

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
ESCUELA DE POSTGRADO**

**“ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO
DE UNA RED DE DISTRIBUCIÓN DE GOLOSINAS”**

Luis Enrique Zelaya Alva

**Trabajo de Investigación presentado
para optar el Grado Académico de
Magíster en Administración**

2006

II

A David,
Mi inolvidable hijo
quien sigue volando junto a Dios

A Roberto Paiva,
Mi asesor y amigo

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ÍNDICE.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	3
1.1 Entorno General.....	3
1.1.1 Entorno Económico.....	3
1.1.2 Entorno Político.....	3
1.1.3 Entorno Legal.....	3
1.1.4 Entorno Socio Cultural.....	4
1.1.5 Tendencias y relación con el proyecto	4
1.2 Entorno Competitivo.....	5
1.2.1 Competidores Actuales.....	6
1.2.2 Competidores Potenciales.....	9
1.2.3 Poder de Negociación de proveedores.....	10
1.2.4 Clientes.....	10
1.2.5 Productos Sustitutos.....	11
1.2.6 Síntesis Competitiva del Sector golosinas en el Perú.....	11
CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO.....	12
2.1 Antecedentes de la empresa.....	12
2.2 La organización.....	13
2.3 Objetivos estratégicos.....	13
2.4 Visión.....	14
2.5 Misión.....	14
2.6 Valores.....	14
2.7 Estrategias.....	14
2.7.1 Nivel corporativo.....	14
2.7.2 Nivel de negocios.....	15

2.7.3 Nivel Competitivo.....	15
2.8 Análisis FODA.....	16
CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN.....	17
3.1 Canales de Venta y Distribución: Definición.....	17
3.2 Alcance e Importancia de los Canales.....	17
3.3 Tipos de Canales de Venta.....	17
3.3.1 Canales directos.....	17
3.3.2 Canales indirectos.....	18
3.4 Factores clave de éxito y evolución de los canales de venta.....	19
3.4.1 Evolución del canal minorista.....	19
3.4.2 Hábitos del consumidor peruano.....	19
3.4.3 Comportamiento de canales en mercados internacionales.....	20
3.5 Situación actual de los canales minoristas de GF.....	21
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	22
4.1 Objetivo e Importancia.....	22
4.2 Definición del problema.....	22
4.3 Investigación Cualitativa.....	22
4.3.1 Objetivos.....	22
4.3.2 Metodología.....	23
4.3.3 Análisis de las entrevistas.....	23
4.3.4 Conclusiones.....	24
4.4 Investigación Cuantitativa.....	24
4.4.1 Objetivos.....	24
4.4.2 Metodología.....	25
4.4.3 Diseño muestral.....	26
4.4.4 Muestra.....	26
4.5 Análisis de la investigación de mercado.....	27
4.6 Conclusiones.....	28

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO: PROPUESTA DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN	29
5.1 Definición.....	29
5.2 Ventaja competitiva sostenible.....	29
5.3 Visión.....	30
5.4 Misión.....	30
5.5 Objetivos de negocio.....	30
5.5.1 Objetivos estratégicos.....	30
5.5.2 Objetivos financieros.....	31
5.6 Estrategias de negocio.....	31
5.7 Estrategia competitiva.....	31
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING	32
6.1 Objetivos.....	32
6.2 Mercado meta.....	32
6.3 Estrategia de crecimiento.....	32
6.4 Estrategia de segmentación.....	33
6.5 Estrategia de posicionamiento.....	34
6.6 Estrategia de postura competitiva.....	34
6.7 Marketing Mix	34
6.7.1 Servicio y productos de la UEG.....	34
6.7.1.1. Servicio.....	34
6.7.1.2 Productos.....	36
6.7.2 Descuento y precio de la UEG.....	38
6.7.2.1 Descuento.....	38
6.7.2.2 Precios.....	39
6.7.3 Plaza y canal de distribución del a UEG.....	40
6.7.3.1 Plaza.....	40
6.7.3.2 Canal de distribución.....	40
6.7.4 Promoción.....	46

6.7.5 Personas.....	47
6.7.6 Perceptibilidad de la oferta.....	47
6.7.7 Procesos.....	47
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES.....	48
7.1 Procesos administrativos.....	48
7.1.1 Constitución de la empresa.....	48
7.1.2 Contrato de distribución.....	48
7.1.3 Del cliente minorista de la UEG.....	48
7.1.4 Control de fondos y flujos de la UEG.....	48
7.2 Procesos comerciales.....	48
7.2.1 De la venta.....	48
7.2.2 De la cobranza.....	49
7.3 Procesos logísticos.....	50
7.4 Procesos tecnológicos.....	51
7.4.1 Estrategia de interconexión de información GOLORED-GF.....	51
CAPÍTULO VIII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	52
8.1 Estructura organizacional.....	52
8.2 Estrategia de recursos humanos.....	52
8.2.1 Supervisor de ventas Good Foods.....	52
8.2.2 En estructura UEG.....	53
8.2.3 Estrategia de capacitación.....	53
8.2.4 Plan de remuneraciones e incentivos.....	54
8.2.5 Mecanismos de evaluación y control de vendedores.....	55
CAPÍTULO IX: ANÁLISIS FINANCIERO.....	56
9.1 Aspectos generales.....	56
9.2 Ingresos de cada UEG.....	56
9.3 Egresos de cada UEG.....	56

9.4 Estimación de la estructura y descuento necesario.....	57
9.5 Inversión Inicial	59
9.6 Flujo de Caja Proyectado.....	59
9.7 Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado.....	60
9.8 Análisis de Sensibilidad.....	60
CAPÍTULO X: CONTROL Y PLAN DE CONTINGENCIAS.....	61
10.1 Acerca del control.....	61
10.1.1 Volumen de Ventas.....	61
10.1.2 Cobertura de clientes.....	61
10.1.3 Mix de Ventas.....	61
10.2 Plan de Contingencias.....	62
10.2.1 Disminución de las Ventas.....	62
10.2.2 Disminución de la cobertura.....	62
10.2.3 Atraso en la recuperación de los créditos.....	62
10.2.4. Incremento en el rechazo de entregas.....	62
CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	64
Anexo N° 1: Competidores de golosinas en el mercado peruano	65
Anexo N° 2: Organigrama General Good Foods SA.....	66
Anexo N° 3: Entrevista a intermediarios.....	67
Anexo N° 4: Resultados de entrevista a intermediarios.....	68
Anexo N° 5: Resultados de encuesta Canal minorista Lima y Callao.....	69
Anexo N° 6: Plan de Ventas 2007-2011.....	70
Anexo N° 7: Censo negocios minoristas Lima Callao por distrito.....	70
Anexo N° 8: Pasos para constituir la UEG.....	71
Anexo N° 9: Organigrama de la UEG.....	72
Anexo N° 10: Recursos humanos de la UEG.....	72
Anexo N° 11: Evaluación y control de vendedores.....	75

Anexo N° 12: Supuestos financieros para una UEG.....	76
Anexo N° 13: Inversión inicial de una UEG.....	76
Anexo N° 14: Simulación económica para la GOLORED.....	77
Anexo N° 15: Efecto en el Flujo de Caja de una UEG.....	79
Anexo N° 16: Efecto en el estado de Ganancias y Pérdidas de una UEG.....	80
Anexo N° 17: Indicadores de gestión de una UEG.....	81
NOTA BIOGRÁFICA.....	82

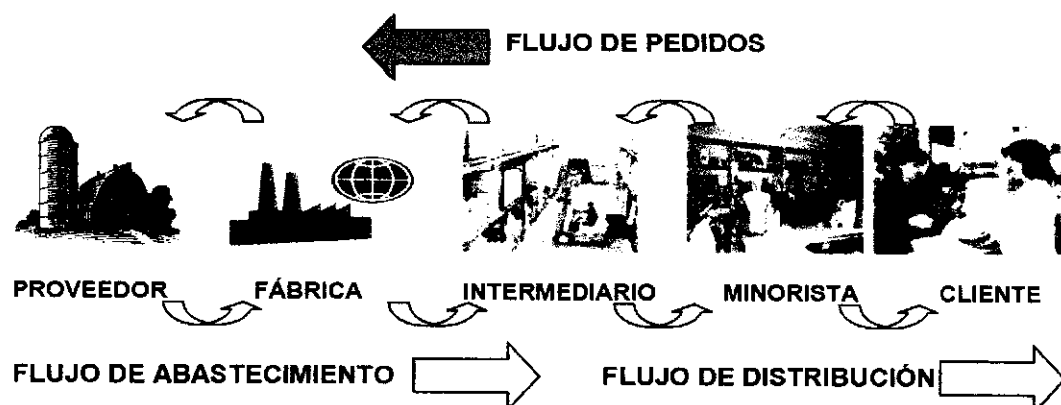
INTRODUCCIÓN

Good Foods SA (en adelante **"GF"**) es una empresa peruana dedicada a la fabricación y comercialización de productos de consumo masivo, destacando las golosinas, cocoas y panetones. La empresa se creó en el año 1997 y en el 2003 adquirió los activos de "Procacao en Liquidación S.A.", empresa con más de 20 años de presencia en el mercado peruano con su marca Winter's.

En los últimos 3 años, la empresa ha modernizado sus plantas de chocolates, galletas y panetones con tecnología de punta, lo cual le ha permitido elevar los estándares de calidad de sus productos incursionando con éxito en diversos países latinoamericanos e incrementando sus exportaciones en 30% cada año. En el mercado local, **GF** ha tenido un crecimiento de 10% y para los próximos 5 años, el plan estratégico ha previsto incrementar su participación de mercado en las categorías de golosinas, iniciando el desarrollo de productos con alto valor agregado para satisfacer las necesidades de sus consumidores finales.

Sin embargo, siendo el canal de distribución el último eslabón de la cadena de abastecimiento, los actuales intermediarios de **GF** no agregan valor a su gestión comercial, debido a que no atienden el mercado potencial de negocios minoristas de Lima y Callao, frenando el crecimiento de las ventas y restando competitividad a las marcas.

Gráfico N° 1 Flujo de Abastecimiento y Distribución



La presente investigación, tiene como objetivo analizar la problemática del comercio minorista (bodegas y kioscos), para proponer una estrategia de distribución, que eleve las ventas, aumente la cobertura de clientes y mejore la presencia física de productos de una manera rentable para **GF**.

De esta manera, en el Capítulo I, se realizará un análisis de la situación del entorno general incluyendo aspectos económicos, políticos, legales y socio culturales y además, un análisis del entorno competitivo de la industria de golosinas. En el Capítulo II, se detallan los aspectos internos de la empresa, su historia, visión, misión y principios además de su FODA.

A continuación en el Capítulo III, se trata acerca de la situación actual del sistema de distribución y en el Capítulo IV se presentan los detalles y resultados de la encuesta de mercado, de cuyo análisis y conclusiones se desprende la viabilidad del desarrollo de una red de distribución.

En el Capítulo V se presenta la estrategia de desarrollo de la red, la cual se sustenta en todos los análisis y estudios de los capítulos previos. Complementariamente, en el Capítulo VI se propone el plan de marketing, en el Capítulo VII el plan de operaciones y en el Capítulo VIII el plan de recursos humanos.

En el Capítulo IX se realiza la evaluación económica-financiera la que se complementa con un análisis de escenarios para sensibilizar el proyecto.

Finalmente, en el Capítulo X se detallan los planes de contingencia y sistemas de control necesarios para asegurar un desarrollo e implantación que se ajusten a la estrategia definida y que permitan un desarrollo rentable.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1 Entorno General

1.1.1 Entorno Económico

Los indicadores macroeconómicos¹ en el 2005 fueron positivos para el Perú:

- La actividad económica (PBI) registró un crecimiento de 6.7%.
- La balanza comercial registra un superávit superior al 5% del PBI. Se ha alcanzado un récord de exportaciones que asciende a US\$17 mil millones.
- La inflación anual cerró en 1.5%.
- La meta del déficit fiscal se cumplió al ser menor a 1.0% del PBI.
- El tipo de cambio se ha mantenido en un promedio de s/3.30.

1.1.2 Entorno Político

Luego de la segunda vuelta de las Elecciones Presidenciales 2006, el APRA de Alan García derrotó a la UPP de Humala (53% vs 47%). Sin embargo, la votación refleja un país fraccionado en 2 partes: por un lado Lima y algunas ciudades de la costa y del otro lado casi todos los departamentos del interior.

