de productos para el mercado industrial.

Las ventajas competitivas de Paxar, son entre otras su posición de jugador global que le ha permitido tener conocimiento de la Administración de información variable, soluciones integrales (desde el concepto hasta el producto impreso); una marca posicionada en mercados globales y una red de apoyo que brinda servicio de garantías en repuestos y mantenimiento.

Sin embargo Paxar de Colombia carece de estructura y directriz en su cadena de distribución, lo que genera conflictos que disminuyen la capacidad de penetrar mercados, posicionamiento de productos y puesta en marcha de nuevas tecnologías utilizando a sus distribuidores como verdaderos aliados.

Esta problemática ha llegado incluso a poner en riesgo la participación en el mercado actual, en especial para las Divisiones de IPS y BCS, pues algunos de sus principales distribuidores con alto nivel de ventas, han iniciado la comercialización de productos importados con su propia marca a menor valor, apalancados en el “*know how*” obtenido y en la reputación que han generado en el mercado, convirtiéndose en competencia directa para Paxar.

La concentración en muy pocos distribuidores con cubrimiento total del portafolio, es otra de las debilidades que enfrenta la compañía adicionalmente al factor anteriormente mencionado.

Durante el desarrollo del trabajo de campo realizado para este estudio, se identificaron las siguientes dificultades: falta de directriz para orientar los esfuerzos del canal de distribución, falta de conocimiento y capacitación del producto en toda la cadena, bajo nivel de capacitación en las diferentes opciones tecnológicas, lo que permiten identificar acciones claras a poner en marcha para formalizar una estructura de distribución en Paxar de Colombia, de tal forma que ésta pueda ser estandarizada y comunicada a la fuerza de ventas y agentes del canal.

En principio se definieron un conjunto de reglas tipo categorización que faciliten ubicar al distribuidor dentro de un perfil que permita; establecer metas, segmentar canales, lanzar productos de acuerdo a canales específicos, establecer descuentos de acuerdo a cada nivel y definir zonas de atención.

Se establecieron los roles para cada uno de los actores del canal y se definieron un conjunto de indicadores de desempeño para evaluar la labor del distribuidor dependiendo de sus características de infraestructura, y de mercado objetivo.

Adicionalmente se propuso crear un conjunto de actividades para fortalecer la relación con el canal de distribución para fidelizar este grupo de aliados.

Este estudio se clasifica como descriptivo explicativo y se soporta en fuentes primarias y en la experiencia de los autores en gestión y dirección de estructuras comerciales y de distribución como también el conocimiento interno de la categoría.

La fuente primaria del estudio fue la investigación cualitativa realizada a través de entrevista a los ejecutivos de cuenta y demás involucrados en el proceso de distribución y comercialización de la compañía, incluyendo reuniones con los distribuidores; complementada con investigación secundaria de información histórica de la empresa.

Para maximizar el resultado de este estudio se excluyó del análisis la División A.I (Apparel Identification) al considerar que el 90% de sus ventas se generan con cuentas globales directas mediante negociación realizada desde casa matriz.

INTRODUCCIÓN

En este mundo global es cada vez más fácil encontrar productos a bajo costo; por lo que las compañías deben esforzarse en construir cadenas de valor por medio de factores como la eficiencia en los procesos y la mejora en el servicio al cliente que representan la diferencia entre un bien básico y un producto con valor agregado.¹

Los costos de distribución cada vez se incrementan más, y es ahí cuando el canal de distribución da el apoyo necesario para llegar a todos los lugares posibles de la forma más eficiente.²

Este proyecto surge como la necesidad identificada por los autores, quienes basados en su experiencia reconocieron las debilidades y oportunidades de mejoramiento que hoy son plasmadas en este escrito.

Dichas oportunidades son tanto para el canal, como para el dueño de la marca, pues no cabe duda que la relación debe continuar siendo rentable para ambas partes.

Como objetivo general se busca formalizar una estructura de distribución para ser estandarizada y comunicada a todo nivel; que permita evitar los conflictos que hoy se presentan entre el canal de distribución y la fuerza de ventas propia de la compañía en cuestión.

A lo largo de este estudio se realiza un análisis de la situación actual de la compañía y de su estructura organizacional y de distribución, Posteriormente se encuentra la propuesta de formalización de la cadena de distribución al nivel directivo de la organización que permita ejecutarla y comunicarla.

¹ ZONTA SING, Jimmy. Como mejorar la competitividad de la empresa centroamericana. 1ra Edición, Costa Rica: Ediciones Guayacán, 2003

² KOTLER, Phillip: Marketing: an Introduction. 7th Edition, México: Prentice Hall, 2004

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este capítulo contiene los parámetros para la ejecución del proyecto, los cuales se retomaron del anteproyecto y fueron ampliados para efectos de este estudio.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia se cuenta, para los productos y servicios, con redes de distribución formales e informales, donde es posible encontrar desde redes muy bien diseñadas y con reglas de juego claras hasta distribución totalmente informal sin reglas de juego ni derechos ni deberes. Lo anterior es posible identificarlo tanto en compañías multinacionales, como en empresas tradicionales, o talleres de barrio.³

En la empresa Paxar de Colombia, perteneciente al mercado de marcación y codificación de productos, existe una falta de formalidad en su cadena de distribución y en la interacción de sus empleados con la misma, que afecta la percepción que cada uno tiene como generador de valor y utilidades para la compañía.

En la actualidad, no se encuentran definidos los roles de cada uno de los actores del canal por lo que cada cliente de Paxar de Colombia se hace llamar así mismo distribuidor, y es conocido al interior de la empresa como tal, cuando se entiende que un distribuidor debe tener unos deberes y derechos a lo largo de la cadena de abastecimiento.⁴

En Paxar existe una idea de distribución, pero no hay una estructura formal al respecto; no hay una política de descuentos, ni metas de ventas de los actuales actores; que deberían ser requisitos para mantener su estatus de distribuidor.

Anteriormente Paxar de Colombia contaba solo con una Gerencia Nacional de Ventas de la cual dependían los Ejecutivos de Cuenta ubicados en las diferentes regionales de Bogotá, Cali y Medellín.

En este modelo los Ejecutivos de Cuenta podían atender clientes sin importar la ubicación geográfica de los mismos.

Posteriormente se realizó una división del país por zonas así:

³ RUIZ, Hernando y SALDARRIAGA, Luís. El comercio Informal. 1era edición. Bogotá: Federación Nacional de Comerciantes, 1984

⁴ CZINKOTA, Michael. Marketing Internacional. 7ma edición, México: International Thompson, 2004

Zona Bogotá: Ejecutivos de Cuenta que atienden Bogotá, Ibagué, Costa Atlántica y Santanderes.

Zona Medellín: Ejecutivos de Cuenta que atienden Medellín.

Zona Cali: Ejecutivos de Cuenta que atienden Eje Cafetero, Valle, Nariño y Cauca.

La división se realizó en junio de 2005, debido que la presencia de un solo Gerente Nacional de Ventas no era suficiente para el cubrimiento y frecuencia que los clientes requerían (visitas mensuales o en su defecto semanal, y no anuales o semestrales como se venía haciendo anteriormente).

Debido a esta nueva estructura se crearon los cargos de Gerentes Regionales de Ventas y así cada Gerente Regional empezó a proteger su territorio, exigiendo la facturación de los clientes que a sus vendedores les correspondían.

En el caso de los llamados distribuidores no existe una definición de su alcance. Un distribuidor con sede en Cali que venda por medio de operación telefónica en todo el país, hace presencia en zonas que no le corresponden trasladando clientes del presupuesto de los Ejecutivos de Cuenta de cada regional a su haber. Adicionalmente elimina la posibilidad de que otros distribuidores de la zona a la que sí corresponden esos clientes puedan efectuar sus ventas y así cumplir sus presupuestos.

En el Cuadro 1 se encuentra la participación por línea de cada actor en la división de negocio, que evidencia la importancia de los distribuidores (27.14%) en la facturación total de la compañía y en especial en las divisiones de IPS (10.86%) y BCS (16.28).

Cuadro 1. Participación de distribuidores por Línea

Item.	IPS ⁵	BCS	AI	%
Distribuidores	10.86%	16.28%	0.00%	27.14%
Cuentas Directas	0.00%	4.86%	68.00%	72.86%
Total	10.86%	21.14%	68.00%	100.00%

Fuente: la empresa

⁵ IPS: Soluciones de Identificación de Precios - BCS: Sistemas de Código de Barras – AI Identificación y Marcación de Prendas

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Formalizar una estructura de distribución para las Unidades de Negocio de Paxar de Colombia de forma tal que pueda ser estandarizada y comunicada a todos los actores del canal.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer un conjunto de reglas (tipo categorización) que permitan ubicar al distribuidor en un perfil.
- Definir el rol de cada uno de los actores del canal.
- Definir un conjunto de indicadores de desempeño que permitan evaluar la labor del distribuidor, acorde con sus requerimientos de infraestructura, y su mercado objetivo.
- Establecer la interacción entre el Ejecutivo de Cuenta, el Gerente Regional de Ventas, el Gerente de Producto y del Gerente General para la correcta administración del canal de distribución.

1.3 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Para proponer una estructura de distribución para las Unidades de Negocio de Paxar de Colombia, es necesario realizar una revisión bibliográfica acerca del tema en particular, para atacar la problemática con el soporte requerido y así poder llegar a resultados exitosos.

Desde hace muchos años todos los productores, mayoristas y otros intermediarios enfrentan decisiones sobre el diseño de canales de distribución. Los minoristas a su vez hacen un análisis hacia atrás del canal para asegurar una buena relación con los proveedores.

El diseño de canales se refiere a las decisiones relacionadas con la formación de los canales de venta o la alteración de los canales existentes. Es preciso considerar el diseño de canales como una decisión estratégica. Esto sucede porque un diseño ejecutado en forma adecuada puede ofrecer una ventaja competitiva en el mercado.⁶

El tipo de canal que selecciona un productor influye de manera directa en todas

⁶ RODRÍGUEZ ARDURA, Inma. Principios y Estrategias de Marketing. Cataluña: Universidad Oberta de Cataluña, 2007

sus otras decisiones de comercialización. Los precios de los productores varían de modo sustancial dependiendo de si utilizan vendedores masivos o distribuidores muy prestigiosos y de alta calidad para distribuir sus mercancías al usuario final. Las decisiones promocionales dependen en parte de cuanta capacitación o motivación necesitan sus intermediarios o minoristas. Las decisiones del diseño de canales por lo regular implican compromisos relativamente a largo plazo con otras organizaciones y con los mercados particulares a los que dan servicio esos miembros del canal.

Hay dos tipos básicos de intermediarios, quienes asumen el título de los bienes (revendedores) y quienes no lo hacen (agentes).⁷

Al diseñar los canales de comercialización, las organizaciones deben procurar un compromiso posible entre lo que es ideal, lo que es adecuado o lo que se puede obtener.⁸

En general un productor podría comercializar a través de distribuidores mayoristas en sus mercados más grandes, mientras que en mercados más pequeños podría vender directamente a través de revendedores. Según la necesidad de cada empresa podría pensar vender a través de tiendas minoristas dispuestas a manejar sus mercancías, o también podría otorgar convenios exclusivos a unos pocos minoristas. En las áreas rurales, los fabricantes podrían distribuir a los consumidores por medio de comerciantes de línea completa; en áreas con mayor densidad de población, los distribuidores podrían ser minoristas de línea limitada.⁹

Frente a la teoría presentada es importante analizar la problemática de Paxar:

En la Unidad de Negocio IPS (*Identification Pricing Solutions*), el conocimiento del mercado y producto de algunos distribuidores no es el óptimo, debido a que esta línea involucra aspectos técnicos relevantes, que solo pueden ser entendidos mediante permanente capacitación y actualización.

Algunos distribuidores creen que la identificación y marcado de precios se limita a poner una etiqueta de precio en un producto, desconociendo la gran cantidad de variables del mismo y dejando a los usuarios sin asesoría, permitiendo mayor espacio a la competencia.

La penetración y cubrimiento de los distribuidores no es la más adecuada. La ausencia de delimitaciones geográficas y categorización de los actores; genera conflictos en la cadena de distribución.

⁷ WEST, Alan. Gestión de distribución comercial. 1ra edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991

⁸ KOTLER, Philip. Marketing: an Introduction. 7th Edition: Prentice Hall, 2004

⁹ PELTON, Lou. Canales de Marketing y distribución comercial. 2da edición. México: Mc Graw Hill, 2005

En la división de negocio, BCS (*Bar Code Systems*) los problemas encontrados son muy similares a los de IPS, lo que permite concluir que falta un mejor cubrimiento y delimitación de las zonas.

Algunos de los hallazgos que permiten concluir lo anterior está detallado en la investigación cualitativa realizada en un lapso de 3 meses:

Negocios perdidos:

- Por falta de presencia gerencial en el cierre del negocio: 9
- Por falta de conocimiento técnico y asesoría tecnológica: 4
- Por falta de agilidad en la negociación: 5
- Por falta de inventario de hardware: 5

Muchos fabricantes piensan principalmente en términos de cobertura geográfica antes de considerar la cobertura de distintos segmentos del mercado.¹⁰

Se debe resaltar que la mayoría de las estrategias presentan alternativas, en cierto sentido, opuestas o extremas, normalmente, en función de los objetivos a alcanzar; la mejor elección se encuentra en un extremo. Sin embargo, según el fenómeno a tratar y las circunstancias del producto puede ser aconsejable la utilización de una estrategia intermedia entre polos opuestos, e incluso en algún caso pueden ser igualmente válidas estrategias situadas en ambos extremos.¹¹

En la Figura 1 se presentan las diferentes alternativas de estrategias de distribución.

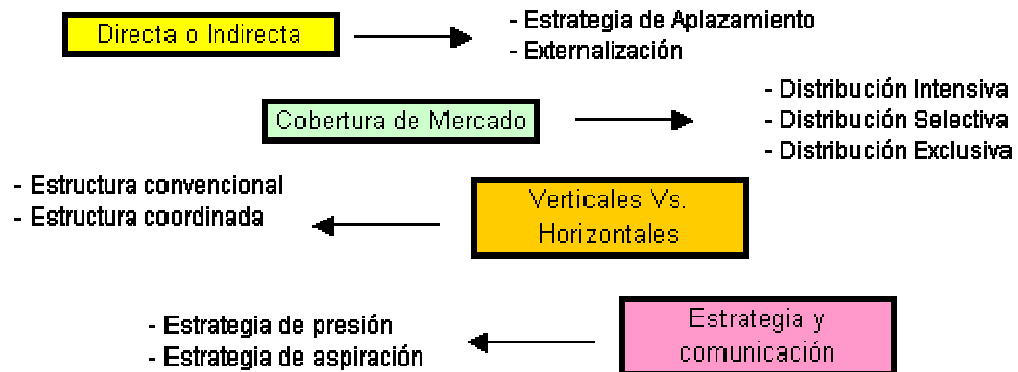
La primera decisión de distribución que debe realizar una empresa es resolver la siguiente disyuntiva: ¿debe llevar los productos por sus propios medios hasta el cliente (consumidor o industrial)? Distribución Directa, o ¿debe utilizar canales de distribución ya establecidos? Distribución Indirecta. Ver Figura 2.