Es notorio el descrédito de las organizaciones tutelares del Estado: Congreso, Poder Judicial, Fuerzas Armadas, Policía Nacional, entre otras. Los temas de corrupción, ausencia del estado y falta de servicios básicos generan una demanda de los sectores más pobres (C, D y E) para su atención inmediata.

1.1.3 Entorno Legal

Existe un marco regulatorio de la inversión privada que es respetado y que ha generado un ambiente positivo, excepción hecha del manejo de las inversiones en minería, petróleo y gas natural. En el caso de las empresas de golosinas, se reúnen en la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) en el denominado Comité

¹ Fuente: http://serviciodeestudios.bbva.com/TLBB/fbin/0601_SituacionPeru_05_tcm208-56826.pdf

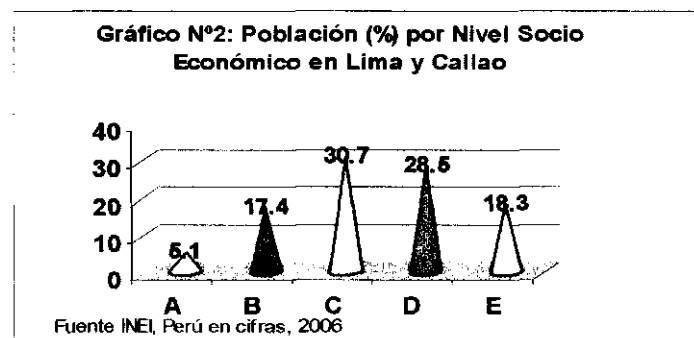
de Golosinas el cual asocia a las empresas para afianzar vínculos de cooperación y formar un bloque de defensa de sus intereses comunes.

1.1.4 Entorno Socio Cultural

De acuerdo a cifras de INEI², algunos indicadores demográficos son:

- Población del Perú.....28 millones (tasa crecimiento 1.7%)
- Estructura por sexo.....Varones (50.7%) , Mujeres (49.3%)
- Estructura por edad..... 0 a 14 años (32.2%) , 15 a 64 años (62.6%)

Para el caso de Lima y tal como se aprecia en el Gráfico N° 2, el 77% de la población pertenece a los niveles socio-económicos C, D y E.



1.1.5 Tendencias y relación con el proyecto

Tomando en cuenta el estudio “La economía peruana³: coyuntura y perspectivas para el período 2006-2009”, se proyecta un crecimiento promedio de la economía peruana de 5.6%, basada en una desaceleración gradual de la economía mundial, continuación del esquema de metas de inflación (menor a 2% anual), estabilidad del tipo de cambio (s/3.30 por US\$), incremento de las exportaciones (US\$20 mil millones) y aumento de inversión pública y privada.

Cuadro N° 1 Crecimiento del PBI (% variación anual)

	2005	2006	2007	2008	2009
Base	6.4	6.8	5.2	5.3	5.1

Fuente IPE

² Fuente: [http://www.inei.gob.pe/Perú en cifras. 2006](http://www.inei.gob.pe/Perú%20en%20cifras.2006)

³ Fuente: <http://www.ipe.org.pe/publicaciones/docs/Banco>

Las perspectivas de crecimiento sectorial para **GF** son positivas ya que tanto para la manufactura como para el comercio se estiman crecimientos superiores a 5%. Esta proyección es aún más auspiciosa para la industria de golosinas pues ha venido creciendo a ratios superiores al 10% en los últimos 5 años.

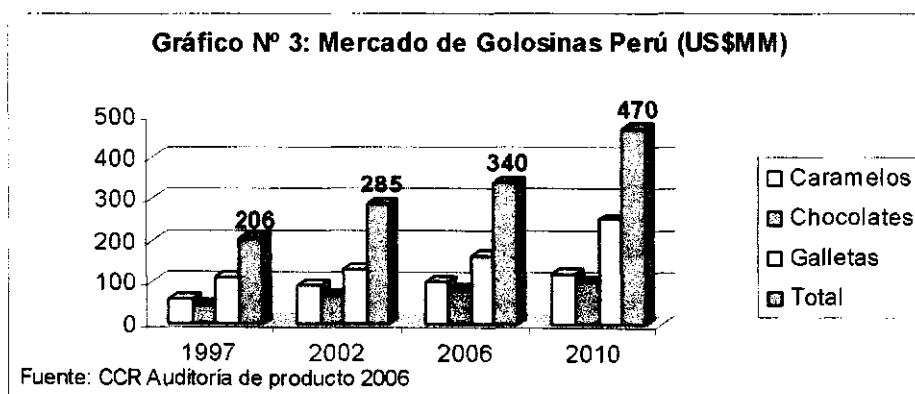
Cuadro N° 2 Crecimiento Sectorial del PBI (% variación anual)

Sectores	2005	2006	2007	2008	2009
Agricultura	4.8	4.1	3.8	4.1	4.2
Pesca	1.2	2.2	18.6	7.6	6.5
Minería e Hidrocarburos	8.1	7.1	8.5	5.1	4.6
Manufactura	6.5	4.2	5.0	6.2	5.5
Construcción	8.4	15.6	8.3	12.3	11.0
Comercio	5.2	9.1	5.4	4.5	5.1
Servicios	6.3	7.0	4.8	5.2	4.7

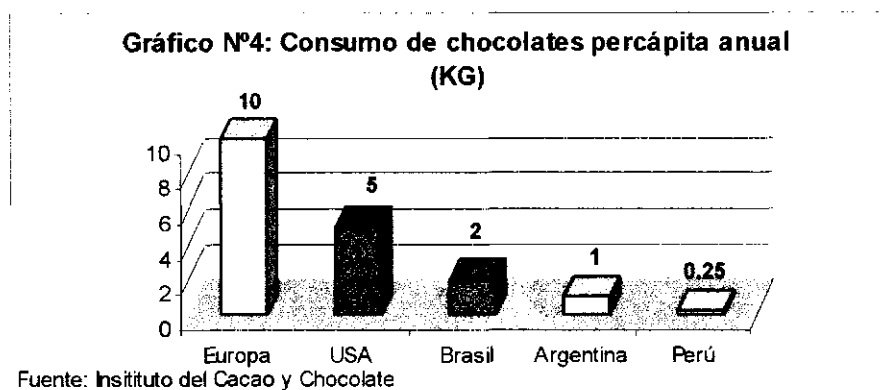
Fuente IPE

1.2 Entorno Competitivo

La industria de las golosinas en el Perú, está compuesta por diversas categorías, siendo las más importantes por volumen de ventas: galletas, chocolates, caramelos y gomas de mascar. El mercado de golosinas formal se estima en US\$ 340 millones y se proyecta una tasa anual de crecimiento mínima de 10% a máxima de 20% en los próximos 5 años, alcanzando un mercado de US \$470 millones el 2010 (ver Gráfico N° 3).



Aunque el consumo per cápita de las golosinas en el Perú es uno de los más bajos comparado con otros mercados de la Región Andina y del mundo (Gráfico N° 4), las categorías de galletas y chocolates se encuentran en crecimiento y juntas constituyen el 75% de la facturación del mercado nacional.



Para el análisis del escenario competitivo tomaremos en cuenta el modelo de Porter⁴, para analizar a los competidores actuales y potenciales, evaluar el poder de negociación de los proveedores y los clientes e investigar a los productos sustitutos.

1.2.1 Competidores Actuales

En los últimos años, el entorno competitivo se ha venido dando entre grandes empresas transnacionales y unas pocas nacionales según se aprecia en el **Anexo N° 1**. Si bien Perú vivió una recesión en la década de los noventas, las empresas del sector han subsistido gracias a la diversificación de sus productos, al integrarse, fusionarse y/o comprar otras empresas.

1.2.1.1 Situación Actual del Mercado de Chocolates

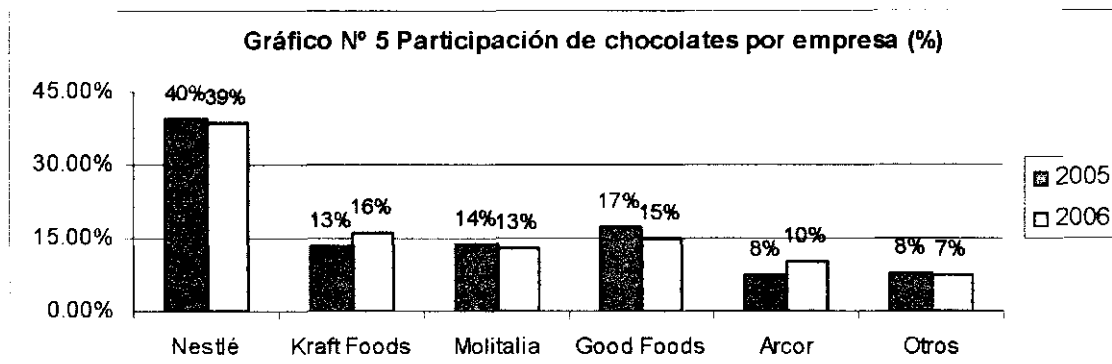
Mercado: Es de US\$80 MM anuales a nivel nacional. Este año se aprecia un crecimiento de +15% (soles) y +16% (tons) vs el año anterior. El PPC⁵ se ha mantenido en 8.1 US\$/Kg, luego de aumentar en +6% el año 2004 debido a la introducción de nuevas líneas de productos de mayor valor agregado. De acuerdo al último informe de CCR⁶ en la ciudad de Lima tenemos los siguientes indicadores de participación de mercado y distribución numérica.

⁴ PORTER, Michael. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1ra edición, México, CECSA, 1987

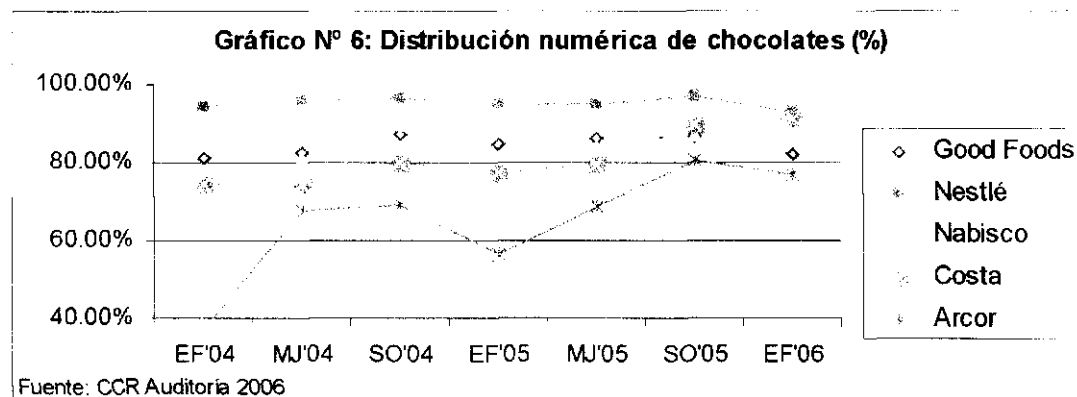
⁵ PPC, precio promedio de la categoría, se expresa en US\$ por K

⁶ CCR Auditoría de Mercado Chocolates Mayo Junio, 2006

Participación de Mercado: El líder de la categoría es Nestlé (39%). GF tiene la tercera participación con (15%) muy cerca de Kraft Foods.



Distribución Numérica⁷: Nestlé lidera la distribución con 91%. GF tiene 81%. En cuanto a la participación de las ventas por lugar de compras, las bodegas concentran el 77%, ambulantes 11%, autoservicios 5%, kioscos 4% y otros 3%.



Productos: Chocolates es una categoría muy atomizada: Existen muchos artículos, de diversos empaques, formas, sabores y colores. El 80% de las ventas está soportada sólo por 20 ítems (5% de los artículos en el mercado).

Los ítems más demandados son: Sublime (12.2%) que año a año pierde mercado, Triángulo (8.5%) y Lentejas (5.3%), todos de Nestlé. Los productos de **GF** son Ole Ole, Chocolate Maní, Pasas, XL, Palito, Mustafá y Chin Chin.

⁷ **Distribución Numérica**, porcentaje de negocios con presencia física de algún producto, marca, etc.