La estrategia de distribución directa implica normalmente la no existencia de intermediarios entre proveedor y cliente y la utilización de canales de distribución propios (distribución por cuenta propia). Por el contrario, la distribución indirecta supone la existencia de intermediarios y el uso de canales de distribución ajenos para atender a los clientes (distribución por cuenta ajena).

¹⁰ DIEZ DE CASTRO, Enrique. Distribución Comercial. 1ra edición. Madrid: Mc Graw Hill, 2007

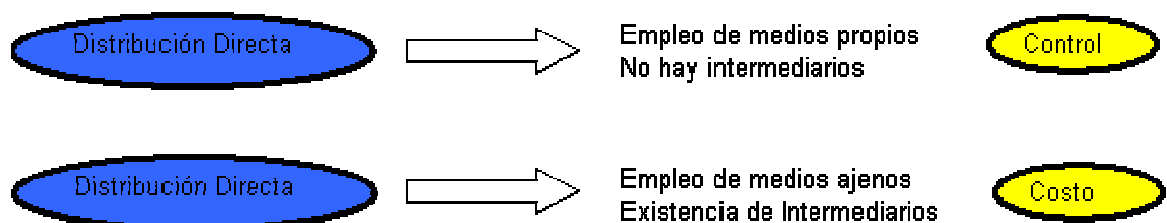
¹¹ *Ibid.*

Figura 1. Estrategias de Distribución



Fuente: DIEZ DE CASTRO, Enrique. Distribución Comercial. 1ra edición. Madrid: Mc Graw Hill, 2007

Figura 2. Distribución Directa o Indirecta



Fuente: DIEZ DE CASTRO, Enrique. Distribución Comercial. 1ra edición. Madrid: Mc Graw Hill, 2007.

Los fabricantes desean que sus productos lleguen al consumidor en las mejores condiciones posibles. Una mejor conservación, un transporte más rápido, un lugar preferente en el punto de venta, un minorista que aconseja al consumidor sobre el producto, un precio idóneo de venta, etc., son los requisitos para el éxito comercial de un producto o servicio. Es indudable que la mejor forma de asegurarse el cumplimiento de lo que se acaba de referir consistiría en llevar por sí mismo los productos al consumidor (venta directa) o a los minoristas que acepten los condicionamientos. Por lo tanto, la estrategia recomendada es la de distribución por cuenta propia en esos casos.¹²

Sin embargo, la realidad comercial indica que la mayoría de los productos, sobre todo los de uso y consumo, se distribuyen de forma indirecta.

¹² Ibid.

¿Cuál es la razón que siendo deseable la distribución directa, lo más usual sea la distribución indirecta? La razón es bien sencilla: las organizaciones distribuyen los productos por cuenta ajena por razones de economía entre otras. La creación de canales de distribución propios acarrea grandes costos, que por razones de rentabilidad, en muchas ocasiones no son aconsejables¹³

Una estrategia de distribución perfectamente válida, que se podría denominar mixta o multicanal, sería el utilizar la distribución por cuenta propia hasta donde sea rentable y la distribución por cuenta ajena cuando el costo de distribución así lo aconseje.¹⁴

De acuerdo a lo que se planteó anteriormente, Paxar debe inclinarse hacia este tipo de teoría, y ser fiel a este planteamiento adoptando una política de distribución directa mientras le sea rentable, y utilizar un canal de distribución indirecto dependiendo del mercado y unidad de negocio que se refiera.

Para cualquier empresa la decisión entre distribución directa o indirecta es muy compleja, ya que implica beneficios y riesgos que varían entre diferentes sectores y mercados. No obstante, puede utilizarse una serie de criterios como indicadores de cuál puede ser la decisión más conveniente. Así por ejemplo, cuando el precio unitario de un producto o servicio es alto, es más recomendable la distribución directa que la indirecta; por el contrario, una alta estandarización favorece la distribución indirecta frente a la directa. Cuando para vender un producto o servicio se precisa una alta información o se requieren intensas negociaciones, es aconsejable la distribución directa, es decir, que el proveedor realice estas tareas personalmente.¹⁵

Para el caso de Paxar, dependiendo de la Unidad de Negocio y la complejidad del cliente, se requiere de la participación directa. En otros casos también es posible encontrar clientes con complejidad mínima o niveles de facturación muy bajos que podrían ser atendidos por el canal indirecto de distribución ya que no demandan un conocimiento muy técnico del producto.

Desde el punto de vista estratégico, se cree importante resaltar que en la gestión de la distribución hay que diferenciar claramente entre los sistemas de ventas y los sistemas de distribución de una organización, de una forma más concreta, entre quién efectúa la venta y quién entrega la mercancía. Una firma puede realizar sus ventas de forma directa o a través de otras empresas. Igualmente, puede hacer llegar la mercancía al cliente empleando canales propios de distribución o también canales ajenos. Es muy frecuente que la organización que realiza una venta es la

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid.

que también efectúa la entrega de la mercancía; pero en otras ocasiones esto no ocurre así. La separación entre gestión de ventas y distribución introduce tres nuevas formas que amplían las posibilidades en la estrategia de distribución de una firma. Así, por ejemplo, un fabricante puede vender de forma directa a sus clientes y realizar la entrega de la mercancía directamente con sus propios medios o a través de intermediarios.

Igualmente, la venta se puede hacer al cliente a través de un comercio minorista u otro intermediario, siendo éste quien realiza la entrega de la mercancía, o efectuar la entrega el propio fabricante. Para el caso en estudio la relación no podría hacerse linealmente, debido a las diferencias entre unidades de negocio, así como la diferencia de productos entre unidades sugieren hacer mezcla de modelos de distribución.

Otro aspecto a considerar es la venta de producto y servicio de mantenimiento. Hay productos de complejidad media, que bien pueden vender el canal de distribución, pero que las garantías de estos mantenimientos preventivos y correctivos no pueden ser brindadas por el canal de distribución, sin antes no contar con una adecuada y completa capacitación sobre el tema.¹⁶

La separación entre venta y entrega de la mercancía abre un nuevo campo de posibilidades en la distribución. Es aquí donde identificar el modelo correcto para cada unidad de negocio en Paxar cobra vital importancia, dado que no se puede dejar de lado el acompañamiento técnico que debe seguir prestando el dueño de la marca a los clientes que adquieren sus equipos.

Las razones para hacer externas las funciones de distribución son las siguientes¹⁷:

- Disminución de costos fijos o estructurales de la empresa fabricante o proveedora, que se transforman en variables como consecuencia de la supresión de las funciones de distribución física (almacén, transporte, etc.).
- Mayor eficiencia en el canal. La especialización de las empresas subcontratadas supone menores costos y estructuras salariales inferiores.
- Menores necesidades de capital, como consecuencia de una estructura menos pesada.
- Mayor experiencia del distribuidor en una zona específica y por ende mayor rapidez en los resultados.

¹⁶ DIEZ DE CASTRO, op. cit.

¹⁷ *Ibid.*

- Centrarse en actividades con alto valor agregado.

Con respecto a la estrategia opuesta, es decir, que la compañía productora del bien o servicio realice todas las actividades de distribución, algunos autores afirman que pocas empresas pueden efectuar de forma satisfactoria determinadas tareas o funciones, y responden al interrogante ¿cuándo el mismo fabricante debe llevar a cabo todas las funciones de distribución?:

- Cuando es imprescindible una alta coordinación.
- Cuando se consiguen grandes economías de escala.
- Cuando las transacciones son de gran tamaño y frecuentes.
- Cuando se precisan niveles elevados de servicio al cliente.

La segunda decisión en materia de distribución¹⁸ que debe adoptar una organización es la que hace referencia: a la cobertura de mercado, es decir, la mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio.

Distribución intensiva. Esta estrategia de distribución tiene como objetivo final el alcanzar el máximo volumen de ventas: para ello se necesita estar presente en todos o en el mayor número de puntos de ventas, y consiguientemente, precisa utilizar un gran número de intermediarios.¹⁹

Los inconvenientes principales que presenta este tipo de distribución son notorios:

- Nivel de ventas por punto de venta. Para una empresa fabricante, el estar presente con productos en un establecimiento le supone unos costos de distribución. Si las ventas del producto en un comercio no alcanzan una cifra determinada, es probable que no interese realizar el esfuerzo de tener productos en ese punto de venta. La estrategia de distribución intensiva tiene como inconveniente el tener que soportar un número de puntos de venta no rentables.
- Difícil control. Este tipo de distribución es el menos adecuado; si se quieren controlar las condiciones en que el producto llega al consumidor. La utilización de la mayor cantidad posible de intermediarios (mayoristas y minoristas) hace extremadamente difícil cualquier intento de control por parte de la empresa productora.
- Imagen de marca. La distribución intensiva, es la estrategia menos adecuada con

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ LAMBIN, Jean-Jaques. Marketing Estratégico. 1ra Edición. Madrid : McGraw Hill, 1987

cualquier intento de lograr una buena imagen de los productos que se comercializan.

Distribución exclusiva. La estrategia opuesta a la distribución intensiva es la distribución exclusiva. Consiste en vender los productos dentro de un área geográfica en un solo punto de venta. Pueden darse dos casos de distribución exclusiva: a nivel de mayorista (para comprar el producto los minoristas de un territorio tienen un solo punto de venta al por mayor) o a nivel de minorista (tiene como consecuencia que para comprar una determinada marca los consumidores tienen un único punto de venta en un área). Esta forma de distribución lleva aparejada una serie de ventajas que se van a resaltar.²⁰ Son las siguientes:

- Imagen de marca. Esta estrategia es muy apropiada para lograr una buena imagen de marca. A través de una venta más agresiva, ampliación o mejora de servicios, etc., se puede lograr una imagen diferencial positiva.
- Control del fabricante. La distribución exclusiva establece una serie de acuerdos entre fabricante e intermediarios. El control del fabricante sobre el producto es uno de los puntos fundamentales que se explicitan en los contratos o acuerdos.

Distribución selectiva. La distribución selectiva se produce cuando dentro de un área geográfica se escoge un número determinado de puntos de venta para los productos.²¹

Esta estrategia puede considerarse intermedia entre la distribución intensiva y exclusiva. Los puntos elegidos serán más de uno, pero menos que la totalidad de los mismos. Escoger un número elevado de puntos de venta acerca la distribución selectiva a la intensiva; por el contrario, un número reducido de puntos de venta aproxima la distribución selectiva a la exclusiva.²²

La puesta en marcha de esta estrategia implica, necesariamente, la elección de los establecimientos deseados. Los criterios más adecuados para escoger los distribuidores son los siguientes:

- Tamaño del distribuidor. El tamaño del distribuidor se mide generalmente por la cifra de ventas. Hay una correlación entre cifra de ventas y superficie del establecimiento. Las grandes superficies, cuyo número sobre el total de puntos de ventas es pequeño, tienen una alta participación en el mercado. Vender productos en grandes almacenes e hipermercados son objetivos de muchas empresas fabricantes.

²⁰ *Ibíd.*

²¹ O'SHAUGHNESSY, John. *Marketing Competitivo*, Oxford: Oxford University Press, 2003

²² DIEZ DE CASTRO, Enrique; *Distribución Comercial*. 2da edición. Ciudad: Mc Graw Hill, 1997

- Imagen del distribuidor. El tipo de establecimiento, su distribución, el personal de venta, la calidad de los productos, el mobiliario de exhibición, etc., son factores que contribuyen a conformar la imagen del punto de venta y que éste sea más o menos interesante para un productor.
- Servicios del distribuidor. Los servicios que pueda prestar, es un criterio muy importante para la selección de distribuidores. Instalación, garantía, formación, servicio técnico, mantenimiento, condiciones de compra, etc., configuran elementos que hacen deseable un punto de venta para los fabricantes.
- Admisión de nuevos productos. Este criterio es decisivo para aquellas firmas que lanzan anualmente una serie de productos nuevos.
- Admisión de stocks. La compra en grandes cantidades por parte de los intermediarios reduce los costos de almacenamiento del fabricante. La admisión por parte de las empresas de distribución de stocks en condiciones superiores a las necesidades se revela como un buen criterio de selección.
- Participación en los gastos de comunicación. Compartir con los productores los gastos ocasionados por las campañas de publicidad y de promoción es otro de los criterios válidos de selección de distribuidores.

La distribución selectiva comparte con la distribución exclusiva las ventajas de contribuir a la imagen, prestigio, venta más agresiva, etc., siempre que se hayan seleccionado de forma adecuada los distribuidores; además, presenta la ventaja con respecto a la distribución intensiva de producir menores costos de distribución. Parece lógico pensar que en la selección de distribuidores se evitarán los puntos de venta de menor rentabilidad.

Considerando que cada unidad de negocio de Paxar requiere una definición individual, a nivel corporativo se considera que la distribución exclusiva es la más adecuada para A.I (*Apparel Identification*), considerando el alto soporte técnico necesario y la corta distancia que existe con el consumidor.

Para la Unidad de negocio IPS (*Identification Pricing Solutions*) la mejor alternativa es la distribución intensiva por dispersión geográfica, debido a la extensión del canal y el alto costo de llegar al cliente con monoproductos; la idea es estar en el mayor número de puntos de venta posible con la mayor cobertura geográfica.

En cuanto a la Unidad de negocio BCS (Bar Code Systems) se recomienda segmentarla de acuerdo a los productos y tipo de clientes atendidos para poder generar una solución más integral: por ejemplo para los insumos de las maquinas impresoras será recomendable una distribución intensiva mientras que para soluciones puntuales a compañías que requieran codificación en planta de sus productos el canal será exclusivo por el alto grado de soporte requerido.

La propuesta que se haga para Paxar de Colombia estará definida para cada Unidad de Negocio enmarcando sus necesidades y alcance.

Se han descrito las alternativas de cobertura de mercado por parte de una empresa fabricante. Se han analizado algunas ventajas e inconvenientes de la distribución intensiva, selectiva y exclusiva. No hay una estrategia que sea superior a las demás en todos los casos; la elección de una de las formas de distribución para cubrir el mercado va a estar íntimamente ligada a las características de los productos que comercialice una firma y el comportamiento de compra de los consumidores.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

1.4.1 Tipo de estudio

Este estudio es de carácter descriptivo – analítico, puesto que presenta una situación específica y la evalúa con el propósito de mejorarla.

Un estudio descriptivo es un tipo de metodología a aplicar para deducir un ambiente o circunstancia que se esté presentando; se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe el órgano u objeto a estudiar.²³

1.4.3 Fuentes de información y técnicas de recolección

- Fuentes primarias. Son todas las personas de la empresa en estudio, relacionados con el sistema de distribución, con los cuales se realizaron sesiones de grupo y entrevistas.

- Fuentes secundarias: son libros y documentos relacionados con el tema tratado.

1.4.4 Procedimiento

El proyecto se desarrolla en las siguientes fases:

Fase 1. Análisis situacional, de carácter descriptivo, presenta la situación actual de la empresa.

Fase 2. Diagnóstico del sistema actual de distribución: en este punto se describe el sistema y se evalúa con el propósito de identificar fortalezas y debilidades.

²³ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill, 2003, p. 183.

Fase 3. Propuesta: Con base en las debilidades detectadas en la estructura actual de distribución se formuló la propuesta, en la cual se incluyen los objetivos, componentes y funciones, y recursos necesarios para su ejecución.

2. GENERALIDADES DEL SECTOR Y EMPRESA OBJETO DEL ESTUDIO

El entorno competitivo en el que se encuentra Paxar de Colombia y su situación actual se describe en este capítulo con el propósito de contextualizar el estudio.

2.1 ENTORNO COMPETITIVO

En un mundo globalizado como el que vivimos; solo compañías que ofrecen productos adaptados a las necesidades del mercado y de forma eficiente sobreviven. La categoría en la que Paxar de Colombia participa no está exenta por lo que es necesario crear factores de diferenciación y canales de distribución especializados que permitan a la compañía cubrir todos los mercados de forma óptima.

La evolución de esta categoría que migro de etiquetas planas en los productos a la identificación por Código de Barras ha permitido el desarrollo de otros sectores; pues permite que intermediarios y consumidores finales puedan interactuar y recibir información importante bien sea para la manipulación, cuidado o consumo de un producto.

En Colombia la marcación y rotulación en productos está regulada por la superintendencia de Industria y Comercio, de esta manera los compradores de los productos exhibidos en una sala de ventas encuentran respaldo ante quejas como la doble marcación de precio en el mismo producto, falta de indicación en las góndolas de los precios, precios por unidad de medida, inclusión del IVA en el precio del producto, entre otros.

En la década de los 70's; Disist (nombre inicial de Paxar de Colombia) se destacó como uno de los principales proveedores de máquinas e insumos para la identificación de precios en las cadenas de autoservicios. Disist inicio como la distribuidora de productos Monarch compitiendo en el mercado nacional contra otras marcas como Zebra, Datamax y Sato. . En una etapa posterior el negocio de identificación de precios en Paxar se dividiría en dos Unidades de Negocio a las que se les llamaría; *Identification Pricing Solutions and Bar Code Solutions* (IPS & BCS).

Hoy este tipo de máquinas para marcación plana de precios están relegadas exclusivamente a pequeños autoservicios de barrio. En las grandes superficies el código de barras y la transmisión de datos electrónica se convirtieron en la tecnología más adecuada.

Años después Monarch® (Multinacional Americana) fue absorbida por Paxar; lo que le abrió posibilidades de competir en otros negocios. Posterior a la fusión de Monarch y Paxar, esta compañía entró en el negocio de marcación y codificación

de prendas; mejor conocido como Apparel Identification (AID); categoría en la que los negocios en su mayoría son acordados con la casa matriz dueña de la marca de ropa y con acuerdos para entregas locales en los mercados donde se maquila.

En la década de los 90's; Disisit fue adquirido en su mayoría accionaría por Paxar Corp. y pasó a llamarse Paxar de Colombia S.A.; ampliándose al negocio de AID para atender la fuerte demanda de maquiladores en Colombia.

Actualmente Paxar de Colombia S.A. está dividida en las 3 Unidades de Negocio antes mencionadas:

-Apparel Identification

-Pricing Solutions

-Bar Code Solutions

A continuación se hace una descripción de cada una de las Unidades de Negocio.

2.1.1 Mercado de confección – Apparel Identification (AID)

Esta división se encarga de proveer los sistemas de Identificación, marcación y codificación para prendas de vestir; como también para productos de consumo masivo.

Existen cuatro tipos de productos de acuerdo al uso y tecnología utilizada; que a continuación se describen:

Graphics: en esta división de producto se elaboran las etiquetas que cuelgan de la prenda con información variable necesaria durante el proceso de venta y postventa. En el amplísimo mercado de prendas de vestir, son pocas las marcas que necesitan realmente de una etiqueta de alto valor agregado, para citar un ejemplo, las marcas de carácter exclusivo nacional, con cobertura regional, muchas veces no necesitan código de barra, ni un sistema de trazabilidad muy elaborado.

Los competidores más representativos de este segmento específico son:

-Avery Dennison

-Shore to shore

-Finotex

La división Graphics será excluida del presente trabajo como objeto del estudio considerando la tipología del negocio y el tipo de distribución.

A nivel internacional la negociación se hace directamente con el dueño de la marca, (Ralph Lauren, Abercrombie, Lacoste, Liz Caliborne, Adidas, etc.) y luego son aprobados 2 o 3 proveedores por cada tipo de etiqueta a nivel internacional que deben garantizar entregas locales en los países de fabricación de las prendas.

Para el caso de las marcas nacionales con cobertura regional, las unidades de etiqueta demandadas son pocas, situación que elimina la posibilidad de ser atendidos por Paxar, debido a que los volúmenes mínimos requeridos por producción.

Printed: La situación con esta línea de producto es muy parecida a la situación con la línea de producto Graphics. El producto relacionado a esta línea son las marquillas impresas por tecnología rollo a rollo con información variable sobre telas de diferentes características. Este tipo de producto no es ofrecido al mercado por intermedio del canal de distribución detallista, por lo tanto esta línea también queda fuera del propósito de estudio.

Woven: esta línea de producto es más compleja. La manufactura de las marquillas tejidas se hace fuera de Colombia, por lo tanto es incluso complejo para Paxar vender estos productos en Colombia. Nuevamente esta línea de producto estaría excluida del alcance de este estudio.

Systems: Esta es la división de producto en la cual los distribuidores atienden el mercado Pyme. Systems involucra las máquinas de impresión por transferencia térmica y por *hot stamp*, para la elaboración de marquillas impresas en diferentes materiales, con la posibilidad de colores e información variable, en cantidades pequeñas.

Dentro de esta división de producto se encuentran las máquinas impresoras, y el suministro para las mismas, incluyendo el *software* que permite la administración de la información variable

2.1.2 Soluciones de Identificación de precios - IPS (Identification Pricing Solutions)

Máquinas tiquete adoras: este tipo de producto requiere de un respaldo técnico para penetrar adecuadamente el mercado, son máquinas que dependiendo de sus características oscilan entre los COL\$ 100.000 y COL\$ 500.000. El mercado objetivo son tiendas de barrio, superetes, y pequeños autoservicios que no requieren captura de datos.

Paxar de Colombia S.A. actualmente las comercializa por intermedio de un conjunto de distribuidores que tienen la experiencia necesaria y el conocimiento técnico para garantizar el mantenimiento y garantía de las diferentes referencias Monarch®.

Durante los últimos años este mercado ha sido dominado ampliamente por la marca Monarch®, (propiedad de Paxar), con una participación de 70% del mercado. En segundo lugar con 27% de participación se encuentran Sato; distribuidas en Colombia por Tambara Distribuciones propiedad de Antonio Tambara, ciudadano japonés que cuenta con poco conocimiento del negocio y que dedica principalmente sus esfuerzos a la compra y venta de maquinaria pesada para automotores tipo camiones y tractores. El 3% restante del mercado lo comparten marcas chinas que se entran en Colombia generalmente de contrabando, con un precio bajo y sin garantías ni repuestos.

Repuestos para Máquinas Tiquete adoras: En esta categoría de producto la principal competencia de Paxar es el contrabando. Inescrupulosos comerciantes traen de contrabando y revenden a los dueños de los pequeños autoservicios repuestos que son necesarios para el correcto funcionamiento de las máquinas. Estos comerciantes independientes conocen perfectamente el funcionamiento de las tiquete adoras y están en capacidad de cambiar los repuestos en el sitio donde se usa la máquina, sin necesidad de llevarlas a un taller o sitio fuera del autoservicio.

Tambara Distribuciones también vende repuestos de la marca Sato; pero no cuenta con un suministro de manera constante; situación que refuerza el liderazgo de Monarch® en el mercado. Los repuestos de contrabando son una tendencia que ataca a toda la categoría. En el caso de las máquinas chinas de contrabando no hay repuestos disponibles.

Consumibles para Máquinas Tiquete adoras: el consumible es el rollo que necesita la máquina para poder entregar una etiqueta adhesiva con información variable impresa y que posteriormente se pegará en el producto que esta exhibido en la góndola.

Este rollo es elaborado con un papel bond adhesivo, troquelado para que la máquina pueda hacer el arrastre necesario y dispensarlo correctamente.

La tecnología necesaria para suministrar este consumible es Flexográfica. Entre las opciones de proveedores para este suministro mencionamos algunos de los más reconocidos, dejando claro que existen suficientes competidores y una amplia oferta en Colombia.

-Mundo Comercio Ltda.

-Dimatic

-Press-Aplique

-Pegamos

-Impresos y Distribuciones

2.1.3 Sistemas de Códigos de Barras - BCS (Bar Code Systems)

Máquinas Impresoras de Código de Barras: a pesar de tratarse de una impresora que en otros países se puede adquirir en papelerías; en el mercado colombiano este tipo de tecnología se asocia con empresas especializadas en tecnología y distribuidores de equipos de cómputo. Comerciantes ubicados en puntos estratégicos conocidos como foco de distribución de tecnología, (Unilago en Bogotá y La Pasarela en Cali), son quienes compiten en esta categoría de producto.

Las máquinas dependiendo de sus características inician en USD\$ 500 hasta USD\$ 12.000, dependiendo de la tecnología asociada y de las opciones que presente la máquina.

Paxar cuenta con fuerza de ventas propia para este producto, y con un canal de ventas que impulsa el producto en el competido mercado.

La única marca de la categoría que cuenta con una planta de producción y presencia directa en Colombia es Monarch® a través de Paxar. Este es un producto sensible a la compra mientras se pueda categóricamente demostrar el respaldo, mantenimiento y garantía del equipo. Situación que pone en clara ventaja a Paxar con su marca Monarch® a la luz de sus competidores.

Zebra, Datamax, Sato, Tec, etc., son marcas representadas en Colombia por distribuidores que muchas veces compran los equipos en Miami y revenden sin respaldo técnico, ni garantía.

Paxar respalda su marca Monarch® sin importar dónde o cuando fue adquirida la máquina, mientras no se encuentre descontinuada. Las máquinas Monarch® se pueden conseguir directamente en las oficinas Paxar o a través de la red de distribuidores Paxar.

Repuestos para Máquinas Impresoras de Código de Barras: en su mayoría son repuestos que deben ser importados por los competidores generando inproductividad para el dueño de la maquina.

Paxar cuenta con inventario tanto de maquinas como de los componentes más importantes, tales como: cabezas térmicas, rodillos impresores y tarjetas de

memoria que le permite atender de manera inmediata a sus clientes, generando una ventaja competitiva antes sus competidores.

Consumible para Máquinas Impresoras de Código de Barras: la similitud entre los procesos productivos para manufacturar suministro para tiquete adoras y suministro consumible para impresoras de código de barras, hacen que los competidores en esta categoría de producto sean los mismos.

En ambos procesos se utiliza tecnología flexo gráficas para las etiquetas en rollos; las tintas de transferencia térmica en algunas ocasiones son locales y en otras son importadas.

Entre los competidores más representativos están:

-Mundo Comercio Ltda.

-Dimatic

-Press-Aplique

-Stock Keeper

-WM Impresores

-4x4 impresores

-Eticolor

-Etiflex

-Aliflex

-Topasa

2.2 LA EMPRESA

2.2.1 Breve Reseña Histórica

DISISIT fue fundada en 1976 por la familia Toro, accionistas mayoritarios de almacenes Éxito buscando satisfacer la necesidad de etiquetado de precio en sus almacenes. Para cubrir esta necesidad inician la distribución en Colombia de etiquetas (consumibles) y máquinas etiquete adoras de la compañía Monarch; líder de este segmento en el mercado de Estados Unidos. En los años 80's identifica nuevas oportunidades de negocio en la categoría de marcación y

codificación, para lo cual contacta a Paxar Corp. y se convierte en su distribuidor exclusivo en el país.

En 1991 introduce en Colombia impresoras térmicas para código de barras marca Monarch dando así un cambio tecnológico. Adicionalmente inicia la fabricación de etiquetas y suministro de cintas de transferencia térmica.

En 1997 en un movimiento global; Paxar se apodera de Monarch y se convierte en uno de los principales jugadores de la categoría en el mundo.

En 1998 PAXAR Corp. adquiere su distribuidor en Colombia DISISIT y refuerza su portafolio de productos.

Actualmente las oficinas corporativas de Paxar Corp. están en Manhattan, NY y su base para la región Andina está localizada en Medellín, Colombia.

Paxar Corp es una compañía multinacional con presencia en más de 75 países del mundo dedicada a ofrecer y desarrollar sistemas de marcación y codificación a diferentes mercados y con ventas por USD 1.000 Millones. Las ventas en Colombia alcanzan los USD 10 Millones y participan con el 1.0% de la venta mundial.

2.2.2 Estructura Actual

Estructura de Mercado

- **Productos.** El portafolio corporativo de la compañía involucra 3 Unidades de negocio anteriormente descritas cuya participación en las ventas de la compañía se muestra en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Participación en las ventas

Item	IPS ²⁴	BCS	AI	%
Participación	10.86%	21.14%	68.00%	100.00%

Fuente: la empresa

A continuación se presenta una descripción detallada de cada línea de producto.

²⁴ IPS (Soluciones de Identificación de Precios) – BSC (Soluciones de Código de Barras) – AI (Identificación de Prendas)

Marcado de Confección. Apparel Identification (A.I.) Solo como información se describe en este trabajo la estructura de esta Unidad de negocio en Paxar de Colombia. Debido al alto porcentaje de las ventas que son negociadas por casa matriz, la función del equipo en Colombia se limita a brindar un óptimo servicio al cliente.

Entre los clientes se encuentran Levi`s, Ralph Lauren, GAP, Abercrombie, Liz Claiborne, Armi – Pronto y Arturo Calle.

En el mundo de la confección, las marcas tienen clasificados sus productos en:

- Divisiones
 - Grupos
 - Estilos
 - Colores
 - Tallas

Por ejemplo para el caso de Liz Claiborne:

Divisiones de producto son: Liz Golf, Liz Wear, Claiborne.

Grupos se refieren a un grupo de prendas con características similares definidas por el dueño de la marca (por ejemplo composición de la tela).

Estilo es un diseño específico que caracteriza una cantidad de prendas pertenecientes al grupo.

Los colores pueden ser iguales o diferentes en un estilo, pero aún así definen información variable.

Finalmente la talla determina el mayor grado de detalle atribuible a la prenda.

A nivel mundial Paxar de Colombia ha desarrollado tecnologías que permiten cumplir cabalmente con las necesidades particulares de marcación de cada compañía y la legislación de mercado de prendas de cada país en donde se vendan.

Esta división cuenta con 4 líneas de producto:

-Productos Tejidos (Woven).

-Productos Impresos en Litografía o Flexo grafía (Graphics).

-Productos como Hardware, Software y suministros para los mismos (Systems).

-Productos impresos sobre telas, Nylon o hiladillas (Printed).