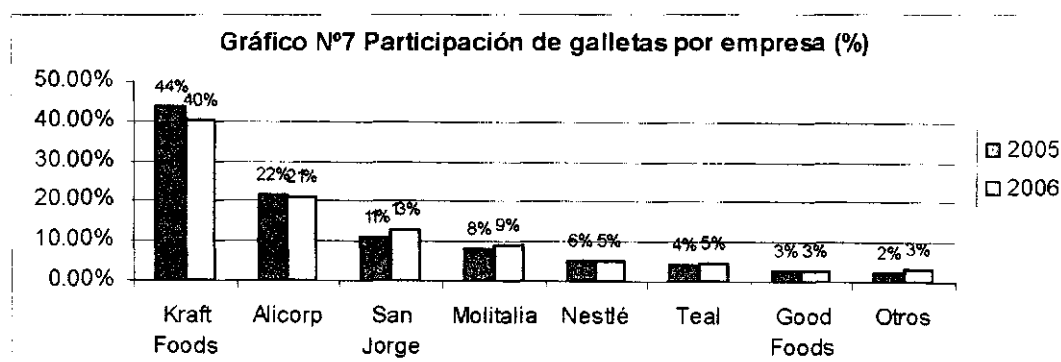
Conclusiones de la categoría Chocolates:

- Las ventas siguen creciendo y se estima un 15% para este año. Nestlé pierde -1% y mantiene su liderazgo en base a Sublime y Triángulo.
- Arcor debido al éxito de sus chocolates Nikolo y Golpe quita mercado a Molitalia y **GF**, aunque Molitalia reaccionó con Cañonazo y **GF** con su nueva línea Winters.
- En el caso de Kraft, empieza a recuperarse con la nueva línea Lacta, pero no logra la participación de 20% que tuviera a comienzos del año 2004.

1.2.1.2 Situación Actual del Mercado de Galletas

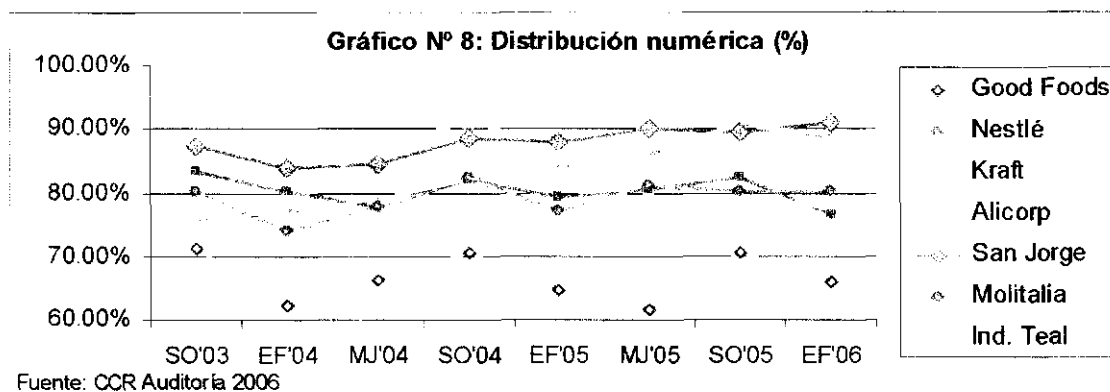
Mercado: Es de US\$ 160 MM anuales a nivel nacional y tiene un crecimiento del +16% (soles) y +12% en volumen (tons) vs 2005. El PPC es de 3.4 US\$/Kg y ha crecido en +4%, siendo la categoría de galletas dulces más dinámica que las saladas. De acuerdo al último informe de CCR⁸ en la ciudad de Lima tenemos:

Participación de Mercado: El mercado de galletas se divide en dulces (63%) y Saladas (37%). El líder es Kraft Foods (40%) y mantiene su liderazgo en ambas categorías. **GF** es la séptima empresa (sólo tiene galletas dulces), situación desventajosa que no le permite hacer volumen de ventas.



⁸ CCR Auditoría de Mercado Galletas Mayo-Junio, 2006

Distribución Numérica: Kraft lidera la distribución con 95% y GF tiene 66%. En cuanto a la participación de las ventas por lugar de compras, las bodegas concentran el 73%, autoservicios 8%, ambulantes 7%, kioscos 5% y otros 7%.



Productos: Galletas también es una categoría muy atomizada. Dentro de las dulces tenemos las bañadas (que es donde compite GF), las saborizadas, rellenas, de fantasía, etc. En las saladas tenemos las de soda, snacks e integrales. En la línea bañadas, la líder de mercado es Morochas de Nestlé (5.4%), seguida de Pícaras de GF (3.8%).

Conclusiones del Mercado de Galletas

- Las ventas siguen creciendo y se estima un 10% para este año.
- Kraft es la empresa que a pesar de sostenerse todavía como líder del mercado, está cediendo el mismo frente a Alicorp, San Jorge y Molitalia, perdiendo 10pp en 2 años, siendo esta contracción tanto en el mercado de Dulces como en el mercado de Saladas.

1.2.2 Competidores Potenciales

El alto nivel de competencia local, ofrece moderadas probabilidades de ingreso de nuevas empresas. Sin embargo, las desregulaciones arancelarias por convenios entre países (TLC) y/o grupos de naciones como CE, CAN, MERCOSUR, etc. ofrecerán mayores oportunidades de exportación, pero a la vez facilitarán la llegada de nuevos competidores.

1.2.3 Poder de negociación de proveedores

Los principales proveedores del sector de golosinas son:

- Proveedores de materias primas: cacao, harina, azúcar, etc.
- Proveedores de insumos: tintes, colorantes, gomas, etc.
- Proveedores de empaques y envases: cartones, cajas, bolsas, etc.
- Proveedores crediticios: bancos, financieras, etc.
- Proveedores de máquinas y accesorios para producir golosinas.
- Proveedores de sistemas.

En general, estos proveedores tienen un poder de negociación medio.

Sin embargo, el actual alza de azúcar (incremento de 100% en 2 meses) ha impactado sobre los costos debiendo trasladarse esta alza al consumidor final.

Los principales proveedores de **GF** son: Corporación del Bosque (granos de cacao), H TS Impresiones (display), Loders Crokiaan (mantecas-importación), Manfey (leche entera – importación), Interloom (importación y compra nacional de azúcar y mantecas), Aarhus (manteca-importación) y Molino el Triunfo (harina - nacional).

1.2.4 Clientes

Los clientes del sector están constituidos por:

- **Mayoristas:** Existen un aproximado de 500 en Lima y Callao, estimándose el triple en todo el Perú. Los mayoristas de Lima se ubican en conglomerados comerciales, entre los cuales tenemos: Jr. Ayacucho, cuadras 7, 8 y 9 del cercado de Lima, mercados de Huamantanga, Fiori, Caquetá y Belaúnde en el Cono Norte, Ciudad de Dios en el Cono Sur
- **Autoservicios, Hipermercados y Supermercados:** En Lima tenemos (70 tiendas) de las cadenas: Wong, Metro, Eco, Plaza Veá, Santa Isabel, Tottus, Vivanda. Minisol. En provincias existen unos 30 clientes medianos.
- **Bodegas,** aproximadamente 150 mil a nivel nacional, 50% en Lima.
- **Kioscos,** un total de 15 mil en todo el Perú, 60% en Lima.

El poder de negociación de estos clientes es bajo-moderado, pero en el año 2000 la cadena Plaza Vea (ex-AHOLD) intentó imponer duras condiciones a los proveedores, tal y como se estila en Europa y Norteamérica.

1.2.5 Productos sustitutos

La industria de golosinas tiene un “sustituto cercano” que es la industria informal, la cual no paga impuestos, evade cargas y leyes sociales, utiliza insumos sin registros sanitarios ofreciendo productos de dudosa calidad.

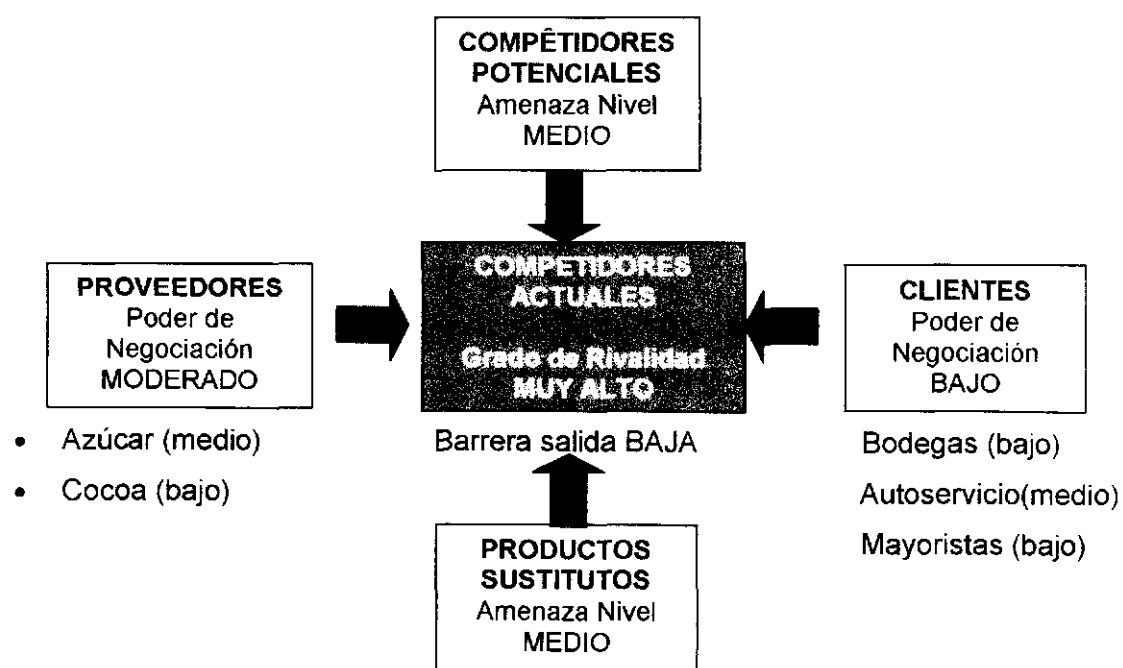
Se pueden mencionar los siguientes sustitutos:

- Snacks, tales como papas fritas, camotes, maní, hojuelas de maíz, etc.
- Gaseosas, bebidas, jugos y yogurt, tales como Chiki, Gloria, Laive, etc.
- Gelatinas y refrescos, fáciles de preparar y muy económicos.
- Productos de panificación dulce, tales como kekitos, panes dulces, etc.

El nivel de amenaza es mediano debido a que estas empresas son grupos económicos muy fuertes (Frito Lays, Gloria, Kraft, Alicorp, Bimbo, Laive, etc) y poco a poco van ganando aceptación en el consumidor final.

1.2.6 Síntesis competitiva de golosinas en el Perú

Cuadro Nº 3 Las fuerzas competitivas del mercado de golosinas



CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO

2.1 Antecedentes de la Empresa

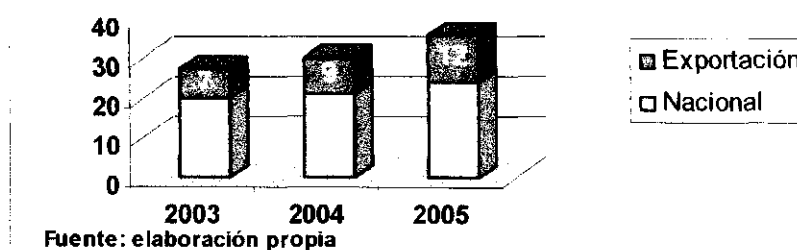
Good Foods SA (**GF**) fue constituida el 28/10/1997 con el fin de incursionar en la agroindustria, contando con el apoyo de un grupo de accionistas con más de 45 años de experiencia industrial y un joven plantel gerencial.

En abril del año 2001 ingresó en el mercado de las golosinas y en agosto de 2003 adquirió los activos de "Procacao en Liquidación S.A.", empresa con más de 20 años de presencia en el mercado peruano, con su marca *Winter's*.

En enero de 2003, **GF** asistió como expositor a la Feria Internacional de Golosinas de Colonia, en Alemania (ISM) con el objetivo de ofrecer sus productos, generar exportaciones e identificar oportunidades de golosinas para el mercado local.