Woven (Etiquetas tejidas). Las etiquetas tejidas generalmente se utilizan como la etiqueta principal de la prenda (*Main Labels*) y son aquellas que llevan información fija. La venta de este tipo de productos es personalizada, y la cotización del mismo depende de varias variables como sigue:

-Tipo de tecnología asociada (tipo de hilo)

-Tipo de base asociada (Sobre la cual se va a hacer el hilo)

-Cantidad de colores en la marquilla

-Ancho de la marquilla

-Largo de la marquilla

-Cantidad de marquillas

Graphics. Son Etiquetas impresas con tecnología litográfica o flexográfica y que solo contienen información fija, que en la mayoría de prendas son las etiquetas colgantes (*Hang Tag*) las etiquetas producto de esta división luego pueden ser usadas como insumo para imprimir información variable con la tecnología que más adelante se detallará.

Esta es una línea de productos hechos a la medida de cada cliente y el precio y/o cotización de los mismos depende los siguientes factores:

-Material sobre el cual se va a imprimir

-Tipo de tecnología asociada

-Tamaño de la etiqueta

-Cantidad de tintas utilizadas

-Cantidad de unidades demandadas por el cliente.

Systems. Es un grupo de conceptos tecnológicos usados para dar solución a una necesidad de impresión de información variable sobre diferentes tipos de materiales.

Dentro de esta unidad de producto también se encuentran los sustratos sobre los cuales se hace la impresión de la información variable, estos se dividen en dos;

sustratos para impresión al calor, (Heat Transfer), y sustratos para impresión por transferencia Térmica.

Para poder realizar una óptima impresión de la información variable, es necesario también contar con cintas especiales para la impresión por transferencia térmica o al calor.

- Cintas para impresión al calor
- Cintas para impresión por transferencia térmica

En todas las ocasiones anteriores, cada referencia tiene un uso específico y un color de impresión específico, pero siempre es factible desarrollar un tipo de tinta diferente o un color para impresión demandado por el cliente, si el volumen del negocio así lo amerita.

Printed. Es otra tecnología también usada para hacer etiquetas principales (*Main Labels*), pero imprimiendo la información sobre diferentes sustratos rollo a rollo. También puede ser usada para imprimir información variable utilizada por los confeccionistas para identificar talla, instrucciones de lavado, número de orden de compra del dueño de la marca, etc.

En esta línea de producto se pueden utilizar sustratos como hiladillas, y también los materiales anteriormente mencionados para impresión por transferencia térmica.

Soluciones con Código de Barras. Bar Code Systems (BCS). Esta unidad de negocios fue hasta el momento de su venta, el *core business* de Monarch®; cuyo conocimiento y experticia fue transferida a Paxar en 1997 durante la fusión de estas dos compañías.

Paxar introduce en su portafolio esta división de productos como una nueva unidad de negocio fortalecida para el manejo logístico de información variable al sector industrial y retail.

Esta Unidad de Negocio cuenta con 4 líneas de producto:

- Hardware
- Software
- Consumibles
- Repuestos

Hardware: Son todas aquellas máquinas utilizadas en la captura, impresión y transmisión de la información variable en las etiquetas. Entendiéndose como información variable todos aquellos datos que quien requiera la etiqueta debe poner en la misma para identificar el producto; como por ejemplo el código del producto descripción, estilo, color, talla, etc.

En esta línea de productos están diferentes máquinas que satisfacen bajos volúmenes de impresión hasta las nuevas tendencias *Radio Frequency Identification*, (RFID).

Software: En esta división están concentrados los desarrollos que permiten tener una interface amigable con las impresoras de código de barras.

Es el programa que permite hacer el link entre la maquina y el software que administra la información en el cliente de tal forma que permita imprimir la información variable directamente de la fuente.

Los productos asociados a esta línea de producto son los siguientes:

-*Label View Basic*

-*Rabel View Pro*

-*Monarch Quick set Label Designer*

-Desarrollos a la medida del cliente. (Estos son casos muy esporádicos, generalmente desarrollados solo cuando la dimensión del negocio así lo amerite)

Consumibles: Son los insumos requeridos para lograr el funcionamiento del sistema de impresión de información variable; tales como etiquetas y cintas.

Las etiquetas cuentan con una descripción específica dependiendo de la necesidad de impresión del cliente en cuanto a la cara de impresión:

-Transferencia Térmica

-Térmico Directo

En este tipo de producto, la compañía cuenta con una gran cantidad de troqueles que le permiten ofrecer diferentes opciones que involucran las siguientes variables:

-Tamaño

-Número de etiquetas por línea

-Número de etiquetas pro rollo

-Opciones de corte Grafado

-Opciones de Corte no Grafado

Para el tipo de adhesivo, los proveedores cuentan con una gran variedad de soluciones dependiendo de las condiciones de pegado de las etiquetas, y el proceso al cual es sometida la misma durante el tiempo.

Las cintas de transferencia térmica dependen de la necesidad de continuidad de la información impresa en las etiquetas. Hay diferentes tipos de compuestos para asegurar la mejor y más fiel impresión en diferentes sustratos.

-Cera

-Cera-Resina

-Resina

Las características físicas de cada cinta dependen del tipo de máquina en la cual se piense utilizar.

Repuestos: El funcionamiento de sistemas de información variable debe contar con mantenimiento preventivo y correctivo; en esta línea de producto Paxar suministra los repuestos necesarios para que las máquinas siempre cuenten con óptimo nivel de operación.

Soluciones de Identificación de Precios. Identification Pricing Solutions (IPS). En un principio los productos de Monarch estaban enfocados a la marcación manual de productos mediante el uso de máquinas tiqueteadoras de precio. Este fue el inicio de una gran industria que hoy involucra niveles tecnológicos muy superiores.

Aquí se pueden encontrar 3 líneas de producto así:

-Hardware

-Consumibles

-Repuestos

Hardware: Diversidad de máquinas para marcar precios, referencias y promociones, entre otras:

Consumibles: Suministros de consumo para máquinas etiquetadoras, como rollos y rodillos entintados.

Cada máquina cuenta con un tipo de rollo específico que solo puede ser usado en sí misma; cada rollo tiene diferentes características que lo hacen diferenciarse.

- Tipo de adhesivo

- Tamaño de la etiqueta

- Cantidad de etiquetas por rollo

3. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE DISTRIBUCIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIOS

Este capítulo es de gran importancia para el proyecto porque se describe y analiza la estructura de distribución de cada una de las Unidades de Negocio; tomando como base el trabajo de campo, la observación y las entrevistas.

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE DISTRIBUCIÓN

3.1.1 IPS

Actualmente en esta Unidad la compañía cuenta con una distribución indirecta con cobertura intensiva en el territorio nacional.

El primer canal (indirecto) lo cubre con distribuidores que a su vez se subdividen en dos tipos:

Individuales: personas que adquieren productos y repuestos originales Paxar. Estos se especializan en llegar a lugares de difícil acceso; carecen de un plan de cubrimiento y entrenamiento.

Empresariales: distribuidores con estructura formal y equipo de ventas capacitados que trabajan con cuotas y planes de crecimiento por cliente. Este tipo de distribuidores mantienen inventario de producto terminado, maquinas y repuestos, tienen capacidad para prestar servicio técnico de mantenimiento preventivo y correctivo.

El segundo canal (directo) son los puntos de venta directa al cliente como grandes papelerías y almacenes especializados que son atendidos por los ejecutivos de venta Paxar. Este canal solo comercializa producto terminado sin ofrecer mantenimiento ni repuestos.

3.1.2 BCS

Dado el nivel de exigencia tecnológica de esta línea de producto, es necesario que los canales deban ser más estructurados y competitivos; con una solida formación sobre el producto y la compañía.

La distribución actual es una mezcla entre directa e indirecta con cobertura selectiva. Debido al alto contenido tecnológico y la mayor cantidad de variables de información administradas en cada etiqueta; se hace necesario un tecnificación proceso de venta más técnico.

Es importante que el canal tenga conocimiento en hardware y software; como también un conocimiento suficiente de las necesidades del cliente, para identificar y proponer soluciones a sus necesidades.

Actualmente en esta Unidad no existe una diferenciación de zonas de distribución en el canal e indiscriminadamente cualquiera de ellos puede llegar a los clientes con precios diferentes y condiciones de respaldo tecnológico diferentes.

3.1.3 AID

La distribución en esta Unidad de negocio es directa. Como se mencionó inicialmente, el mercado natural son las grandes corporaciones de ropa, cuya casa matriz realiza la negociación directamente con Paxar Corp.; la responsabilidad de Paxar de Colombia S.A. se limita a entender las necesidades locales y prestar un excelente servicio al cliente a través de los maquiladores.

El Key Account Manager (KAM) en casa matriz realiza las negociaciones y replica los compromisos adquiridos a través de los Ejecutivos Internacionales de Ventas (*Internacional Account Exceccutives*) en los países de la Región Andina, para atender de forma local a los maquiladores.

Esta unidad fue excluida de este estudio debido a las características de negociación y alto porcentaje de ventas (90%) realizado directamente por los KAM corporativos con la respectiva casa matriz propietaria de las marca.

3.2 EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA

3.2.1 Metodología y resultados

Para realizar la evaluación se recurrió a la investigación cualitativa realizada a través de, sesiones de grupo y la observación de los autores.

- **Entrevistas:** En las entrevistas se consideraron 2 grupos de entrevistados: distribuidores y ejecutivos del área comercial y servicio al cliente. Se entrevistaron la totalidad de los Distribuidores (12) y todos los Ejecutivos de Cuenta y personal de servicio al cliente (25) que tenga a su cargo clientes nacionales. (Ver Anexo 1).

Segmentación óptima de los actores del canal. A continuación algunas observaciones de los miembros (empleados) de Paxar de Colombia S.A.:

“El canal de distribución de Paxar debe ser un canal de distribución que responda a las expectativas de los clientes de una manera óptima. Debería existir una clasificación de los distribuidores según su conocimiento, experiencia y cobertura.”

“Se recomienda contar con una clasificación que premie a aquellos distribuidores con mayor conocimiento y nivel de compra en lugar de solo hacer diferenciación vía descuento. En la actualidad se utiliza un descuento igual para todos, cuando en la práctica unos prestan mejor servicio que otros.”

Otra diferenciación debería ser el mayor conocimiento tecnológico o preparación; por supuesto es necesario indagar acerca de las características y capacidades de cada distribuidor antes de hacer la clasificación.

Deberían establecerse cuotas para cada distribuidor por zona y un sistema de rebates que los premie dependiendo del esfuerzo de cada uno.

Con la definición de una correcta estructura y clasificación de distribuidores se espera reconocer a los distribuidores que llevan años con Paxar y que actualmente tienen los mismos privilegios que otros con poca historia.

El nivel de lealtad merece reconocimiento; los distribuidores que vendan la marca de la competencia o sus suministros, ayudan a posicionar al competidor
Los distribuidores, respondieron:

“La lealtad y los años de permanencia con Paxar deberían ser premiados. No deberían tratar igual un distribuidor que lleva más de 10 años trabajando honestamente que a uno que recién llega”.

“Indiscutiblemente hay distribuidores más capacitados y con mayor conocimiento del producto que otros, no deberían contemplar los mismos precios para ambos”.

“En la definición del modelo de distribución hay varias formas de clasificar el canal. Se piensa que el modelo actual es aceptable a la realidad de Paxar, con algunas modificaciones según el caso. Ej. Distribuidor Jr, Distribuidor Senior y Gran Distribuidor.”

“Se podría contar con una estrategia de distribución por zonas en la que cada distribuidor respeta la zona del otro sin importar las características de cada cual. Distribuidor Norte, Distribuidor Centro y Distribuidor Sur occidente.”

Características para enmarcar a cada actor del canal.

Los Miembros de Paxar de Colombia S.A. (empleados), consideran que las características más relevantes para clasificar a los distribuidores son:

- Conocimiento del mercado.
- Conocimiento del producto.
- Cobertura de mercado.
- Nivel de facturación.
- Manejo de inventarios.
- Distribución exclusiva.

Los actuales distribuidores de Paxar opinaron lo siguiente:

- Trayectoria en la compañía.
- Experiencia en la zona.
- Cumplimiento en cartera.
- Conocimiento del producto.
- Infraestructura de venta y Departamento Técnico.

Condiciones necesarias para ser considerado como distribuidor en Paxar

Tanto los actuales distribuidores como el equipo comercial de Paxar consideran que las condiciones que deben tenerse en cuenta son:

- Tamaño de su fuerza de Ventas.
 - Cobertura de Mercado.
 - Ubicación Geográfica.
 - Ventas anuales de productos Paxar
 - Sistema de información utilizado.
1. Distribución de productos complementarios.
 2. Desarrollo del concepto de pre-venta

Evaluación del desempeño de los Distribuidores.

Consolidación de las respuestas de los actuales distribuidores y miembros del equipo comercial de Paxar.

- Por su nivel de cumplimiento en cuotas.
- Por su nivel de crecimiento porcentual en un intervalo de tiempo.
- Por su cumplimiento en cartera.
- Por su nivel de actualización tecnológica.
- Por su nivel de servicio al cliente; medido en los clientes finales mediante entrevistas.

Percepción de los clientes respecto al canal de distribución de Paxar de Colombia S.A. Los miembros de Paxar de Colombia S.A., consideran que los distribuidores actúan como entes independientes que ponen sus propias reglas sin supervisión alguna, una red de colaboradores desorganizados sin mucho conocimiento del producto y sin mayor valor agregado.

Los distribuidores se auto perciben como una excelente red de apoyo, que brinda facilidades como servicio a domicilio, crédito fácil, unidades de empaque más pequeñas, en general como un grupo de personas trabajadoras que se esfuerza día a día por dejar en alto el nombre de Paxar.

Distribuidores y equipo comercial de Paxar consideran que los valores agregados que debe ofrecer el canal de distribución de Paxar de Colombia S.A. para poder dar un buen servicio son:

- Mantener Inventario.
- Prestar Servicio a Domicilio.
- Tener punto de venta.
- Hacer pre-venta.
- Venta Telefónica.
- Departamento Técnico.
- Tener una infraestructura que permita soluciones de abastecimiento en horas sin importar las condiciones.

- Que el cliente cuente con una rápida respuesta ante el tema crédito
- **Sesiones de grupo:** En las sesiones de grupo participaron diferentes áreas de la compañía, incluyendo Cartera, Logística, Mercadeo y Ventas; Se obtuvieron valiosos aportes como:
 - Equilibrar las zonas de cobertura de los distribuidores para evitar encuentros no deseados.
 - Diseñar un programa de puntos en el que se premie la fidelidad, nivel de compra y cumplimiento en los pagos del cliente
 - Incrementar las visitas del Gerente General a los clientes.
 - Diseñar un plan de capacitaciones a los distribuidores para incrementar su conocimiento y así su servicio al consumidor final.
 - Realizar evaluaciones permanentes al cupo de crédito
 - Equilibrar los despachos para consolidar y minimizar el número de fletes por pedidos de distribuidores.
- **Observación de los autores:** Las conclusiones planteadas después de analizar tanto las entrevistas como las sesiones de grupo son coherentes con los objetivos planteados en este trabajo de grado. El alineamiento de estrategia y la organización y definición de roles dentro de la compañía a nivel del equipo comerciales fundamental. Se espera que con las conclusiones a las que se llegue después de elaborado este proyecto surtan efecto positivo en beneficio de la organización una vez sean implementadas.

La mayoría de los distribuidores se quejan de encontrar competencia “desleal” de otros distribuidores, cuando ambos convergen en el proceso de atención de una zona, específicamente cuando se trata del mismo cliente.

Se pudo evidenciar con las respuestas de los aliados, (pequeños y grandes), que ambos demandan una segmentación del mercado.

Los distribuidores que cuentan con menos tiempo en el mercado y con una infraestructura mucho menor a la de sus homólogos, exigen un campo de acción donde puedan moverse libremente sin interrupción de distribuidores con más experiencia, con quienes por obvias razones al enfrentarse pierden los negocios.

Es generalizado entre los entrevistados la solicitud de una coherencia de precios en todos los mercados aun cuando son los mismos productos Paxar. Los

distribuidores hicieron observaciones generales sobre falta de capacitación y acompañamiento de parte de Paxar.

3.2.2 Fortalezas y debilidades

Cuadro 3. Fortalezas y Debilidades de las Divisiones de Producto de cara a los distribuidores

División	Fortalezas	Debilidades
IPS	Buena cobertura geográfica.	Distribución con conocimiento empírico.
	Mediana barrera tecnológica.	Distribuciones informales y unipersonales.
	Mercado extensivo.	Alta dispersión de clientes.
	Líder internacional de la categoría.	Falta de conocimiento del potencial de valores de índole logística y de administración de la información.
		Falta de estructura, delimitación y objetivos en el canal.
BCS	Mayor nivel tecnológico.	Falta de estructura, delimitación y objetivos en el canal
	Mayor formalidad del sector	Baja capacitación
		Alto nivel de competencia de China

Fuente: los resultados del trabajo de campo

3.2.2 Análisis de las Debilidades y determinación del problema definido por división de producto.

IPS

- El conocimiento del negocio de algunos distribuidores no es óptimo. Muchos de los distribuidores son empíricos, y creen que el mercado de precios se limita a poner una etiqueta en un producto, desconociendo la gran cantidad de valores de índole logístico y de administración de la información que este brinda. Lo anterior deja en clara desventaja a Paxar, pues no se está brindando la mejor asesoría a los usuarios de estos productos, abriendo un espacio que la competencia puede aprovechar.

- La definición geográfica de los distribuidores no es la más adecuada. Con frecuencia se encuentran dentro de un mismo territorio varios jugadores del canal de distribución, como también se encuentran clientes sin cubrimiento, dejando espacio para la competencia. El no tener delimitada una región específica o grupo de clientes con características similares para cada tipo de distribuidor, ocasiona este tipo de conflictos, donde el argumento final de compra es el precio debido a dos factores:

- Abundancia de oferta y falta de diferenciación.
- Falta del desarrollo de la venta consultiva para transmitir valor agregado y generar preferencia.

- De igual manera, la competencia se encuentra en estado de confort en algunos clientes, donde han sido atendidos por años, guardando una estrecha relación comercial, que bien podría ser debilitada con una clara estrategia que no considere al precio como principal argumento de negociación. Este tipo de comportamientos en la industria limitan el crecimiento de la categoría, que al final se ve afectada cuando la competitividad radica en la variable precio.

BCS

- Los problemas encontrados en esta división de producto son muy similares a los de IPS, por lo que se concluye que son los mismos desde el punto de vista de cobertura y delimitación de zonas.

- Además de lo anterior se encuentra una clara desventaja de los distribuidores pequeños o con menos experiencia con respecto a los distribuidores más experimentados, los cuales cuentan con zonas mucho más desarrolladas dentro del país y mayor conocimiento de administración de información variable. Lo anterior evidencia que la capacitación es fundamental para el desarrollo y crecimiento de la categoría

Para complementar este análisis, se presentan la siguiente matriz, en donde se agrupan cada una de las debilidades detectadas y se establece su correspondiente acción correctiva.

Cuadro 4. Debilidades y acciones correctivas de cada división de cara a la implementación estratificada en los distribuidores.

División de producto	de	Debilidades	Acciones correctivas
IPS		Distribución con conocimiento empírico.	Plan de Capacitación
		Distribuciones informales y unipersonales.	Legalización de clientes
		Alta dispersión de clientes.	
		Falta de conocimiento del potencial de valores de índole logística y de administración de la información.	Plan de Capacitación
		Falta de estructura, delimitación y objetivos en el canal.	Legalización de Clientes
BCS		Falta de estructura, delimitación y objetivos en el canal	Formalización de Estructura de distribución en el canal
		Baja capacitación	Plan de Capacitación
		Alto nivel de competencia de productos manufacturados en China	Escalar el problema con casa matriz.

Fuente: los autores

4. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE DISTRIBUCIÓN EN PAXAR DE COLOMBIA

El primer paso que permitirá dar claridad a cada uno de los integrantes del canal en sus funciones y responsabilidades; es la formalización de la estructura de distribución y su posterior comunicación. Es necesario iniciar con la definición de la red y sus reglas de juego.

Hasta hace poco el Equipo Comercial estaba bajo la supervisión del Gerente Nacional de Ventas con oficinas regionales repartidas en las principales ciudades del país. Estas oficinas atendían clientes sin restricción de ningún tipo. El esquema fue ajustado buscando segmentar las zonas por unidad de negocio; delimitando el alcance de cada distribuidor y aumentando la presencia gerencial. El alcance de estos ajustes permite incrementar la participación de Paxar con sus productos dentro del cliente aumentando el conocimiento al interior de estos e impactando positivamente la rentabilidad de la compañía.

4.1 OBJETIVOS

-Formalizar la estructura comercial de la compañía de forma que le permita a los distribuidores y vendedores saber cuáles son sus territorios, productos y metas.

-Establecer los segmentos y perfiles de clientes que atiende, potencial de crecimiento, establecer incentivos para poder proyectar crecimientos.

-Ofrecer formalidad a toda la cadena de distribución definiendo el alcance geográfico.

-Disminuir el riesgo de que los distribuidores importen producto directamente.

-Reducir la posibilidad que los distribuidores vendan producto de contrabando soportados bajo la credibilidad de Paxar.

-Aumentar la fidelidad del canal de distribución y de la fuerza de ventas.

-Establecer reglas claras para todos los involucrados en el canal.

4.2 REGLAS (TIPO CATEGORIZACIÓN) PARA UBICAR AL DISTRIBUIDOR EN UN PERFIL

Para tal fin se definieron los tipos de cliente:

A. Cliente Directo: Son aquellos que serán atendidos por Paxar si tienen una compra mínima mensual de COP\$ 5´000.000.

B. Cliente Indirecto: son aquellos que serán atendidos por la red de distribuidores de acuerdo a una selección elaborada por Paxar de Colombia S.A.

Los siguientes son los atributos para clasificar a los distribuidores en un determinado perfil:

1. Nivel de compra.

2. Término de pago.

3. Tipo de portafolio.

4. Número de empleados (capacidad de servicio).

5. Capacidad de cubrimiento.

6. Días de inventario

Utilizando la siguiente matriz de categorización se debe clasificar a cada distribuidor de tal forma que exista claridad sobre sus compromisos y alcance.

Cuadro 5. Matriz de Asignación de Perfiles

	Peso Ponderado	10 Puntos	20 Puntos	30 Puntos
Nivel de Compra	45%	<10 millones	50 millones >Compra> 10 millones	> 50 millones
Termino de Pago	15%	> 30 días	30>Termino>10 días	10 días > Termino
Número de Clientes	10%	40	60	100
Tipo de Portafolio	10%	IPS	IPS - BCS	IPS - BCS
Núm. Empleados	10%	10 > Empleados	20> Empleados > 10	> 20
Capacidad de cubrimiento	5%	1 Departamento	1Dpto. <cubrimiento<3 Dpto.	> 3 Dptos.
Días de Inventario	5%	< 10 días	45 días >Inventario> 10 días	> 45 días

Fuente: los autores

Cuadro 6. Categorías de Distribuidores

Tipos de Distribuidor	Categoría
Formación	0 – 10
Junior	11 – 20
Senior	21 – 30

Fuente: Los autores

Distribuidor en formación: se encuentra en el rango de 0 a 10 puntos una vez se somete a la evaluación de la matriz de perfiles del Cuadro 5.

Distribuidor Junior: se encuentra en el rango de 11 a 20 puntos una vez se somete a la evaluación de la matriz de perfiles del Cuadro 5.

Distribuidor Senior: se encuentra en el rango de 21 puntos en adelante, una vez se somete a la evaluación de la matriz de perfiles del Cuadro 5.

4.3 ROL DE CADA UNO DE LOS ACTORES DEL CANAL

Si bien es cierto que al tener clara la categorización de cada distribuidor se hace más fácil la administración de las ventas, también es necesario tener claro cuál es el papel de cada uno de los que integrantes del equipo comercial asociado a la venta y a la estrategia de crecimiento con los clientes. En este caso se considerarán los siguientes miembros de la fuerza comercial de Paxar: Ejecutivo de Cuenta, Gerente Regional de Ventas, Gerente de Producto y Gerente General.

La estructura planteada, establece la base para brindar confianza en la cadena de distribución del portafolio de productos de Paxar

Ejecutivo de Cuenta: es la persona que debe constantemente velar por la correcta atención del cliente, identificar sus futuras necesidades para aportar en el

desarrollo de nuevos productos y servicios. Dada la cercanía con el cliente, el Ejecutivo de Cuenta debe procurar hacer una venta consultiva, en la que busca la generación de valor. El Ejecutivo de Cuenta mantendrá informado de sus acciones al Gerente Regional de Ventas, a quien reporta en línea directa.

Gerente Regional de Ventas: tiene responsabilidades adicionales a las del Ejecutivo de Cuenta, y un poco más encaminadas hacia la implementación y los ajustes de la estrategia. El Gerente Regional tiene la responsabilidad de observar el comportamiento del mercado, distribuidores y clientes directos, para que apoyado en una labor consultiva pueda formar parte del equipo que desarrolla nuevos productos y servicios. Entre sus competencias está siempre la de mantener una buena relación con distribuidores y clientes. Este integrante del equipo es el primero que comienza a desarrollar una labor de venta relacional.

La percepción de beneficios y valor agregado por parte de los clientes debe mantenerse en los niveles más altos posibles, luego el desarrollo de nuevos productos y servicios ayudarán a mantener una excelente relación.

Es responsabilidad del Gerente Regional el seguimiento al plan de capacitación en la búsqueda del crecimiento de los distribuidores, para de esta manera asegurar la fidelización, así como mejorar el conocimiento de cada distribuidor.

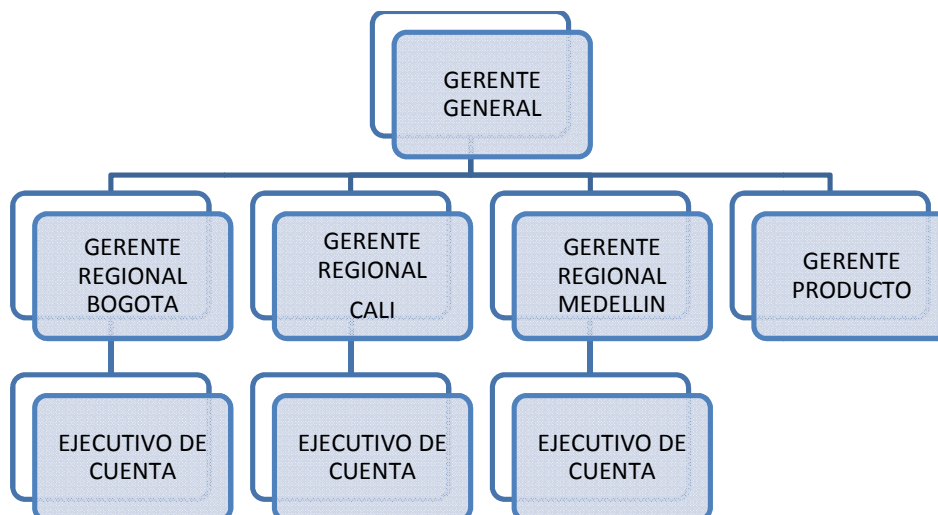
Gerente de Producto: lidera y enfoca las capacidades de Paxar para el desarrollo de productos y servicios de sus clientes como eje fundamental para el crecimiento. Debe saber interpretar el mercado, las recomendaciones del Gerente Regional de Ventas y las de los Ejecutivos de Cuenta. El Gerente de Producto debe tener un enfoque en el mercado, permitiendo siempre que las capacidades de Paxar se alineen de la mejor manera para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

El Gerente de Producto tiene la responsabilidad de diseñar el contenido del plan de capacitación de cada distribuidor de acuerdo a la clasificación del mismo en la matriz de categorías.

Gerente General: Además de sus responsabilidades como líder en la región y de alcanzar los objetivos de rentabilidad mensual propuestos por casa matriz, el Gerente General se debe ocupar estrictamente de mantener altos los niveles de relación con su equipo interno y externo; el Gerente General se debe preocupar por mantener excelentes relaciones con los directivos/dueños de los distribuidores, que generalmente son empresas familiares. Tanto el Gerente Regional de Ventas como el Ejecutivo de Cuenta se concentran en la venta consultiva, mientras que el Gerente General, debe brindar un apoyo y marcar la diferencia el momento en el que el cliente reciba una propuesta diferente de parte de un competidor.

En la Figura 3 se presenta el organigrama de Paxar y la relación de responsabilidad y reporte de cada rol en la compañía.

Figura 3. Organigrama Propuesto Paxar de Colombia



Fuente: los autores

4.4 EVALUACIÓN DE LA LABOR DEL DISTRIBUIDOR, DEPENDIENDO DE SUS CARACTERÍSTICAS DE INFRAESTRUCTURA, Y DE SU MERCADO OBJETIVO

En la actualidad no se cuenta con indicadores de desempeño que permitan un trato equilibrado de los distribuidores, ni el diseño de un plan estratégico que desarrolle la categoría tanto con ellos ni con los clientes directos.

La informalidad de la evaluación de los distribuidores basada solo en niveles de venta y margen, ponen en evidencia la falta de proyección hacia el mercadeo relacional por parte de Paxar con su red.

4.5 PROPUESTA PARA DISTRIBUIDORES

4.5.1 Cubrimiento de la zona

Los focos de consumo en Colombia se concentran en las grandes ciudades tales como Bogotá, Medellín y Cali. El cubrimiento del resto del territorio nacional demandará una mayor labor diaria. El desarrollo tecnológico en la mayoría de las ciudades es proporcional al tamaño de la misma; lo que requiere que el

conocimiento técnico de los distribuidores se fortalezca con permanentes capacitaciones.

Se propone que en las ciudades grandes deba existir siempre por lo menos un distribuidor Senior, que cuente con el conocimiento técnico necesario para desarrollar proyectos complejos, bajo la supervisión de Paxar. Este tipo de Distribuidores deben recibir capacitación constante en manejo y reparación de equipos y transmisión de código de barras, de esta forma les permitirá ofrecer mejores niveles de servicio que los distribuidores ilegales y aquellos que realizan la importación directa.