Al término del 2005, la empresa vendió US\$36MM, de los cuales el 67% fue venta nacional y 33% al exterior. De la venta nacional, el 58% se hace en Lima y el resto en provincias, aunque la tendencia es hacia un incremento de la participación del interior.

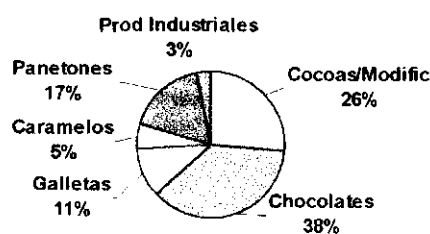
Gráfico N° 9: Ventas Anuales Good Foods (US\$MM)



En cuanto al comercio exterior, en la actualidad **GF** está presente en varios países latinoamericanos. El incremento de ventas en el período 2003-2005 ha sido de +70%, siendo Venezuela nuestro principal socio comercial.

GF es una empresa peruana enfocada a la industria de golosinas: chocolates, galletas, caramelos, gomas, toffees, etc. complementada con panetones y cocoas, en donde es líder absoluto (70% de participación de mercado).

Gráfico N° 10: Ventas Good Foods (% por categoría)



Fuente: elaboración propia

Durante el período 2004-2006, **GF** ha invertido en maquinarias y bienes de capital para modernizar y automatizar sus plantas de chocolates, galletas y panetones, logrando poner a punto el horno horizontal más grande del Perú, lo cual es una ventaja comparativa en la industria de panificación.

2.2 La Organización

GF está ubicada en Avenida Maquinarias 2360 Lima Industrial en un terreno de 5,000 m² de extensión que comprende las áreas productivas, logísticas y administrativas. Se cuenta con el apoyo de 400 obreros y 150 empleados. El organigrama de **GF** se aprecia en el **Anexo N° 2**.

El presente trabajo de investigación se centrará en la Gerencia de Ventas, la cual cuenta con 5 jefes de ventas, 1 jefe administrativo, 3 auxiliares administrativos, 21 supervisores y 30 mercaderistas en todo el Perú.

2.3 Objetivos Estratégicos

GF tiene los siguientes objetivos de largo plazo:

- Primera empresa peruana de golosinas.
- Exportar como mínimo el 50% de su producción.
- Desarrollar líneas propias de alto valor agregado (margen bruto > 45%).

- Adquirir empresas del rubro o similares para incrementar facturación 15%.

Los objetivos a corto y mediano plazo son:

- Incrementar volumen de negocio un mínimo de 15 % anual.
- Reducir costos 5% mediante inversión en tecnología y maquinaria.
- Obtener margen neto mínimo de 10%.
- Incrementar participación anual de mercado: chocolates 2% y galletas 3%.
- Atender el 75% de puntos de venta minoristas.

2.4 Visión⁹

“Trabajaremos por suministrar a nuestros consumidores productos de inmejorable relación calidad/ precio. Mantendremos el más alto nivel humano y tecnológico, que nos permita estar presentes competitivamente con nuestros productos en los mercados internacionales”.

2.5 Misión

“Utilizar nuestra capacidad humana, tecnológica y económica para beneficio de nuestro entorno. Esto pasa por establecer una relación de respeto y beneficio mutuo hacia nuestros distribuidores, clientes, proveedores, contratistas y empresas de servicio”.

2.6 Valores

“La moral, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la creatividad y la igualdad de oportunidad y trato son nuestros valores más sensibles”.

2.7 Estrategias

2.7.1 Nivel Corporativo: Estrategia de diversificación tipo conglomerado¹⁰

El ámbito de acción de la corporación se define por:

i) *productos*: participan en diversos negocios tales como:

CIPSA (Corporación de Industrias Plásticas, que produce Vinifan, Viniball, etc).

CORIL (Corporación de Inversiones Latinoamericana) es la financiera.

Global Branding que maneja las marcas y patentes.

⁹ Fuente: www.goodfoodssa.com

¹⁰ HITT, Michael. Administración estratégica, 3ra. Edición, México, Thompson, 1999.

Global Renting que administra la compra y alquiler de maquinarias y equipos.

Corporación del Bosque acopia el grano de cacao que necesita **GF**.

ii) **geográfico**: multinacional, con operaciones en Latinoamérica.

iii) **integración**: estrategia de crecimiento integrado hacia atrás.

Cada empresa del grupo es tratada como una UEN (Unidad de negocios) siendo semi-autónoma en sus decisiones y desempeño.

2.7.2 Nivel de Negocios

2.7.2.1 Estrategia de crecimiento de integración vertical hacia adelante

GF desarrollará un nuevo canal de distribución basado en unidades de negocio independientes que le permitirá distribuir los productos que produce. De esta manera, se integrará hacia adelante garantizando un flujo continuo de sus productos desde su planta hacia el mercado objetivo.

2.7.2.2 Estrategia de crecimiento intensivo

Según la matriz de Ansoff¹¹, **GF** utilizará 3 estrategias de crecimiento intensivo:

Cuadro N°4 Estrategias crecimiento intensivo

	Productos Existentes	Productos Nuevos
Existentes	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

- Penetración en el mercado, **GF** desea aumentar las unidades de compra y el número de ítems por negocio minorista vía nuevo canal de distribución.
- Desarrollo del producto, se lanzan nuevas líneas de chocolates y galletas.
- Desarrollo del mercado, nuevos canales: grifos, farmacias, minimarkets, etc.

2.7.3 Nivel Competitivo

La estrategia de **GF** es liderazgo en costos, atendiendo a un amplio segmento del mercado al mejor costo posible. **GF** es el líder de mercado en cocoas y su

¹¹ ANSOFF, Igor. Strategies for Diversification, Harvard Business Review, 1957

postura competitiva es defensiva contra sus competidores. En el mercado de golosinas somos retadores y se utiliza tanto una postura ofensiva (nuevas galletas Cariño versus Chomp de Alicorp) así como de flanqueo (nuevos chocolates línea Winters versus Sublime de Nestlé y Lacta de Kraft).

2.8 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marca Winter's reconocida en el mercado de cocoas y chocolates por más de 25 años. ▪ Productos económicos y de adecuada calidad. ▪ Primer exportador peruano de golosinas al Pacto Andino. ▪ Modernización de plantas. ▪ Amplia capacidad instalada en: galletas, chocolates y panetones, ▪ Bajo nivel de morosidad de clientes nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja identificación de algunas líneas con la marca paraguas Winter's. ▪ Distribución ineficiente, baja cobertura horizontal y falta de mix en bodegas. ▪ Venta estacional, alta concentración en fin de año y caída en verano. ▪ Reducida inversión en Publicidad y Promoción al Comercio. ▪ Venta al contado en mercados mayoristas versus crédito de competidores. ▪ Ausencia de Sistemas de Infomación. ▪ Reducida capacitación al personal. ▪ Quiebres de stocks por falta de insumos. ▪ Faltantes en displays y/o cajas. ▪ Problemas de calidad por insumos no adecuados y/o rotura de empaques.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los NSE B, C y D requieren de golosinas de calidad pero a precio adecuado ▪ Segmento infantil y juvenil representan el 40% de la población peruana. ▪ Incremento de ingreso familiar permite destinar más dinero a compras de alimentos y otros bienes duraderos. ▪ El Norte y Sur Chico está en época de auge por inversiones mineras y agroindustriales. ▪ Nivel internacional. Exportar vía TLC a Usa y desarrollar el mercado latinoamericano. ▪ Nestlé se enfocará como empresa destinada a alimentación, dejando el rubro de golosinas. ▪ Desarrollo de líneas de galletas saborizadas, rellenas, chocolates y bombones de alta rentabilidad. ▪ Necesidad de productos para verano 2007: refrescos, gelatinas, jugos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio de gobierno puede variar reglas laborales y/o tributarias. ▪ Ingreso de productos colombianos, bolivianos y brasileños de bajo costo. ▪ Costa diversifica sus líneas, desarrolla cobertura y distribución y tiene fuerte respaldo publicitario. ▪ Alicorp desea comprar empresa de golosinas. ▪ Confiperú planea ingreso a mercado de chocolates vía su producción en Ecuador. ▪ Arcor inicia producción de chocolates (Jul 2006) en nueva planta de Chancay. ▪ Mayoristas apuestan por competidores pues les ofrecen más promociones y mejores condiciones financieras. ▪ Ingreso de Cocoas de Alicorp y Nestlé ▪ Altos volúmenes de competidores, diversidad de presentaciones y continuas promociones están quitando mercado a Pícaras.

CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

3.1 Canales de Venta y Distribución: Definición

Los canales de venta y distribución son organizaciones directas ó indirectas dedicadas a comercializar productos y servicios oportunamente (tanto físicamente como traspasando la propiedad) con el menor costo posible desde los centros productivos hacia los lugares de consumo.

3.2 Alcance e Importancia de los Canales

Los canales de distribución son vías para acercar los productos de una manera eficiente desde el productor hacia el consumidor. En este contexto, es difícil que un productor pueda constituirse en distribuidor directo de un producto¹² – aunque algunos lo hacen-, debido a que los productores fabrican generalmente una variedad limitada de bienes en grandes cantidades y los consumidores requieren una pequeña cantidad de bienes, pero en una gran variedad.

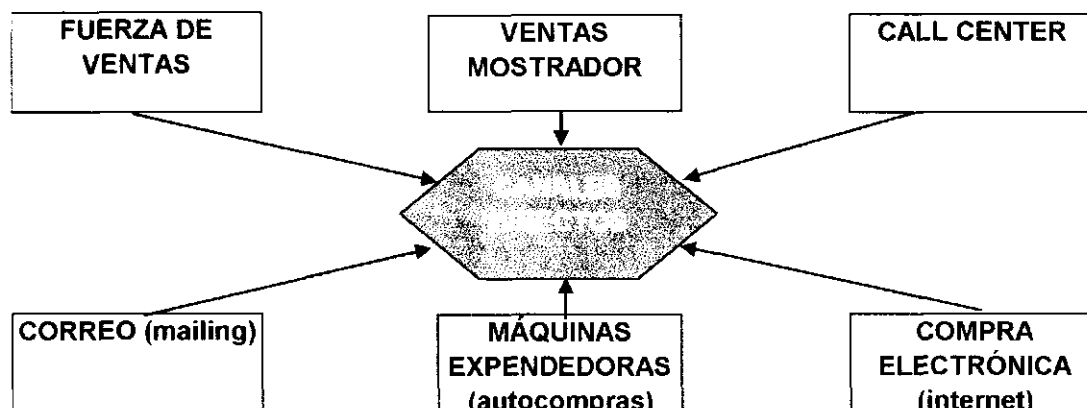
De hecho, los intermediarios ayudan a reducir la cantidad de transacciones necesarias para llevar estos productos al consumidor final. Esto determina una ventaja competitiva del intermediario pero además, desempeñan una importante labor de servicio ya que en mercados altamente competitivos es vital mantener la facturación de clientes habituales.

3.3 Tipos de Canales de Venta

3.3.1 Canales Directos: Son aquellos que maneja la propia empresa productora. Es decir, se produce la venta directa en donde la comercialización y transmisión de propiedad de los productos se efectúa al consumidor o usuario directamente por el productor fabricante.

¹² VASQUEZ Eduardo. Administración de Canales de Distribución. 1ra.edición, Lima, Ed. Cecosami, 1999

Gráfico N° 11: Canales Directos de Venta



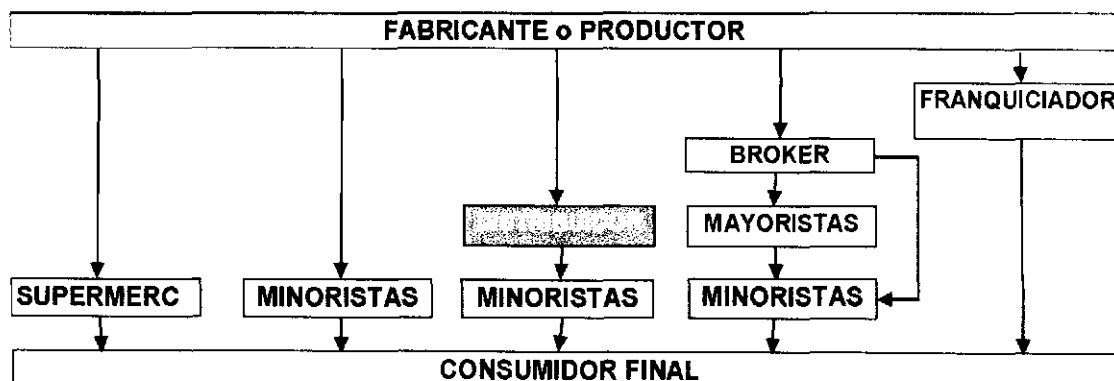
Fuente: elaboración propia

3.3.2 Canales Indirectos: Son aquellos que intermedian entre el productor y el consumidor final buscando obtener una utilidad en esta operación. Por lo general, éstos intermediarios realizan las actividades de venta y distribución con mayor eficiencia o con un costo más bajo de operación que los fabricantes o consumidores.