4.5.2 Penetración y conocimiento del distribuidor

Lo que se espera del Ejecutivo de Cuenta no es una labor de toma de pedidos, ni que sea solo un puente de comunicación entre el distribuidor y Paxar, lo que se espera es que conozca las fortalezas, debilidades, iniciativas y planes de los distribuidores. De esta manera podrá involucrar y alinear los objetivos de Paxar con los de los distribuidores, teniendo una relación en la que tanto el distribuidor como Paxar se vean beneficiados.

Lo anterior solo se logra con el desarrollo de la venta consultiva en la que el vendedor se convierte en un asesor que concreta operaciones y ayuda a los distribuidores a resolver problemas.

En el caso de un proyecto de de captura de datos, es necesario abordar la problemática como consultor para lograr la venta crecimiento horizontal de la cuenta, pues sólo de esta manera es posible diseñar una propuesta que finalmente se convierta en una venta efectiva.

Con lo anterior se ratifica que la aplicación de la metodología consultiva se debe hacer en 2 vías, de Paxar hacia el distribuidor, y del distribuidor hacia el cliente final.

Mientras el vendedor de Paxar mas conozca a su distribuidor y fuerza de ventas, más podrá exigirle con actividades para incrementar sus ventas. ¿Cómo medirlo?

Se propone la matriz de venta consultiva identificando niveles de conocimiento del distribuidor. Se diseñó un formato en Excel para identificar que tanto conocimiento tiene de el cliente está el vendedor. Ver Cuadro 7.

4.5.3 Ventas/distribuidor

Una vez se cuenta con el conocimiento de la infraestructura del distribuidor, es posible hacer una estimación aproximada del presupuesto de venta que se le puede asignar al cliente. Es necesario implementarlo, pues no basta con conocer

al cliente y saber sus necesidades, se deben ejecutar los planes enfocados hacia la ejecución. El seguimiento de esta matriz asegura que el vendedor del distribuidor siempre esté siendo retado por el cumplimiento del presupuesto.

Adicional al seguimiento de la venta es necesario formalizar la labor del distribuidor mediante un documento/contrato donde queden establecidos los deberes y responsabilidades del distribuidor y sirva para la posterior medición y retroalimentación.

4.5.4 Programa de capacitación de la fuerza de ventas del distribuidor

Debe existir un plan de capacitación y actualización permanente a vendedores y distribuidores de Paxar en tecnología relacionada con los equipos y productos de la compañía; técnicas de venta, cierre de ventas, manejo de relaciones comerciales, venta consultiva, venta transaccional, venta relacional (CRM), entre otros.

De esta forma se consolidan una fuerza de ventas eficiente y capaz de enfrentar retos más difíciles cada vez.

En el Cuadro 8 se encuentra el modelo propuesto para la capacitación de los distribuidores y fuerza de venta. Lo que se espera es que el vendedor del distribuidor entienda claramente el flujo de producto y de información del usuario final de los productos Paxar, para así proponer mejoras que impacten directamente en los objetivos estratégicos de cada área.

Cuadro 7. Matriz de seguimiento a planes de acción y venta consultiva

	Compras	Bodega y almacenamiento de Insumos	Producción	Empaque	Bodega y almacenamiento de producto terminado	Distribución	Comercial
Objetivos estratégicos							
Indicadores de gestión							
Responsable del área							
Personas dentro del área							
Descripción de la problemática del área							
Manera de integrarse con el área siguiente							

Fuente: los autores

Cuadro 8. Modelo de Capacitación para fuerza de ventas

Módulo 1. IPS Capacitación.	3.0 horas
Programa de utilización adecuada de las máquinas IPS	
1110	0.5 horas
1115	0.5 horas
1136	0.5 horas
1173	0.5 horas
1175	0.5 horas
Evaluación Módulo 1	0.5 horas
Módulo 2. IPS Mantenimiento	
Programa de mantenimiento adecuado de las máquinas IPS	13.0 horas
1110	2.5 horas
1115	2.5 horas
1136	2.5 horas
1173	2.5 horas
1175	2.5 horas
Evaluación Módulo 2	0.5 horas
Módulo 3. IPS Módulo comercial	
Programa de entrenamiento en la venta de las máquinas	6.0 horas
1110	1.0 horas
1115	1.0 horas
1136	1.0 horas
1173	1.0 horas
1175	1.0 horas
Evaluación Módulo 3	1.0 horas
Módulo 4. BCS Utilización	
Programa de Captura de datos	6.0 horas
Tipos de lectores	3.0 horas
Transmisión de datos	1.0 horas
Bases de datos	1.0 horas
Evaluación Módulo 4	1.0 horas
Módulo 5. BCS Impresión	
Programa de conocimiento de máquinas	8.0 horas
Capacidades por máquina	4.0 horas
Máquinas Paxar Vs. Competencia	4.0 horas
Módulo 6. Proyectos desarrollados	
Descripción de la problemática de proyectos anteriores y casos de éxito.	3 horas
Implementaciones exitosas	3 horas

Fuente: Análisis Autores

4.6 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN POR LÍNEA

A continuación se describen las estrategias que debe tener Paxar de Colombia S.A. según cada división, considerando únicamente las dos Unidades consideradas en este proyecto.

Las siguientes consideraciones son las conclusiones de los autores, teniendo en cuenta el marco teórico.

4.6.1 Apparel ID

En el inicio de este proyecto se estableció que la División A.I. (Apparel Identification) sería excluida al considerar que el 90% de sus ventas se generan con cuentas globales directas mediante negociación realizada desde casa matriz

4.6.2 BCS

Mezcla de distribución directa e indirecta²⁵; con una cobertura de mercado selectiva. Los tipos de cliente dentro de este gran universo, obligan a la compañía a que los segmente y direcciona de acuerdo a la capacidad de compra de cada uno para determinar si debe utilizar la distribución directa o indirecta, es decir aquellas empresas que tienen un nivel de compra suficiente para que el costo de facturación y venta de Paxar sea cubierto, serán atendidas directamente por la empresa. Todas aquellas ventas inferiores al monto establecido serán atendidas por los distribuidores.

El límite del pedido promedio es de COP\$ 500.000, cifra que delimita la acción de establecer la distribución Directa o Indirecta dado el promedio de monto por pedido en un intervalo de tiempo de 1 mes.

Un estudio realizado por el área de logística dentro de Paxar, (la cual no puede ser divulgada en este estudio debido a que se trataba de información confidencial), estableció que cada despacho que sale de la planta tiene un costo operacional (alistamiento del pedido y despacho) de COL\$ 30.000; dada la rentabilidad promedio de la operación de Paxar, se estableció que el pedido mínimo a atender es de COL\$ 500.000.

4.5.2 IPS

100% indirecta e Intensiva²⁶. El potencial de los clientes obliga a la compañía a apuntar a todos aquellos negocios que tengan la necesidad de marcar sus precios en los puntos de venta, es decir que en esta división de producto están incluidas

²⁵ DIEZ DE CASTRO, op. cit.

²⁶ *Ibid.*

desde papelerías, tiendas de barrio, superetes, hasta droguerías. Cualquier establecimiento público que tenga venta al detal.

En esta división de producto cada pedido difícilmente supera los COL\$ 300.000, y la gran cantidad de clientes hace que la atención de estos últimos demande gran flexibilidad y agilidad, que en ocasiones las empresas grandes no pueden brindar. Es aquí donde el distribuidor con valores agregados como servicio a domicilio el mismo día del pedido, inventario de producto terminado listo para despacho, despachos por debajo de COL\$ 500.000, crédito, etc.; generan una diferencia y agregan valor al proceso.

Esta reorganización obliga a que la compañía se concentre en estructurar y fortalecer las otras divisiones de producto que le permitan asegurar su permanencia en el mercado.

4.6.3 Categorización de Clientes

La categorización de clientes se hace para eliminar las zonas grises que aparecen como resultado de ventas spot muy elaboradas tecnológicamente y que el distribuidor dado su categoría no tiene la experticia suficiente para realizar el proyecto, esto generaría una mezcla de distribución directa e indirecta dentro del mismo cliente para proyectos especiales.

La intención es identificar la oportunidad de venta con la “Matriz de seguimiento a planes de acción y venta consultiva” (Cuadro 7), para después cristalizarla; por lo general son ventas que se hacen una sola vez en un intervalo de tiempo de 3 años, para continuar con una compra regular de solo suministros, que el distribuidor sin importar su categoría puede atender.

Inicialmente se establece una matriz con la información actual y potencial del cliente y su división correspondiente (ver cuadro 9a)

Cuadro 9a. Matriz con información actual y potencial del cliente

Cliente	Zona	Mod. Distrib Actual	Compra actual	División	Compra potencial	División	Regularidad Nueva Compra	Mod. Distrib. Propuesto

Fuente: Los Autores

Una vez se establece el nuevo modelo de distribución propuesta para estos clientes con dificultad se categoriza el cliente con la matriz de categorías de cliente (Ver cuadro 9b)

Cuadro 9b. Matriz de categorías de Cliente.

	BCS	IPS
Distribución Directa	Categoría 1	Categoría 1
Distribución Indirecta	Categoría 2	Categoría 2
Mezcla según venta SPOT	Categoría 3	Categoría 3

Fuente: Los Autores

De esta manera los clientes que sean denominados Categoría 3, tendrán una mezcla de distribución directa e indirecta por un periodo determinado de tiempo.

4.7 ESTRUCTURA

A continuación se define la estructura comercial óptima.

4.7.1 División del país por zonas

Basado en la concentración de los clientes en determinadas zonas geográficas se sugiere dividir el país en 3 regiones así:

Regional de Bogotá: en la regional de Bogotá se encuentran relacionados los clientes ubicados en Bogotá, Bucaramanga y Barranquilla

Regional de Cali: en la regional de Cali se encuentran relacionados los clientes ubicados en Cali, Pereira, Manizales y Armenia.

Regional de Medellín: en la regional de Medellín se encuentran relacionados los clientes ubicados en Medellín.

El tamaño del mercado en cada una de estas regiones definirá el número de vendedores.

Cada zona debe contar con un Gerente de Ventas, es decir 3 Gerentes Regionales de Ventas en total para Colombia, con dedicación exclusiva en cada zona.

En el pasado, la falta de focalización distraía al Gerente Nacional de Venta en el acompañamiento a su equipo y afectaba negativamente el cumplimiento del Presupuesto asignado. Se espera que con esta medida, el cumplimiento en el presupuesto pueda hacerse de una manera mucho más eficiente, inclusive llevando las cifras hasta el nivel de cada cliente.

Con este cambio se disminuye la distancia entre los clientes y la compañía podrá reaccionar rápidamente a los cambios del mercado y necesidades de los distribuidores.

4.7.2 Estructura organizacional por línea

El tamaño de la región medido como el potencial de mercado, definirá la cantidad de vendedores asociados a cada regional de ventas, pero la organización y estructura de atención será siempre la misma, es decir que la estructura de la Regional de Bogotá, solo debe diferir de la Regional de Medellín en el número de Ejecutivos de Cuenta, pues se mantendrá un solo Gerente Regional, así como la matriz de asignación de perfiles (Cuadro 5) se mantendrá igual para cada regional.

Se debe contar con la especialización de cada Ejecutivo de Cuenta por línea de producto; de tal manera que se debe permitir que un ejecutivo de cuenta atienda integralmente sus clientes en caso de que demandaran productos tanto de IPS como de BCS.

No estará permitido que el ejecutivo de cuenta busque clientes en segmentos de mercado diferentes al asignado. Es decir que si existe una solicitud de un código de barras a un Ejecutivo de Cuenta de Apparel ID para que el maquilador pueda utilizarlo en su prenda estaría autorizado; pero no se permitirá que este mismo Ejecutivo busque otros mercados, por ejemplo autoservicios, clientes industriales, entre otros.

Lo anterior con el fin de tener a una fuerza de ventas especializada que brinde la mejor asesoría, y eliminar el conflicto de intereses cuando hay dos vendedores con contacto comercial en el mismo cliente.

De esta manera cada regional cuenta con un Gerente de Ventas que hace seguimiento y acompañamiento a la fuerza de ventas. Al igual que en la actualidad, se debe seguir contando con un Gerente de Producto por cada línea.

La estructura comercial queda como sigue:

Tres Gerentes Regionales de Ventas reportándole al Gerente General. Tantos Ejecutivos de cuenta como el mercado lo demanden en cada una de las zonas. Con amplio conocimiento de IPS como de BCS, apoyando la labor de ventas en el área de Mercadeo debe haber un Gerente de Producto por Línea para todo el territorio nacional.

Establecer la interacción entre el Ejecutivo de Cuenta, el Gerente Regional de Ventas, el Gerente de Producto y del Gerente General para la correcta administración del grupo de distribuidores.

Gerente General. El gerente General de Paxar de Colombia S.A. debe estar siempre en contacto con el canal de distribución, haciendo presencia y generando confianza, para estrechar la relación, haciendo del canal de distribución el verdadero aliado estratégico que ambas partes necesitan.

De igual manera debe conocer la gestión de sus Gerentes Regionales así como aprobar las estrategias que estos lideren para el crecimiento de cada zona. Es indispensable que el Gerente General tenga en mente que el canal de distribución de Paxar genera cerca del 30% de sus ingresos.

El Gerente General debe dar las pautas para el plan estratégico, hacer seguimiento a los planes de capacitación y crecimiento de los distribuidores que proponga y ejecute cada Gerente Regional de Ventas.

Gerentes Regionales de Ventas. El Gerente Regional de Ventas debe tener un rol doble, tanto en la ejecución del plan de trabajo para el crecimiento y capacitación del canal de distribución, como en la planeación del mismo. Es claro que gran parte de la tarea de implementación pertenece al Ejecutivo de Cuenta, pero el Gerente Regional debe estar íntimamente ligado con el distribuidor, y en algunas ocasiones haciendo acompañamiento a la fuerza de ventas del canal visitando los principales clientes. Lo anterior refuerza la relación, estrecha los lazos de confianza y fortalece la alianza entre Paxar y el canal de distribución.

Ejecutivos de cuenta. Dada la especialidad del producto, convendría tener Ejecutivos de Cuenta dedicados exclusivamente a los mercados y productos definidos por la compañía.

Es decir, un ejecutivo de cuenta dedicado a IPS y BCS, con sus distribuidores respectivos, situación que le permitirá replicar los desarrollos con clientes en mercados similares o con necesidades similares. Si un ejecutivo de cuenta atiende clientes de mercados de confección, será mejor que este dedique su tiempo y especialidad solamente a la confección, y no desvíe su foco con clientes de diferentes características y diferentes necesidades.

Gerente de Producto. El gerente de producto es el encargado de diseñar los planes de capacitación y en ocasiones dictar las capacitaciones dependiendo del nivel de complejidad del producto, de igual manera es responsable por hacer las adaptaciones de producto al mercado local

4.7.3 Alcance y definición de reglas en cada modelo de distribución

Es indispensable relacionar los modelos del Marco Teórico Conceptual (Cap.1) con la estrategia de distribución de Paxar, y a la realidad de sus productos, siendo consecuente con que no es posible utilizar un modelo único de distribución dadas las diferentes variables como:

- Regularidad de pedido
- Condición tecnológica de la venta
- Monto en pesos del pedido
- Mantenimiento de los equipos comprados
- Velocidad de respuesta ante una eventualidad

Se propone el uso de una mezcla de varios modelos basados en la fundamentación conceptual.

Modelo de Distribución Directo – Indirecto: este modelo es la recomendación que se hace para la división de producto BCS. El universo de clientes de este mercado es muy amplio, y contempla clientes con facturación constante muy elevada, o facturación constante muy baja.

En el primer caso Paxar de Colombia S.A. atenderá este primer tipo de clientes (Distribución Directa).

En el segundo caso será responsabilidad del Distribuidor satisfacer las necesidades del cliente. La facturación promedio mensual máxima debe ser COL\$ 500.000.²⁷

Modelo de Distribución Indirecto. Esta es la recomendación que se hace para la división de producto I.P.S. en donde siempre los productos de esta división se venderán a través del canal, nunca de una manera directa. Lo anterior porque el nivel de facturación mensual de cada cliente de esta división es muy bajo, y el tiempo de respuesta debe ser inmediato, obligando a contar con altos niveles de inventario; fortalezas con las que cuenta el distribuidor.²⁸

4.7.4 Modelos de distribución

División de Producto BCS

Cobertura de Mercado Extensiva con un modelo de Distribución Directa e Indirecta.²⁹ Este modelo se recomienda para la división de producto BCS dado que el universo de clientes es muy amplio y atomizado. A continuación se definan las pautas para cada uno de los canales de atención (directo e indirecto) teniendo

²⁷ Ibíd.

²⁸ Ibíd.

²⁹ Ibíd.

en cuenta que existen cuatro líneas de productos; para esto se define un criterio económico que indique el tipo de atención:

Limitaciones para atención del Distribuidor si:

Hardware: los proyectos de Venta son mayores a \$5.000.000. En este nivel de negocio las compañías se apoyan en más de una propuesta para la toma de decisión, lo cual hace necesario ser muy agresivos en precios; circunstancia que limita las posibilidades del Distribuidor debido al descuento canal.

En muchos casos se está compitiendo con proveedores internacionales que no tienen los costos fijos que tienen las compañías establecidas en Colombia, lo cual es una desventaja adicional para el Distribuidor.

Otro punto es la importancia estratégica del negocio a largo plazo por el consumo de otros insumos que lleven a la Paxar a disminuir aun más su precio con menores márgenes.

Software: si el Software requerido es el estándar con que viene la máquina. En caso que se requiera una aplicación o modificación se recurrirá a un tercero para su apoyo (Distribuidor Integrador)

Consumibles: los volúmenes de consumo son mayores a \$3.000.000 /mes

Repuestos: todos los Distribuidores que estén en capacidad de prestar el servicio de mantenimiento y/o servicio autorizado de garantía (Senior) podrán atender los clientes sin importar si el equipo fue vendida o no por ellos.

Alcance de los Distribuidores en BCS

Distribuidor Integrador. Es aquel que es capaz de desarrollar el software y vender una solución integral (Hardware & Software)

Tiene como particularidad que no mantiene inventario de equipos, está avalado por Paxar para prestar mantenimiento de los productos Paxar. No vende equipos de la competencia (Exclusivos)

Generalmente son empresas unipersonales cuyo gerente tiene ingenieros de Sistemas o programadores

Distribuidor Desarrollador de Mercado. En esta categoría entran todas aquellas personas y/o empresas que cumplan con las siguientes características:

- Fuerza de ventas.

- Mantener inventario.
- Servicio de mantenimiento (preventivo & correctivo).
- Centro de Servicio Autorizado de Garantía a sus equipos.
- Servicio de Impresión.

En este tipo de Distribuidores existen diferentes estratificaciones de acuerdo a sus capacidades así: senior, júnior y formación. Ver Cuadro 6.

Distribución Directa: Como se mencionó anteriormente la estructura de la compañía estará segmentada por zonas, en cada una de las cuales habrá vendedores asignados.

- Hardware: máquinas impresoras de Código de Barras.
- Software: *software* para el manejo de bases de datos en maquinas de código de Barras y captura de datos.
- Consumibles: Rollos de etiquetas, rollos de cintas para la impresión de los códigos de Barras.
- Repuestos: Todos los asociados con el hardware.

División de Producto IPS

Cobertura de Mercado Extensiva con un Modelo de Distribución Indirecto.³⁰
Debido a las condiciones de atomización y facturación en este mercado se recomienda que todos los clientes actuales y/o potenciales sean atendidos por la red de Distribuidores.

Alcance de los Distribuidores en IPS

Distribuidor Desarrollador de Mercado. En esta categoría entran todas aquellas personas y/o empresas que cumplan con las siguientes características y sean exclusivos de Paxar de Colombia:

- Fuerza de ventas
- Mantener inventario
- Servicio de mantenimiento (preventivo & correctivo)

³⁰ Ibid.

-Centro de Servicio Autorizado para dar garantía a sus equipos.

En este tipo de Distribuidores existen diferentes estratificaciones de acuerdo a su volumen de venta así:

Categoría 1: Compras entre 0 y 50.000 rollos/mes

Categoría 2: Compras mayores a 50.000 rollos/mes

Para poder hacer la verificación de los volúmenes de compra los vendedores al fin de cada mes deben hacer la revisión correspondiente y estratificar según sea conveniente para poder incentivar a los distribuidores por el esfuerzo realizado.

4.8 INDICADORES DE DESEMPEÑO AL CANAL

En la actualidad no hay ningún tipo de indicador que permita confirmar y/o hacer el seguimiento de la labor del canal de distribución. Después de realizadas las entrevistas de rigor con los involucrados en el tema, se definió de común acuerdo los siguientes indicadores:

4.8.1 Número de unidades vendidas por categoría de producto.

En cada división de producto hay unidades cuya venta representa mayor penetración de mercado que otras. En IPS es el caso de las máquinas tiqueteadoras. Es muy representativo mostrar una labor constante de venta de máquinas que indique un posicionamiento aún mayor con respecto a la competencia. La idea es institucionalizar una cuota de venta de máquinas según el historial de cada distribuidor, y amarrar el cumplimiento de la misma a su nivel de descuento. El seguimiento deberá ser trimestral y el encargado de hacer este seguimiento es el Gerente de Producto. En el cuadro 9 (Presupuesto de unidades comparativo por producto), se sugiere el seguimiento trimestral de acuerdo al histórico y a un incremento definido de común acuerdo entre el distribuidor y el Gerente de Producto. Es el mismo caso para máquinas impresoras de código de barras, donde las ventas deben mostrar crecimientos que denoten incrementos de participación de mercado y que a su vez desplacen el uso de maquinas manuales.

Cuadro 9. Presupuesto de unidades comparativo por producto.

	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4
Compra 1er Trimestre año 1	135	200	85	90
Ppto. 1er trimestre año 2	135 + Delta	200 + Delta	85 + Delta	90 + Delta

Fuente: los autores

4.8.2 Volumen promedio de compra de suministro

En ambas divisiones (IPS &BCS) existen productos denominados hardware y consumibles. En el caso del hardware debido a la barrera tecnológica, (“know how”) y posicionamiento de marca los márgenes son más altos, mientras que en los consumibles existen menos barreras de entrada lo que permite que haya mayor barrera del mismo. Basados en lo anterior; es clave incrementar la venta de Hardware relacionándolo a los consumibles “originales” que impactará de forma positiva el uso de los mismos; garantizando una mayor fidelidad de marca y ayudando a disminuir los costos de distribución.

4.8.3 Capacitaciones y evaluaciones de conocimiento al canal de distribución

En la actualidad los conocimientos adquiridos por el canal de distribución son empíricos, y no cuentan con un plan de capacitación en conceptos técnicos y temas relacionados con la venta de productos tecnológicamente exigentes. Se considera responsabilidad del dueño de la marca, que su canal de distribución este siempre bien capacitado y enterado de los últimos avances en tecnología de cada producto. Este plan de capacitación debe ser dictado y evaluado por el Gerente de Producto.

4.9 RECURSOS

Los recursos para implementar estas actividades y las recomendaciones de cada división de producto deben estar considerados dentro del presupuesto de cada línea de producto. A continuación se detalla el plan de inversión para la ejecución de la propuesta:

Re-agrupación de regionales: la relocalización y agrupación de las oficinas regionales será así:

Regional Bogotá: sede de las oficinas principales y con atención de Bucaramanga y Barranquilla.

Regional Valle: con cubrimiento de Cali y alrededores y Eje Cafetero.

Regional Antioquia: con cubrimiento de Medellín y su área Metropolitana,

El costo estimado de esta reagrupación es de \$5.000.000/regional, correspondiente a negociación de finalización anticipada de contratos actuales en oficinas actuales en otras regiones y relocalización de los Ejecutivos de Venta.

Plan de Capacitación: Este plan estará enfocado en dos vías: interna y externa:

Capacitación a la fuerza de ventas: se prevé hacer un plan de capacitación de aproximadamente 20 horas/hombre en cada regional. El costo estimado de esta capacitación es de \$1.500.000/ejecutivo por regional. Total \$13.500.000 que incluye capacitación, desplazamiento y refrigerios.

Capacitación a Distribuidores: se estima un plan para capacitar a la fuerza de ventas de la red de distribución. El costo por reunión es de aproximadamente \$2.500.000; el presupuesto para este rubro es de \$25.000.000.

Plan de comunicación: se ha definido un presupuesto de \$10.000.000 para generar una campaña de comunicación mediante boletines informativos bimensuales y reuniones de *networking* en cada regional cada seis meses.

Medición: por ser esta una nueva actividad en la compañía se ha definido un presupuesto de \$2.500.000 que serán invertidos en personal temporal que permita capturar y tabular los resultados iniciales en el primer trimestre de implementación. Ver Cuadro 10.

Cuadro 10. Presupuesto en Capacitación

Descripción	Sesiones	Inversión	Total inversión (\$)	Total inversión (USD)
Relocalización	3	5,000,000	15,000,000	7,143
Capacitación				
Fuerza de Ventas	9	1,500,000	13,500,000	6,429
Distribuidores	10	2,500,000	25,000,000	11,905
Comunicación			10,000,000	4,762
Medición			2,500,000	1,190
TOTAL			66,000,000	31,429

Fuente: los autores

En el Cuadro 11 se presenta un P&G proyectado que refleja los beneficios de esta propuesta.

Se estima un crecimiento en ventas en los próximos 3 años, así: 15% para la división IPS, 20% para BSC y 3% para AI.

El mayor beneficio se ve reflejado en la mejora del Ebitda que pasa del 11.6% al 14.7% en el año 3 con una variación del 27%; adicional al valor intangible que genera un mensaje de confianza en el canal que será cosechado en los siguientes años de operación.

Cuadro 11. P&G proyectado a 3 años.
(COP (\$) Millones)

	2008	2009 (e)	2010 (e)	Var 09-08	Var 10-09
VENTAS NETAS TOTALES	10,000	10,790	11,568	7.9%	7.2%
COSTO DE VENTAS TOTAL	7,500	8,092	8,676	7.9%	7.2%
UTILIDAD A COSTO VARIABLE TOTAL	2,500	2,697	2,892	7.9%	7.2%
% Margen de Contribución	25.0%	25.0%	25.0%	0.0%	0.0%
Carga Fabril	250	250	250	0.0%	0.0%
UTILIDAD BRUTA	2,250	2,447	2,642	8.8%	8.0%
% Margen Bruto	22.5%	24.5%	26.4%	8.8%	8.0%
GASTOS OPERACIONALES	1,095	1,160	1,174	5.9%	1.2%
% Ventas	11.0%	11.6%	11.7%	5.9%	1.2%
Gastos Mercadeo	100	124	112	24.3%	-10.0%
Gastos Comercialización	450	450	450	0.0%	0.0%
Gastos Logística	425	459	492	7.9%	7.2%
Gastos Administración	120	127	120	6.0%	-5.6%
EBITDA	1,155	1,287	1,469	11.5%	14.1%
% Ventas	11.6%	12.9%	14.7%	11.5%	14.1%
Depreciaciones y Amortizaciones	20	20	20	0.0%	0.0%
UTILIDAD OPERACIONAL	1,155	1,287	1,468	11.5%	14.1%
% Ventas	11.5%	12.9%	14.7%	11.5%	14.1%
Otros Ingresos (Egresos)					
Gastos Financieros	25	25	25	0.0%	0.0%
UTILIDAD GRAVABLE	1,130	1,262	1,443	11.7%	14.3%
	11.3%	12.6%	14.4%	11.7%	14.3%

Fuente: los autores con base en información de la empresa

En el Cuadro 12 se presenta la distribución porcentual de distribuidores y cuentas directas según la división de producto.

Cuadro 12. Distribución de cuentas por división de producto

Item.	IPS	BCS	AID	%
Distribuidores	10,86%	16,28%	0,00%	27,14%
Cuentas Directas	0,00%	4,86%	68,00%	72,86%
Total	10,86%	21,14%	68,00%	100,00%

Fuente: los autores con base en información histórica de la empresa

4.10 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

- Presentación de la propuesta a los directivos.
- Socialización con los involucrados.
- Comunicación a la red de distribución.
- Seguimiento.

4.11 BENEFICIOS

Los beneficios esperados por la puesta en marcha de estos planes son los siguientes:

- Aumento de la confianza y afianzamiento de la relación del canal de distribución con el dueño de la marca, Paxar de Colombia S.A.
- Iniciar ordenadamente un sistema de seguimiento y control de ventas y metas al canal de distribución que traiga beneficios para ambas partes.
- Iniciar un sistema de capacitación que incremente el conocimiento del canal de distribución, para de esta manera respaldar y apoyar técnicamente la venta.
- Cada distribuidor tendrá claro su papel de influencia en la región. De esta manera la estrategia estará alineada desde casa matriz, hasta el canal de distribución.
- La comunicación se hará mucho más eficiente, pues los espacios de contacto entre el canal de distribución y Gerente de Producto, Ejecutivo de Cuenta y Gerente general serán mucho más constantes, permitiendo una retroalimentación constante y la ejecución y modificación de planes acorde a las necesidades del mercado, del dueño de la marca y del distribuidor.

-Disminución de conflictos y canibalizacion por parte de los actores del canal

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Paxar participa con el 60% del mercado de marcación y codificación de productos en Colombia; compitiendo con otras empresas destacadas como Mundo Comercio; Stock Keeper de Colombia y WM Computadores.

La ausencia de estructura y directriz en su cadena de distribución genera conflictos que disminuyen la capacidad de penetrar mercados, continuar el posicionamiento de marca y puesta en marcha de nuevas tecnologías utilizando a sus distribuidores como verdaderos aliados.