Algunos de éstos son comerciantes (intermediarios, mayoristas, etc.) que adquieren la propiedad de los productos que comercializan. Otros en cambio nunca la obtienen (se convierten en agentes, socios, colaboradores, etc.), pero siempre proveen la transferencia de la propiedad.

La función de los intermediarios es doble: son agentes de compras para sus clientes y son especialistas de venta para los proveedores.

Gráfico N° 12: Canales Indirectos de Ventas



Fuente: elaboración propia

3.4 Factores Clave de éxito y evolución de los canales

3.4.1 Evolución del canal minorista

Los canales de venta en el Perú muestran una cadena de distribución incipiente, larga y muy atomizada. En efecto, en Lima existe un universo de 144,856 puntos de venta minoristas, los cuales se clasifican por giros o bocas de salida, según se aprecia en el Cuadro N° 5.

Cuadro N°5 Censo Negocios minoristas en Lima Callao

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Bodegas	75,279	52%
Restaurants	17,952	12%
Kioskos/Stands	10,869	8%
Farmacias	5,195	4%
Panaderías	3,821	3%
Otros	31,740	22%
Totales	144,856	100%

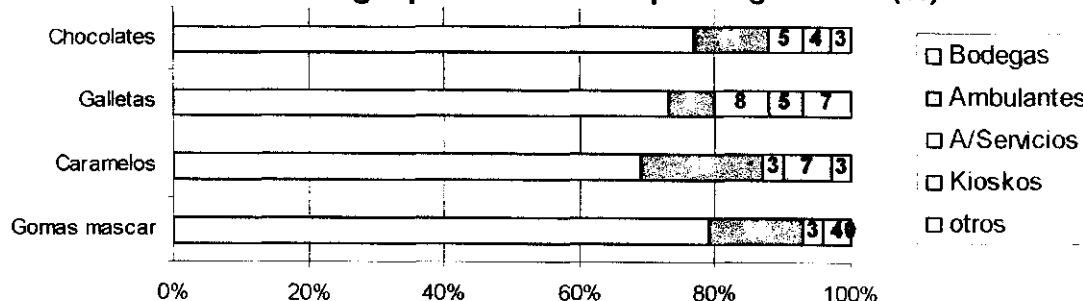
Fuente: Lima Consulting censo 2004

3.4.2 Hábitos del consumidor peruano

Las bodegas son la clave del éxito en el comercio de golosinas porque:

- En el año 2006, el sector comercial había movilizadado alrededor de US\$ 5,500 millones de ventas totales solo en Lima Metropolitana.¹³ El 80% de este monto se canaliza por bodegas y mercados de la ciudad.
- Las bodegas son el lugar preferido de compras de golosinas ya que concentran al menos el 75% del volumen de compras de golosinas.

Gráfico N° 13 Lugar preferido de compra de golosinas (%)



Fuente: APOYO Informe gerencial de Marketing, 2005

¹³ Fuente

- La bodega está muy cerca de los clientes. Según Arellano Investigación de Mercados¹⁴, el 65% de personas acuden a diario a una bodega de Lima.
- La bodega tiene algunas ventajas frente a los supermercados: se amolda a las necesidades del barrio, da crédito a “sus caseros”, recomienda los productos nuevos, es un asesor comercial.
- Además, la bodega es un “aliado” de las empresas fabricantes frente a los supermercados, ya que las bodegas al no estar agrupadas, pero representar un volumen importante de compras, permiten equilibrar el poder de negociación de los autoservicios.

De otro lado, el ingreso per cápita ha crecido en Lima con lo que los consumidores tienen más renta disponible destinada a:

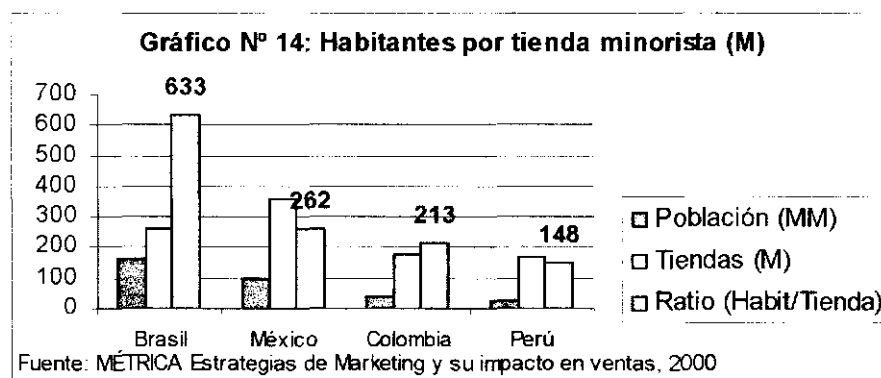
- Incremento de demanda de productos de mayor valor agregado como por ejemplo: comidas, golosinas, diversión, etc.
- Acceso a nuevos formatos de compra: supermercados, hipermercados, etc.
- Adquisición de bienes duraderos: automóviles, electrodomésticos, etc.

En relación a la demanda, son básicamente los niños y jóvenes los principales demandantes de golosinas y los que motivan las compras de este sector. La demanda presenta un amplio margen de expansión del consumo de productos de mayor valor agregado en Perú, siendo muy alto su potencial de desarrollo.

3.4.3 Comportamiento de canales en mercados internacionales

El número de habitantes atendidos por punto de venta en el Perú muestra una baja concentración en comparación con otros 6 países (Gráfico N° 14) lo cual está relacionado con la baja participación en los formatos modernos de venta detallista (autoservicios, supermercados, hipermercados), lo cual se debe a una ausencia de oferta que se viene revirtiendo con la apertura y/o transformación de tiendas de las cadenas Wong, Metro, Santa Isabel, Plaza Vea, Tottus. Eco y Minisol.

¹⁴ Fuente



Además, existe un alto potencial de desempeño de los canales modernos de autoservicios, los cuales aprovecharán la mejora de la coyuntura económica y el crecimiento demográfico para incrementar sus operaciones.

3.5 Situación actual de los canales minoristas de Good Foods

GF atiende a los clientes de bodegas, kioscos, puestos de mercados, etc. a través de un grupo de intermediarios que compran a **GF** y revenden a los minoristas sin dar mayor valor agregado. Muchos de estos intermediarios han sido ex-mayoristas, que han migrado a la distribución como una alternativa de negocio, pero no disponen de la adecuada preparación gerencial ni de los suficientes recursos logísticos, administrativos, tecnológicos ni financieros para asumir tan importante función dentro de la cadena de distribución.

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 Objetivo e Importancia

El objetivo central de la investigación de mercado es determinar los niveles de cobertura de clientes¹⁵ y distribución por producto alcanzados por los actuales intermediarios en Lima, de manera que, se identifique si existe la oportunidad de desarrollar una red de distribución que contribuya efectivamente a satisfacer los objetivos estratégicos y financieros de **GF**.

La importancia de la presente investigación radica en que de ella se desprenderá información cualitativa y cuantitativa que nos permitirá tomar decisión sobre la creación de dicha red a la medida de **GF**, de manera que se constituya en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y que represente una alternativa viable y rentable para la empresa.

4.2 Definición del Problema

- La actual cadena de distribución no proporciona valor agregado a la gestión comercial de **GF**.
- Los niveles de cobertura de clientes y distribución física de golosinas: galletas, chocolates y demás, son bajos en relación a los competidores.
- Los intermediarios actuales no son aliados estratégicos y demuestran un bajo nivel profesional que les impide constituirse como la fuerza de ventas estratégica que necesita **GF** para desarrollar sus marcas.

4.3 Investigación cualitativa

4.3.1 Objetivos

Los objetivos específicos serán:

- Determinar la capacidad comercial, logística, financiera y administrativa de los actuales intermediarios.

¹⁵ *Cobertura de clientes*, número de clientes atendidos sobre el universo de clientes de una zona

- Inventariar las fortalezas y debilidades de cada intermediario.

4.3.2 Metodología

Se confeccionó una entrevista dirigida a los intermediarios (**Anexo N° 3**). El detalle del resultado se muestra en el **Anexo N° 4**.

4.3.3 Análisis de las entrevistas

Como resultado de las entrevistas realizadas entre el 01/02/2006 y 15/02/2006 se relevan los siguientes puntos:

- Los actuales intermediarios no son exclusivos de **GF** pues distribuyen mercaderías de varios proveedores, los cuales oscilan entre 7 y 28 complicando la gestión del intermediario.
- La participación de ventas de **GF** dentro del portafolio de los intermediarios es de 45% lo cual le da a **GF** un reducido poder de negociación.
- El número de ítems promedio por vendedor es altísimo, llegando en un caso a 721, cifra inmanejable por el vendedor y en donde la participación de **GF** es de solo 100 ítems, es decir, 17%.
- El vendedor sólo se dedica a vender los productos pull¹⁶, dejando de lado los productos push.
- La cobertura de universo llega solo a 35% de negocios en Lima y Callao, es decir atienden a solo 28,000 clientes.
- Todos los Intermediarios realizan ventas a clientes mayoristas las cuales ascienden en algunos casos hasta un 50%. No se enfocan en minoristas.
- La infraestructura es reducida e inapropiada para el almacenamiento de golosinas. No tienen racks, ni parihuelas o pallets, lo cual ocasiona mermas.
- Los vendedores tienen un nivel de capacitación bajo (secundaria, sin cursos de ventas) y no están identificados con algún proveedor en especial

¹⁶ **Pull**, artículos con fuerte demanda, de marca conocida y fáciles de vender . **Push**, productos que necesitan impulso de ventas, son segundas marcas, tienen pocos recursos de marketing.

- Los intermediarios no poseen sistemas confiables de otorgamiento de créditos a sus clientes. El control de la cobranza esta basada en los propios vendedores (juez y parte).
- Los intermediarios poseen sistemas informáticos limitados a nivel operativo y sin ninguna información de nivel táctico y/o gerencial.
- Las rutas de los vendedores no están balanceadas y se confeccionan manualmente afectando sus remuneraciones.
- 75% de los intermediarios no demuestran habilidades suficientes para la conducción de este tipo de empresas: no tienen preparación universitaria y/o técnica en Pymes o similares.

4.3.4 Conclusiones

Los actuales intermediarios de **GF** reúnen un excesivo número de proveedores e ítems que impiden a los vendedores desempeñar de una manera eficiente la labor de venta. Además, su cobertura de cliente es de solo 35% del mercado potencial. Finalmente, no disponen de un sistema administrativo, comercial, tecnológico y logístico que les permita afrontar de manera exitosa la distribución de productos de consumo masivo como golosinas u otros similares.

4.4 Investigación cuantitativa

4.4.1 Objetivos

Los objetivos específicos son:

- Determinar la cobertura y distribución de los principales productos de **GF** y competidores.
- Identificar la forma y frecuencia con que compran los minoristas.
- Identificar cantidad de ítems que compra por empresa.
- Averiguar montos promedio de compra por visita.
- Evaluar desempeño del distribuidor, vendedor y repartidor.
- Comparar las políticas de cambios y/o devoluciones de mercadería.
- Identificar las políticas de crédito de los competidores.

- Comprobar los niveles de exhibición en tiendas minoristas.

4.4.2 Metodología

Para la realización de esta investigación cuantitativa se elaboró un cuestionario estructurado y estandarizado (**Anexo N° 5**).

Previo al trabajo de campo se realizó una capacitación de los supervisores encuestadores, explicando el objetivo del estudio con el cuestionario respectivo. La metodología de trabajo siguió los siguientes pasos:

1. Diseño de cuestionario
2. Capacitación de encuestadores
3. Entrega de material de trabajo
4. Salida a la Zona de recorrido
5. Aplicación de cuestionario a través de entrevista
6. Fin del día recorrido
7. Entrega de material de trabajo

Labor diaria



Se ha utilizado la entrevista directa a los dueños y/o encargados de cada punto minorista, tomándose como comercios minoristas evaluados a las bodegas y kioscos de colegios. Dado el alto número de bodegas en Lima, se procedió a efectuar una segmentación geográfica y por nivel económico de negocio.

Con respecto a la división geográfica se ha tomado como base el estudio de APOYO¹⁷ el cual divide a Lima y Callao en 7 zonas de distribución (Lima Norte, Lima Este, Lima Centro, Lima Sur Oeste, Lima Este, Lima Sur y Callao), pero para afinar el trabajo de campo dentro de estas zonas se realizaron cortes con el objeto de dispersar la información a levantar.

Para ello, se utilizó el Software Mapinfo y la base de datos de bodegas y kioscos en colegios. El trabajo se hizo en 3 pasos:

- Delimitación de zonas de distribución para determinar el universo por zona.

¹⁷ APOYO Opinión y Mercado: Perfiles Zonales de Lima Metropolitana, 2003

- Se asignaron cuotas de negocios por zona, fijando una dispersión por manzana.
- Se seleccionaron establecimientos al azar.

Durante la etapa de recolección de datos se realizó la supervisión del 25% de las encuestas.

Concluida la etapa del trabajo de campo, las encuestas pasaron a la etapa de codificación y digitación de los datos para luego realizar el depuramiento y procesamiento, y finalmente elaborar el análisis de resultados y entrega de informe final.

4.4.3 Diseño Muestral

La *población objetivo* está conformada por bodegas y kioscos de Lima y Callao. De acuerdo al estudio de Lima Consulting (Cuadro N°5) existen 75,000 bodegas y 10,000 kioscos (solo 5,000 de ellos venden golosinas).

Las denominaciones de cada negocio son:

Bodegas: Lugar donde se expenden productos de primera necesidad y de uso frecuente. El comercio es al por menor, atendido por un dueño o familiar, estando casi siempre ubicado en una casa habitación. Los productos que se venden son abarrotes en general, golosinas, pan, cerveza, etc.

Kioscos: este giro de venta al menor se caracteriza por la venta de golosinas, gaseosas, kekes y similares. Para este caso se tomarán en cuenta: kioscos ubicados en calles, colegios, institutos, centros de idiomas, universidades, etc.

4.4.4 Muestra

La *selección de la muestra* se realizó mediante un muestreo bietápico en el que se considera como unidad primaria de muestreo las zonas geográficas, dentro de las cuales localizaremos a la segunda unidad de muestreo que será el tipo o giro de negocio, en el que se encuentra la persona a ser encuestada.

La *distribución de la muestra* se realizó en forma proporcional a cada zona de distribución de Lima y Callao, de manera que ésta sea representativa de la

población y dentro de ella en forma proporcional a los canales de venta a evaluar. La muestra alcanzada es de **N = 800** negocios minoristas, calculada teniendo en cuenta:

$$N = \frac{Z^2(p)(q)}{e^2}$$

Margen de error ... e = 2.5%

Nivel de confianza al 95.5% Z = 1.41

Probabilidad acierto p = 50%

Probabilidad no acierto q = 50%

Cuadro N° 06 Muestra de negocios minoristas

Canal de Venta	Lima Norte	Lima Este	Lima Centro	Lima Sur Oeste	Lima Sur Este	Callao	Total	
Bodegas A	21	16	9	7	5	13	9	80
Bodegas B	52	39	23	18	13	33	23	200
Bodegas C	113	86	50	39	28	73	51	440
Kioskos	21	16	9	7	5	13	9	80
	206	155	90	70	52	133	93	800

Fuente: elaboración propia

Lima Norte: Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y San Martín

Lima Este: Ate, El Agustino, San Juan de Lurigancho, Santa Anita

Lima Centro: Breña, Cercado, La Victoria, Rímac, San Luis

Lima Sur Oeste: Barranco, Jesús María, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Isidro, San Miguel, Surquillo

Lima Sur Este: La Molina, San Borja, Santiago de Surco

Lima Sur: Chorrillos, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo

Callao: Bellavista, Callao, Carmen de La Legua, La Perla, La Punta, Ventanilla

4.5 Análisis de la investigación de mercado

Como resultado de la encuesta realizada en Lima y Callao entre el 01/06/2006 y 15/06/2006 (**Anexo N° 5**) se encuentra que el 100% de los negocios minorista tiene presencia física de golosinas.

- Distribución Física: Kraft es líder en galletas con 97% y Nestlé en chocolates con 95%. GF tiene 70% y 80% respectivamente.
- El 80% de los clientes minoristas son atendidos por redes de distribución.

- La frecuencia de visitas es 80% semanal, 10% quincenal y 10% bisemanal.
- El número de artículos por visita oscila entre 6 y 15. **GF** tiene solo 6.
- Los montos de compra por visita están en un rango de s/30 a s/126. Si se descarta a Alicorp (que vende abarrotes) el rango máximo cae a s/87. **GF** tiene solo s/30 por visita.
- Los productos de **GF** tienen la más baja percepción en cuanto a cambios de productos vencidos o deteriorados en el punto de venta.
- Los intermediarios venden al contado en el 75% de los casos. Los competidores dan crédito de 7 días a más.
- Los niveles de exhibición primaria de productos de **GF** (es decir, los puntos más importantes, visibles, relevantes de una tienda) son los más bajos (28%) versus los demás competidores.

4.6 Conclusiones

- La distribución numérica actual de productos de **GF** es la más baja de las 6 empresas competidoras de golosinas.
- Los intermediarios de **GF** venden pocos ítems, de poca facturación. no cambian la mercadería dañada y no dan crédito. Todo esto frena la gestión comercial en el punto de venta.
- Los niveles de exhibición y visibilidad son reducidos en comparación a los competidores, con lo cual la compra y rotación de un producto de impulso se minimiza, ocasionando productos obsoletos en punto de venta.
- En suma, los actuales intermediarios no realizan una adecuada labor comercial que permita a **GF** elevar sus ventas, mejorar la cobertura de clientes, ganar distribución física de productos y ampliar la participación de mercado en las categorías de golosinas.

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTA DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

5.1 Definición

La alta dependencia del sector de golosinas respecto al uso intensivo del canal minorista (bodegas y kioscos) para crear una distribución eficiente y efectiva de sus productos, sumado al alto nivel competitivo de distribuidoras en el mercado y el posible crecimiento de cadenas de supermercados, posiciona a **GF** de manera frágil ante sus competidores, situación que la obliga a desarrollar un nuevo canal estratégico de distribución denominado **GOLORED**, el cual estará compuesto por empresas estandarizadas por **GF**, pero manejadas por terceros (outsourcing), quienes serán sus aliados estratégicos, integrándose hacia adelante en la cadena de distribución. Cada empresa será una Unidad Estratégica de Negocios a la cual llamaremos en el presente estudio **UEG** (Unidad Estratégica Golored).



5.2 Ventaja competitiva sostenible

La ventaja competitiva de la **GOLORED** será de operar bajo una estructura de costo mínimo, la cual resulta sostenible en el tiempo pues cumple con los siguientes requisitos:

- **Es valorable para el cliente:** garantizando que los productos se entregarán en las mejores condiciones de presentación, higiene y tiempo de vida con un excelente servicio de venta, cobranza y reparto.
- **Es única:** la **GOLORED** tendrá la exclusividad de venta de los productos de **GF** a nivel minorista. No habrá otro canal minorista autorizado.
- **Es costosa de imitar:** La **GOLORED** puede realizar una mejor gestión de los recursos optimizando la ecuación costo-beneficio a nivel cliente debido a
 - ✓ Su estructura es más liviana, tiene mayor componente variable.

- ✓ Puede atender clientes que no son rentables para el productor (**GF**).
- ✓ Tiene mayor posibilidad de obtener menores costos de personal, transporte, contable, logística, etc.
- ✓ Tiene mayor flexibilidad operativa para adecuarse al mercado, diseñando promociones o productos de acuerdo a necesidades locales.
- ✓ Trabaja con bajos inventarios, si es posible just in time.
- ✓ Fracciona unidades mayores permitiendo el menudeo.
- ✓ Conoce detalladamente a los clientes de su territorio.
- ✓ Manejo austero del crédito por ser un costo del distribuidor.
- **No es sustituible:** pues la estandarización le dará a la **GOLORED** un conocimiento difícil de sustituir.

5.3 Visión

La **GOLORED** será un conjunto de empresas de operación estandarizada líderes en distribución y comercio minorista de productos de consumo masivo

5.4 Misión

Coberturar el mayor número rentable de negocios minoristas de Lima y Callao brindando servicios de venta, reparto y cobranza al menor costo.

5.5 Objetivos de negocio

5.5.1 Objetivos estratégicos

- Alcanzar la **GOLORED** el 50% de las ventas de **GF** el 2011.
- Lograr una cobertura de 75% de negocios minoristas en Lima y Callao.
- Elevar la mezcla de artículos en punto de venta minorista de 6 a 15 ítems.
- Aumentar la participación de mercado de chocolates de 15% a 25%, de galletas de 3% a 18% hacia fines del 2011.

En base al cumplimiento de los objetivos citados, adicionalmente se podrá:

- Lograr una rápida introducción de nuevos productos de **GF** al mercado
- Crear una barrera de entrada a los nuevos productos de la competencia.
- Reducir el creciente poder comercial de los supermercados y distribuidores.
- Reducir los riesgos de fracasos de **GF** ante nuevas líneas de productos.

5.5.2 Objetivos financieros:

- Alcanzar un nivel de ventas en el canal minorista en Lima y Callao de US\$15 millones anuales el primer año (con un shock de crecimiento de 50%) y con un crecimiento estimado de 22% el segundo año y crecimiento promedio de 11% los tres años siguientes.

5.6 Estrategias de negocio

La **UEG** tendrá una **estrategia intensiva de penetración de mercado** ya que deberá atender el 75% de los negocios minoristas de Lima y Callao, la cual se implementará mediante una **alianza estratégica** entre la **UEG** y **GF**, la cual proporcionará todos sus recursos, capacidades y competencias para que se consolide una relación comercial favorable y de largo plazo para ambas partes.

5.7 Estrategia competitiva

Según Michael Porter¹⁸ existen 3 enfoques alternativos: a) liderazgo en costos, b) diferenciación y c) de enfoque.

Cuadro N° 07: Estrategias Genéricas Competitivas

	Bajo costo	Diferenciación
Gama Amplia de clientes	Liderazgo en Costos	Diferenciación
Nichos de clientes	Enfoque en bajo costo	Enfoque en Diferenciación

La **GOLORED** se desarrollará en una **Estrategia de liderazgo en costos** ya que su objetivo es coberturar el mayor número posible de negocios minoristas, para lo cual deberá ser muy eficiente en el manejo de sus costos comerciales, administrativos, logísticos y financieros.

¹⁸ PORTER, Michael. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1era edición, México. CECSA, 1987

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

6.1 Objetivos

Corto Plazo (2007)

1. Incrementar la cobertura de 35% a 50% del universo de clientes, atendiendo 40,000 minoristas.
2. Alcanzar **GF** una facturación anual de US\$ 34MM y la **GOLORED** US\$ 15 MM.
3. Aumentar la distribución de chocolates de 80% a 85% y en galletas de 70% a 80%.

Mediano Plazo (2008-2009)

1. Lograr una cobertura de 65%, atendiendo 52,000 minoristas.
2. Alcanzar **GF** una facturación anual de US\$ 43MM y la **GOLORED** US\$ 21MM.
3. Obtener una distribución de chocolates de 91% y en galletas 86%.

Largo Plazo (2011)

1. Llegar al 75% del mercado potencial, es decir: 60,000 minoristas.
2. Alcanzar **GF** una facturación anual de US\$ 50MM y la **GOLORED** US\$ 25MM.
3. Mantener una distribución de chocolates y galletas de 95%.

El plan de Ventas se detalla en el **Anexo N° 6**.