Esta problemática ha llegado incluso a poner en riesgo la participación en el mercado actual (especialmente para las Divisiones de IPS y BCS). Algunos de sus principales distribuidores con alto nivel de ventas, han iniciado la comercialización de productos importados con su propia marca a menor valor, apalancados en el “*know how*” obtenido y en la reputación que han generado en el mercado, convirtiéndose en competencia directa para Paxar.

La concentración en muy pocos distribuidores con cubrimiento total del portafolio, es otra de las debilidades que enfrenta la compañía adicionalmente al factor anteriormente mencionado.

Entre las fortalezas de Paxar están el alto grado de conocimiento en la administración de la información variable; proveer soluciones integrales (desde el concepto hasta el producto impreso) y poseer un buen nivel de servicio de mantenimiento y garantía.

Entre las debilidades están; la falta de formalidad en el canal de distribución y la ausencia de políticas al interior de la organización que amenazan el desempeño de la compañía y abren una oportunidad de competencia directa de los distribuidores con importaciones directas de otras marcas.

Mediante el diagnóstico realizado se pudieron identificar otras fortalezas y debilidades en cada división, así:

- Las fortalezas del canal de la división IPS son la buena cobertura geográfica, mediana barrera tecnológica y el liderazgo internacional en la categoría. No obstante, se identificaron debilidades como la distribución con conocimiento empírico, distribuidores informales y unipersonales, falta de estructura, alta dispersión de clientes y falta de conocimiento del canal sobre conceptos de índole logística y de administración de la información.

- En la división BCS con respecto al canal se hallaron fortalezas como son: el mayor nivel tecnológico y la formalidad del sector. Entre las debilidades identificadas están: la falta de estructura, delimitación y objetivos en el canal, el bajo nivel de capacitación. Adicionalmente persiste la amenaza del alto nivel competitivo de China.
- Finalmente, el canal de la división AID presenta como fortalezas: alto nivel de complejidad en requerimientos, barreras tecnológicas de entrada y estructura formal. Entre las debilidades se destacan los clientes selectivos y la falta de autonomía ya que las decisiones son tomadas en Casa Matriz.

La propuesta que consiste en la formalización de la estructura del canal de distribución contiene un conjunto de reglas (tipo categorización) que permiten ubicar a los actores del canal en un perfil para enmarcar su gestión y posterior medición. Esta estructura permite establecer metas, segmentar canales, lanzar productos de acuerdo a canal específico, establecer descuentos y definir zonas de atención; lo que permite definir los atributos de clasificación para los distribuidores y establece las bases para una matriz de calificación de tal forma que exista claridad sobre sus compromisos y alcance. El rol de cada uno de los actores del canal permite tener claro el papel de cada uno en la actividad comercial y dar claridad a la estrategia de crecimiento de la empresa.

- Para la división IPS se plantea la legalización de los actores, es decir, aquellos que son distribuidores informales y unipersonales, además de definir su estructura, delimitación y objetivos y el plan de capacitación.
- Para la División BCS se propone la formalización de la estructura de distribución del canal, y por ende, el plan de capacitación.

Los indicadores de desempeño propuestos son: cubrimiento de zona, penetración y conocimiento del cliente y ventas por cliente. Estos indicadores permitirán evaluar la labor del distribuidor, acorde con sus requerimientos de infraestructura, y su mercado objetivo.

Se establece un programa de capacitación a la fuerza de ventas de los distribuidores, el cual contiene temas relacionados con los cambios y las estrategias planteadas.

Se sugiere una mayor interacción entre el Ejecutivo de Cuenta, el Gerente Regional de Ventas, el Gerente de Producto y el Gerente General para la correcta administración del grupo de actores que conformen el canal de distribución.

Se recomienda socializar la propuesta a través de reuniones con el personal involucrado y la difusión de la misma mediante todos los medios de comunicación interna que posee la empresa.

Es importante asignar responsabilidades directas a cada uno de los involucrados y designar un líder que se encargue de controlar el cumplimiento de las actividades a desarrollar para implementar la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

CZINKOTA, Michael. Marketing Internacional. 7ma edición, México: International Thompson, 2004.

DIEZ DE CASTRO, Enrique. Distribución Comercial. 1ra edición. Madrid: Mc Graw Hill, 2007.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill, 2003, p. 183.

KOTLER, Philip. Marketing: an Introduction. 7th Edition: Prentice Hall, 2004.

LAMBIN, Jean-Jaques. Marketing Estratégico. 1ra Edición. Madrid : McGraw Hill, 1987.

MARTÍNEZ, María del Carmen. ; 2+2 estratégicamente 6. 1ra edición. Madrid: Díaz de Santos, 2006.

O'SHAUGHNESSY, John. Marketing Competitivo. Oxford: Oxford University Press, 2003.

PELTON, Lou. Canales de Marketing y distribución comercial. 2da edición. México: Mc Graw Hill, 2005.

RODRÍGUEZ ARDURA, Inma. Principios y Estrategias de Marketing. Cataluña: Universidad Oberta de Cataluña, 2007.

RUIZ, Hernando y SALDARRIAGA, Luís. El comercio Informal. 1era edición. Bogotá: Federación Nacional de Comerciantes, 1984.

WEST, Alan. Gestión de distribución comercial. 1ra edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991.

ZONTA SING, Jimmy. Como mejorar la competitividad de la empresa centroamericana. 1ra edición, Costa Rica: Ediciones Guayacán, 2003.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario y resultados de entrevistas

1. ¿Cuál para Ud. sería la segmentación óptima de los distribuidores?

Respuestas de los miembros de Paxar de Colombia S.A.

1. El canal de distribución de Paxar debe ser un canal de distribución que responda a las expectativas de los clientes de una manera óptima. Debería existir una clasificación de los distribuidores según su conocimiento, experiencia y cobertura.”

2. La metodología utilizada en consumo masivo debería aplicarse para los clientes de Paxar. Se recomienda contar con una clasificación que premie a aquellos distribuidores con mayor conocimiento y nivel de compra en lugar de solo hacer diferenciación vía descuento. En la actualidad se utiliza un descuento igual para todos, cuando en la práctica unos prestan mejor servicio que otros

3. Otra diferenciación debería ser el mayor conocimiento tecnológico o preparación; por supuesto es necesario indagar acerca de las características y capacidades de cada distribuidor antes de hacer la clasificación

4. Es factible diferenciar a nuestros colaboradores del canal en distribuidores. Creo que una estratificación sería óptima para este propósito dependiendo de las características y capacidades de cada uno.

5. Deberían establecerse cuotas para cada distribuidor por zona y un sistema de rebates que los premie dependiendo del esfuerzo de cada uno

6. Es muy importante que finalmente lleguemos a definir una estructura de distribución en esta compañía. Hay distribuidores que llevan años con Paxar y tienen los mismos privilegios que otros que nos han acompañado desde solo unos meses, y en ocasiones, vendiendo también producto de la competencia. El nivel de lealtad hay que premiarlo en nuestro futuro canal. Ej., Distribuidor Máster, Distribuidor Amateur, y Distribuidor en proceso.

Nuestros colaboradores en la cadena han tenido problemas entre si desde hace algún tiempo. Se vienen “pisando las mangueras” unos a otros, y lo único que se refleja con esto es nuestra falta de organización con este tema. Propongo una organización de estos clientes que permita tener a los ojos de los clientes mejor percepción de orden.

Respuestas de los distribuidores

La lealtad y los años de permanencia con Paxar deberían ser premiados por ustedes. No deberían tratar igual un distribuidor que lleva más de 10 años trabajando honestamente con ustedes a uno que recién llega.

1. Indiscutiblemente hay distribuidores más capacitados y con mayor conocimiento del producto que otros. No entiendo porque todos tienen los mismos precios; deberían tener una estratificación.

2. En la definición del modelo de distribución hay varias formas de clasificar el canal. Se piensa que el modelo actual es aceptable a la realidad de Paxar, con algunas modificaciones según el caso.

3. Nosotros los distribuidores debemos ser tratados todos por igual, ya que todos prestamos un servicio excelente. Actualmente estamos muy bien.

4. En mi caso cuento con un departamento técnico capacitado, 2 tecnólogos en Ingeniería de Sistemas prestando mantenimiento correctivo y preventivo a mis clientes. No creo que deba tener los mismos niveles de descuento o promoción que otros distribuidores que no saben ni siquiera cambiar una cabeza de una impresora Monarch 9496.

5. Pienso que se podría contar con una estrategia de distribución por zonas en la que cada distribuidor respeta la zona del otro sin importar las características de cada cual. Distribuidor Norte, Distribuidor Centro y Distribuidor Sur occidente.

2. ¿Cuáles deberían ser las características para enmarcar a cada potencial distribuidor?

Respuestas de los miembros de Paxar de Colombia S.A.

- Conocimiento del Mercado
- Conocimiento del producto
- Cobertura de Mercado
- Nivel de facturación
- Manejo de Inventarios
- Que no le compre a la competencia

Respuestas de los distribuidores

- Trayectoria en la compañía
- Experiencia en la zona
- Cumplimiento en Cartera
- Conocimiento del Producto

- Infraestructura de Venta y Dpto Técnico

3. Qué condiciones considera Ud. deberían tener los potenciales distribuidores para ser considerados en el proceso

Consolidación de las respuestas de los distribuidores actuales y del equipo comercial de Paxar

- Tamaño de su fuerza de Ventas
- Cobertura de Mercado
- Ubicación Geográfica
- Ventas anuales de productos Paxar
- Sistema de información interno
- Que no tenga productos que compitan con productos Paxar en su Portafolio de Productos.
- Que venda productos complementarios en su portafolio, pero no marcas competidoras de los productos Paxar.
- Si Hace o no Hace pre-venta.

4. Como cree Ud que debería ser evaluado el desempeño de los distribuidores

Consolidación de las respuestas de los distribuidores actuales y del equipo comercial de Paxar

- Por su nivel de cumplimiento de ventas (cuotas)
- Por su nivel de crecimiento porcentual
- Por su cumplimiento en Cartera
- Por su nivel de actualización tecnológica
- Por entrevistas a los clientes finales tratando de medir el nivel de servicio.

5. ¿Cómo cree usted que perciben los clientes al canal de distribución de Paxar de Colombia S.A.?

Respuestas de los miembros de Paxar de Colombia S.A.

1. Como un ente independiente que pone sus propias reglas sin supervisión alguna
2. Como una red de colaboradores desorganizados sin mucho conocimiento del producto
3. Como una red que acerca el producto a los clientes sin mayores valores agregados en el proceso

Respuestas de los distribuidores

1. Como una excelente red de apoyo
2. Como una red que brinda facilidades como servicio a domicilio, crédito fácil, unidades de empaque más pequeñas, etc.
3. Como una extensión de Paxar de Colombia S.A.
4. Como un grupo de personas trabajadoras que se esfuerza día a día por dejar en alto el nombre de Paxar.

6. ¿Qué valores agregados cree usted que debe tener el canal de distribución de Paxar de Colombia S.A. para poder dar un mejor servicio?

Consolidación de las respuestas de los actores distribuidores y del equipo comercial de Paxar

- Siempre mantener Inventario
- Prestar Servicio a Domicilio
- Tener punto de venta
- Hacer pre-venta
- Venta Telefónica
- Departamento Técnico
- Tener una infraestructura que permita soluciones de abastecimiento en horas sin importar las condiciones
- Que el cliente cuente con una rápida asignación sobre cupo de Crédito.

- **Sesiones de grupo:** En las sesiones de grupo participaron diferentes áreas de la compañía, incluyendo Cartera, Logística, Mercadeo y Ventas; Se obtuvieron valiosos aportes como:

- Equilibrar las zonas de cobertura de los distribuidores para evitar encuentros no deseados.

- Diseñar un programa de puntos en el que se premie la fidelidad, nivel de compra y cumplimiento en los pagos del cliente

- Incrementar las visitas del Gerente General a los clientes.

- Diseñar un plan de capacitaciones a los distribuidores para incrementar su conocimiento y así su servicio al consumidor final.

- Realizar análisis financieros permanentes para aumentar el cupo de crédito siempre y cuando el negocio así lo amerite.

- Equilibrar los despachos para consolidar y minimizar el número de fletes por pedidos de distribuidores.

Palabras claves:

- Rol
- Canal
- Directa
- Cliente
- Distribucion
- Categorizacion
- Estructura

ABSTRACT

Paxar products and services helps the retail industry moves products through the supply chain more efficiently. Each time a consumer or buyer enters in a retail store interacts with the information provided on the labels. Once the product is purchased, there is information that remains relevant during the lifetime of the product, and should be consulted regularly by the buyer or user. The apparel industry also differentiate by using labels with unique characteristics only available from suppliers with proven track record and high research investment.

Paxar Colombia with a 60% market share of the Colombian Retail Branding and Information Solutions compete among others with: World Trade, Stock Keeper de Colombia and WM Computers - Printers.

Paxar is structured in Colombia under three business units: **AI** (Apparel Identification) System Identification, marking and coding for Apparel and clothing distribution, **IPS** (Identification Pricing Solutions) Identification Solutions prices and **BCS** (Bar Code Systems) Bar Code Systems, the latter targeted for consumer products and trade retail.

For each of the aforementioned business units, products develop uses similar technologies. Machines involved in the development of products that seek to meet the needs of the apparel market are the same as those used in the preparation products for the retail market.

Paxar's competitive advantages are, among other being a global player in the Retail Branding and Information Solutions, a strong brand positioned in global markets and a support network providing high customer service levels on service, parts and maintenance.

However Paxar Colombia lacks structure and guideline in the distribution chain generate conflicts that diminish the ability to penetrate markets, product positioning and launch of new technologies using their distributors as true partners.

This problem has even jeopardize the current market share, especially for the IPS

and BCS divisions, as some of its main distributors with a high level of sales have started marketing imported products with its own brand and lower value, leveraged in the "know how" gained and the reputation they have generated in the market, making direct competition for Paxar.

The concentration in a few dealers with full coverage of the portfolio is another serious weakness that the company faces in addition to the above factor.

During the course of the fieldwork for this study, we identified the following difficulties: lack of guidelines to guide the efforts of the distribution channel, lack of product knowledge and training throughout the chain, low level of training in the various options technology, which can identify clear actions to take in order to formalize a structure Paxar distribution of Colombia, so that it can be standardized and communicated to the sales force and channel agents.

In principle, a set of rules that facilitate such categorization locate the dealer in a profile that allows, set goals, target, channel, launch products based on specific channels, set discounts based on each level and identify areas of care.

Roles were established for each of the players in the channel, a set of performance indicators to evaluate the work of the dealer depending on the characteristics of infrastructure, and target market.

Additionally, proposed creating a set of activities to strengthen the relationship with the distribution channel for this group of loyal allies.

This study is classified as descriptive and explanatory and is supported by primary sources and the authors' experience in management and direction of trade and distribution structures as well as inside knowledge of the category.

The primary source of qualitative research study was conducted through interviews with account executives and others involved in the process of distribution and marketing of the company, including meetings with distributors, supplemented by secondary research of historical information about the company.

To maximize the results of this study was excluded from the analysis the Division IA (Apparel Identification) when considering that 90% of its sales are generated through direct global accounts from headquarters.