6.2 Mercado meta

Son las bodegas y kioscos minoristas de Lima y Callao (**Anexo N° 7**).

6.3 Estrategia de Crecimiento

La **UEG** tendrá la **Estrategia crecimiento intensivo por penetración de mercado**¹⁹, puesto que actualmente solo se atiende 35% de los negocios objetivo de Lima. Esto significa:

- Aumento del uso por los clientes actuales, vía aumento de compra (más soles por punto de venta y aumento de mezcla de productos por negocio).

¹⁹ LAMBIN, Jean Jacques, Marketing Estratégico. 3ª Edición, Madrid, McGraw-Hill, 1995.

- Atracción de clientes de la competencia, vía diferenciación de marcas e intensificación del esfuerzo promocional
- Atracción de no consumidores, vía incremento de cobertura de clientes.

6.4 Estrategia de Segmentación

Las variables que se utilizarán para segmentar el mercado son:²⁰

- Variables de giro: Bodegas y Kioscos según calificación individual.

Cuadro N° 8: Sistema de Calificación de Clientes Minoristas

Área del Local				Tamaño del negocio en m2 (sin almacenes)
	Baja	1	1	Menos de 10m2
	Media	1	2	Mayor a 10m2 y menor a 25 m2
	Alta	1	3	Mayor a 25m2
Ubicación				Potencial comercial
	Baja	2	1	Zona no comercial o de difícil acceso
	Media	2	2	Zona residencial con afluencia moderada
	Alta	2	3	Zona comercial de alto tránsito
Infraestructura				Calificar inmueble y equipamiento
	Baja	3	1	Solo un mostrador y balanza
	Media	3	2	Presenta estantes, vitrinas, teléfonos, congelador
	Alta	3	3	Presenta exhibidores, visicooler, computador
Surtido de productos				
	Baja	4	1	Solo primera necesidad y/o granel
	Media	4	2	Productos envasados, pero en poca variedad y cantidad
	Alta	4	3	Marcas líderes, diferentes presentaciones, cantidades

Fuente: elaboración propia

- Variables Geográficas: Lima y Callao.
- Variables económicas: Negocios según calificación Cuadro N° 9.

Cuadro N° 9 Clasificación de Negocios

A	26	30
B	22	25
C	18	21
D	14	17
E	10	13

Fuente: elaboración propia

6.5 Estrategia de Posicionamiento

Ante la necesidad de competir en un mercado saturado de vendedores y redes de distribución, nuestra imagen y posicionamiento deberán ser la de una red innovadora, para lo cual se utilizarán las siguientes estrategias:

- Posicionamiento en cuanto a atributos de la **UEG**
Esto implica excelencia en el servicio de abastecimiento ventas, cobranzas y reparto. Además atención de cambios y/o devoluciones por productos no vencidos, pero con defectos de fabricación.
- Posicionamiento en cuanto a la atención "*Tu distribuidora de confianza*"
Visita semanal del vendedor, despacho garantizado a 24 horas, visita mensual del supervisor y solución inmediata de reclamos y/o quejas.

6.6 Estrategia de Postura Competitiva

La **UEG** adoptará la **Estrategia de retador**²¹ basado en i) estrategia de artículos más baratos (como veremos adelante la mayoría de nuestras categorías tiene precios menores en 15%), ii) estrategia de proliferación de productos (se ofrecerán amplia gama de golosinas y otros ítems), iii) estrategia de mejor distribución (nuevo canal de servicio) y iv) estrategia de mejor promoción (**GF** y **UEG** harán múltiples actividades de trade marketing)

6.7 MARKETING MIX

6.7.1 Servicio y Productos de la UEG

6.7.1.1 Servicio

6.7.1.1.1 Objetivo

El objetivo de la **GOLORED** es brindar un servicio de almacenamiento, administración, venta, reparto y cobranza de los productos de **GF** que permita atender 75% de los negocios minoristas de Lima y Callao.

²¹ KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia; 2da.edición.,México, Editorial Diana, 1980

6.7.1.1.2 Estrategia de servicio

Para el caso de los servicios según Horovitz²² existen tres estrategias posibles, las cuales resultan de la combinación de precio y nivel de servicio.

Cuadro N°10: Estrategias de servicios

	Bajo	Alto
Elevado	Receta	Gastronomía
Escaso	Comida rápida	

El nivel de servicio se refiere a la *intensidad de la interacción* entre quien brinda el servicio y el cliente y el precio se relaciona con la *duración del contacto* entre ambos.

Para el caso del **UEG**, se propone adoptar la **Estrategia de Receta**, ya que deseamos *intensificar* la interacción con el cliente la cual se dará en varias etapas: visita del vendedor, del repartidor, del mercaderista, del cobrador y del supervisor. En cuanto al precio, el nivel de estandarización permitirá tener una operación de costos bajos que va en línea con nuestra ventaja competitiva

6.7.1.1.3 Perfil típico de servicio de la UEG

El servicio siendo estandarizado, deberá trascender a todas las actividades de la **UEG** para los cual dispondrá de:

- **Almacenamiento:** depósito de 500-700 m², 7 días de inventarios, auxiliar de depósito y 2 ayudantes.
- **Administración:** 1 propietario gerente, 1 jefe administrativo, 1 cajero, auxiliares de administración. Además:
 - Sistema integrado de gestión.
 - Sistema de ruteo MAPINFO.
 - Intercambio diario de información entre cada **UEG** y **GF**.
 - Total cumplimiento impositivo y social
- **Ventas:** 1 supervisor de venta por cada 10 vendedores
 - 1 vendedor por cada 300 clientes.

²² HOROVITZ, La calidad del servicio, 1ra edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1991

- Atención semanal con visita de 10 minutos promedio.
- Mínimo nivel de compra a partir de US\$ 7.5 por visita.
- Fraccionamiento de unidades de venta.
- Cambio de mercadería vencida o en mal estado o por vencer.
- **Reparto:** Flota de reparto contratada a terceros
 - 5 unidades de 1 a 3 toneladas.
 - 1 a 2 ayudantes por cada unidad de transporte.
 - Entrega a las 24 horas, excepcionalmente en el mismo día.
- **Cobranza.** realizada por el repartidor (venta contado) y por el vendedor a los 7 días después de la venta al crédito. Luego pasaría al cobrador.

6.7.1.2 Productos

6.7.1.2.1 Objetivos

Actualmente, el 80% de las ventas actuales de **GF** se concentran en sólo 30 de 180 artículos, siendo objetivos de la **UEG** incrementar el surtido por tienda de 6 a 15 ítems y ampliar de 30 a 50 artículos el pareto de ventas²³.

Cuadro Nº 11 Ítems de GF y UEG

Cocoas	10	6%	22%
Chocolates	70	39%	38%
Galletas	15	8%	11%
Panetón	10	6%	18%
Otros	75	42%	11%
Totales	180	100%	100%

6.7.1.2.2 Estrategia de portafolio de productos

Se utilizará la **Estrategia de integralidad y semi-exclusividad**.

Cuadro Nº 12: Estrategia de productos

	NO	SI
SI	Beneficia a GF y da a UEG otras líneas adicionales	Beneficia a GF y perjudica a UEG
NO	Perjudica a GF y quizás a la UEG	Perjudica a ambos

Fuente elaboración propia

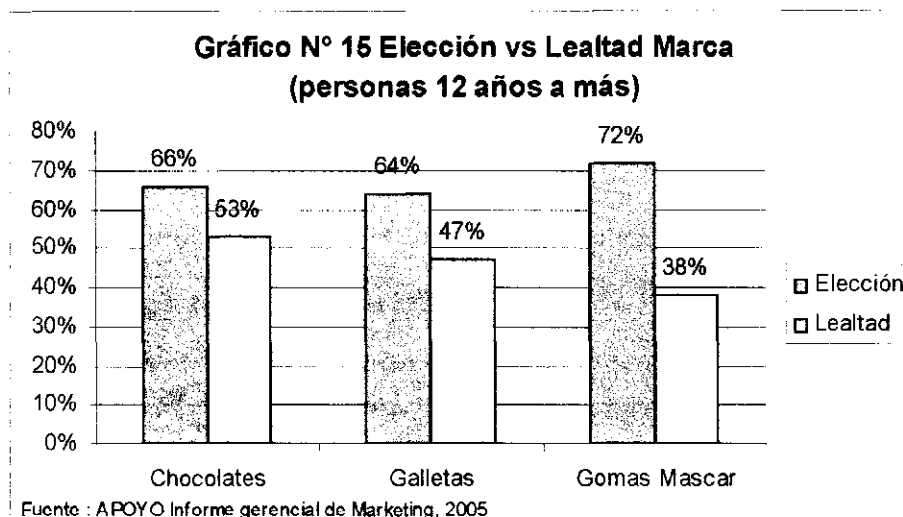
²³ **Pareto**, 20% de ítems que hacen el 80% de las ventas de una empresa

Integralidad, porque **GF** le otorga a la **UEG** el manejo de todos los ítems que produzca bajo la marca Winters o comercialice de terceros.

Semi-exclusividad, porque **GF** permite el ingreso de otras líneas complementarias de empresas no competidoras (máximo 30%) que permitan hacer masa crítica, ampliar la oferta y mejorar la rentabilidad de la **UEG**.

6.7.1.2.3 Estrategias de manejo del portafolio

Las golosinas son productos de impulso que responden a un factor de apetencia al llegar al punto de venta. El Gráfico N° 15 muestra la relación entre elección (decisión antes de ir a comprar) y la lealtad al producto (es decir, los que van a buscar a otro lugar el producto o no compran nada), apreciándose que en todos los casos hay un factor de entre 13% a 34% de deslealtad.



Para evitar los stocks-out o ausencia en tienda se desarrolla la **Estrategia de prioridad de colocación**. Los productos **A** (maduros o gancho) constituidos por Galletas Pícaras, Marshmallows, Ole Ole, Chin Chin, Chocopunch, De leche y Cocoa Winters deben de estar presentes en el 80% de los negocios minoristas y ser ofrecidos en primera instancia por los vendedores. La excepción son los productos **Z** (en introducción) quienes tendrán la preferencia de venta en los dos meses posteriores a su lanzamiento.

Los productos **B** (en crecimiento) constituidos por Galletas Cariño, Cremas y Chocolates nueva línea Winters, deberán estar en 50% de los negocios.

Finalmente, los productos **C** (en declinación) deben ser retirados de las tiendas para evitar su obsolescencia y/o vencimiento.

Un factor importante son los productos **E** (estacionales), como panetones quienes se comportan como **A** en el período Septiembre-Diciembre.

Además, se tendrá la **Estrategia de fraccionamiento**, lo cual significa que la **UEG** dispondrá para la venta productos de menor volumen (ej. 1/4 de caja).

6.7.2. Descuento y Precios de la UEG

6.7.2.1 Descuento

6.7.2.1.1 Objetivos

Cada **UEG** recibirá de **GF** un descuento promedio de 14.0% (**Anexo N° 14**) que le servirá para cubrir sus costos y lograr la rentabilidad objetivo.

6.7.2.1.2 Estrategia de descuento

Los descuentos (Cuadro N° 13), varían por categoría/marca dependiendo de

- Posición competitiva en el mercado.
- Características de los productos (push o pull)
- Costos y por ende margen bruto de fabricación.

Cuadro N° 13 Descuentos por categoría

Cocoas	Winters	12%	pull
	La Abuelita	15%	push
Galletas	Pícaras	12%	pull
	Cariño	15%	push
Chocolates	De leche, ChinChin, OleOle	12%	pull
	Nueva Línea Winters	15%	push
	Papillon	17%	push
Panetones	Winters	15%	push
Gomas	Todas	17%	push

Fuente elaboración propia

Las condiciones de venta de **GF** a cada **UEG** son precio al crédito 30 días. Si la **UEG** compra al contado recibe un descuento financiero de 1.5%.

En las operaciones de crédito, la **UEG** deberá aportar carta fianza equivalente a 7 días de stock. **GF** otorgará un sobregiro de entre 10% a 30% según calificación crediticia de cada **UEG**.

6.7.2.2 Precios

6.7.2.2.1 Objetivos

Los precios a minoristas deberán tener un markup²⁴ mínimo de 25%. El diferencial de precio de venta de la **UEG** vs. el precio de reventa del canal mayorista deberá ser 3%.

Cuadro Nº 14 Estructura de precios y márgenes entre canales

Precio venta público (PVP)		125	25%
Precio compra minorista o Precio reventa UEG		100	
Precio reventa mayorista	3%	97	
Precio compra mayorista	6%	94	
Precio compra UEG o Precio venta GF	14%	86	

Fuente elaboración propia

6.7.2.2.2 Estrategia de precios

Dependiendo de la imagen y posición competitiva en cada categoría, tenemos:

- Galletas bañadas: **Estrategia de paridad de precios**. Pícaras (**GF**) a igual precio vs. Morochas (Nestlé) y Chocodonuts (Costa).
- Chocolates: **Estrategia de precios bajo la competencia**, Dependiendo de la sub-categoría o marca, Winters tiene precios menores entre 10% a 30%.
- Panetones, **Estrategia de precios bajo la competencia**, entre 10% a 20%.
- Cocos y Marshmallows. **Estrategia de líder de mercado**, precios de Cocoa Winters y Ole Ole son superiores en 10% a 15% a sus competidores.

²⁴ **Markup o Margen comercial** - Diferencia entre el precio de venta y el precio adquisición

6.7.2.2.3 Administración y estructura de los precios

- La lista base es definida y modificada centralizadamente por **GF**, la cual se entrega a la **UEG** siendo el precio base crédito. El precio contado tiene un descuento de 1%.
- La **UEG** no puede modificar unilateralmente dichos precios.
- No existen descuentos por volumen pues se atiende al por menor.
- Excepcionalmente y tratándose de mini-mayoristas la **UEG** podrá otorgar un descuento no mayor al 4%

6.7.3 Plaza y Canal de Distribución de la UEG

6.7.3.1 Plaza

6.7.3.1.1 Objetivos

Cada **UEG** tendrá su infraestructura (almacén y oficinas administrativas con un mínimo de 600 m²) lo más cerca posible a sus clientes con el objeto de reducir los tiempos de despacho y minimizar los costos de transporte.

6.7.3.1.2 Estrategia de plaza

Cada **UEG** tendrá un territorio o zona exclusiva y delimitada por **GF**.

6.7.3.2 Canal de Distribución

6.7.3.2.1 Objetivos y principios del canal

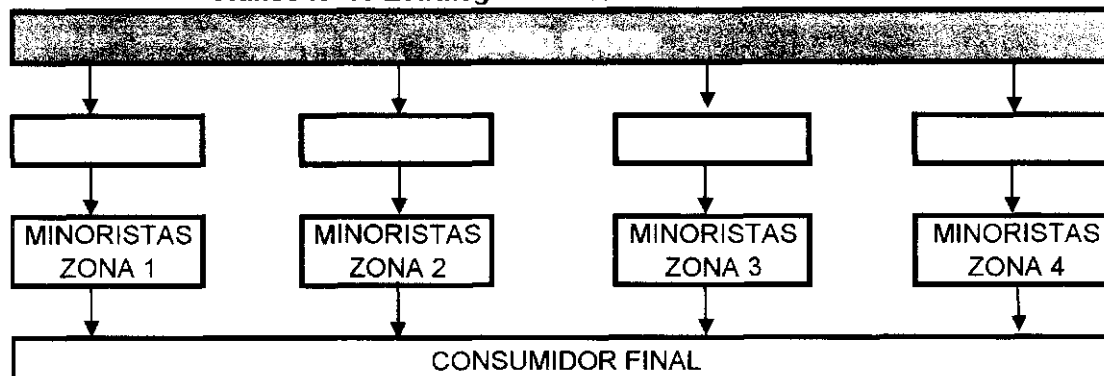
“Un canal de mercadeo realiza el trabajo de cambiar los bienes de los productores a los consumidores, supera las brechas de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios entre el productor y el consumidor y llevan a cabo una serie de funciones clave para la realización del intercambio”²⁵. La **GOLORED** nace basada en el **principio de subsidiariedad** ya que el productor **GF** le traslada todas las funciones del canal de distribución. El objetivo es llegar a 75,000 clientes con el 100% de productos de **GF**.

²⁵ VASQUEZ Eduardo. Administración de Canales de Distribución, 1ra.edición.,Lima, Cecosami, 1999

6.7.3.2.2 Estrategias del canal

- Se utilizará un canal indirecto con **Estrategia de cobertura de mercado tipo distribución intensiva**²⁶ pues se busca llegar a la mayor cantidad de negocios detallistas para que el producto se encuentre a disposición de la mayor cantidad de la población.
- Asimismo, las **UEG** serán el **único intermediario** para lograr el menor costo de distribución posible.
- La distribución será por zonas delimitadas.

Gráfico N° 16 Estrategia de Distribución Intensiva Zonal



Fuente elaboración propia

6.7.3.2.3 Funciones de canal

Existen diversas funciones según Vásquez²⁷, siendo las indispensables:

- **Posesión física:** Almacenamiento y traslado de los productos desde **GF** hacia el consumidor. Esto incluye servicio de entrega al minorista.
- **De adaptación.** Conformar y ajustar la oferta a las necesidades de los minoristas. La **UEG** debe vender packs, medios displays, medias cajas, etc.
- **Financiamiento:** Obtener y usar los fondos que se requieren para financiar los inventarios. Carta fianza para operaciones al crédito de la **UEG**.
- **Pago:** Servir de medio para que el flujo de dinero por el intercambio se traslade desde el consumidor, pase por la **UEG** y llegue a **GF**.

²⁶ LAMBIN, Jean Jacques, Marketing Estratégico, 3ra Edición, Madrid, McGraw-Hill, 1995.

²⁷ VASQUEZ Eduardo, Administración de Canales de Distribución, 1ra. edición., Lima, Cecosami, 1999

- Promoción: desarrollo y difusión de la comunicación persuasiva sobre la oferta diseñada para atraer clientes. El vendedor de la **UEG** es el promotor.
- Información: Recopilación y distribución de la información de investigación de mercados acerca de los clientes potenciales y actuales, competidores y otros asesores y fuerzas en el entorno de mercadeo.
- Enfrentamiento de riesgos: Cada **UEG** es semi-autónoma y asume sus riesgos en la operación, pero tiene el apoyo de **GF**.

6.7.3.2.4 Organización del canal

"Los sistemas de comercialización vertical (SCV) están configurados de tal modo que el productor, los intermediarios y en algunos casos los detallistas actúen y cooperan como si fueran un sistema unido". Existen según Vásquez²⁸ 3 tipos de SCV corporativos, contractuales y administrados.

En la **GOLORED**, el sistema de comercialización será del tipo **contractual tipo franquicia**, en donde un miembro del canal, en este caso **GF**, liga varias etapas del proceso de distribución mediante un contrato que establece las obligaciones de los miembros y las formas de operación.

6.7.3.2.5 Selección del intermediario del canal

Para seleccionar un intermediario, **GF** exigirá:

- Antigüedad en el canal y en la categoría de golosinas.
- Solvencia financiera (capital, activos, garantías, fianzas, etc.).
- Evolución económica de sus operaciones.
- Cantidad y tipo de proveedores con los cuales trabaja o trabajó.
- Organización y capacidad gerencial.
- Infraestructura e instalaciones administrativas.
- Capacidad logística y tecnológica, etc.
- Reputación y solvencia moral.

²⁸ VASQUEZ Eduardo. Administración de Canales de Distribución; 1ra.edición.,Lima, Cecosami; 1999

6.7.3.2.6 Sistemas de Distribución de los productos

Existen 3 sistemas: de autoventa, de preventa y de facturación indirecta. Las **UEG** trabajarán con el **sistema de preventa** porque:

- El vendedor tiene una ruta preestablecida.
- No existen visitas improductivas.
- Hay más facilidad para introducir nuevos productos.
- Se modifican los horarios según los requerimientos de las operaciones.
- El control de ventas se hace antes del reparto.
- Se factura por computadora, elevando el control y reduciendo la evasión.
- Se puede llevar en el camión lo exactamente solicitado.
- Se optimiza el uso del reparto y se obtiene un bajo porcentaje de rechazos.
- Se tiene información precisa y oportuna del proceso de ventas.

6.7.3.2.7 Estructuración del territorio

El territorio en el cual se hace el trabajo de distribución y ventas requiere ser dividido para que la operación sea eficiente y efectiva. El trabajo debe de iniciarse con la rutina diaria del vendedor, para lo cual debemos definir cuanto trabajo puede desempeñar, lo cual está sujeto a 4 factores:

- Tipo de sistema de distribución: en pre-venta el vendedor se traslada a pie.
- Cantidad de productos a ofrecer. A mayor portafolio mayor tiempo estimado de atención por cliente.
- Tipo de producto: Si hay muchos productos líderes o *pull* el vendedor ve facilitada su labor. En cambio con los productos *push* demora más tiempo
- Dificultad del territorio. La distancia entre clientes o peligrosidad de su zona afectan el desempeño.

Se utilizará la siguiente conformación para dividir el territorio de ventas:

- Módulo: porción de territorio que agrupa a un número de clientes
- Ruta: territorio atendido en un día por un vendedor.
- Zona: Es la agrupación de varias rutas.
- Área: Territorio que comprende varias zonas.
- Región: La agrupación de varias áreas.

6.7.3.2.8 Número de vendedores necesarios

Siendo un sistema de ventas estructurado, el número de vendedores por **UEG** se calcula teniendo en cuenta:

$$NV = \frac{N(f)}{V(d)}$$

N: número de clientes en el territorio, asumiremos 15,000

f: frecuencia de visita semanal, asumiremos 1

V: número de visitas por días de un vendedor, asumiremos 50.

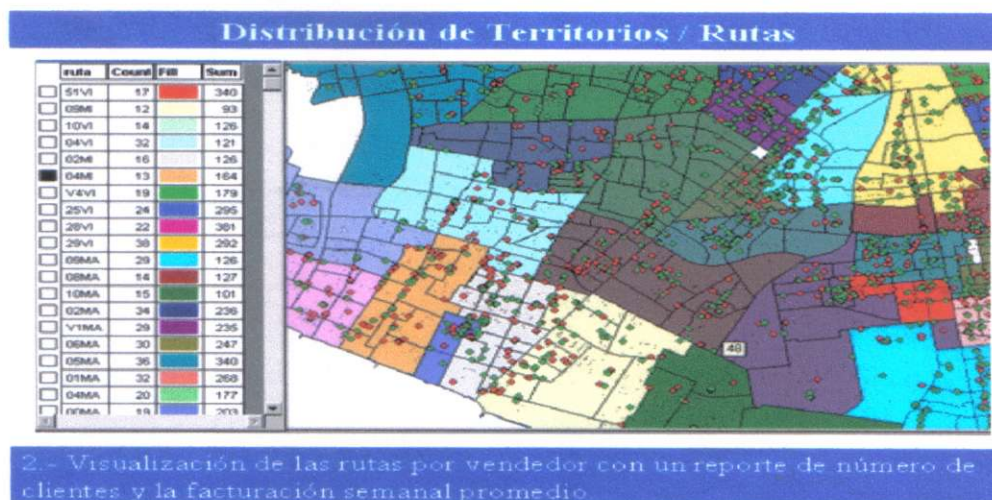
d: días de trabajo por semana, asumiremos 6.

El número de vendedores promedio por **UEG** será de 50.

6.7.3.2.9 Administración de territorios de ventas

La administración de territorios es un proceso estratégico, que ayuda a planear, dirigir y controlar de manera eficiente el desarrollo de los canales de venta. Para ello, se nutre de grandes volúmenes de información suministradas por los vendedores y procesadas a través del uso de tecnología, -en este caso del software MAPINFO-, que utilizando técnicas de optimización de investigación de operaciones, determina para cada vendedor o unidad de transporte su territorio (zonificación mensual) y ruta (clientes diarios), tomando en cuenta su ubicación geográfica, monto de compra/reparto, categorización de cliente, etc.

Gráfico N° 16 Mapa zonificado usando MAPINFO



Los beneficios que se obtendrán al usar MAPINFO serán:

- Mantenimiento permanente de cartera de clientes (altas y bajas diarias), además de evitar duplicados ("n" clientes en la misma dirección).
- Soporte en la rentabilidad de rutas, creándose solo aquellas que sean posibles de realizar con la mayor eficiencia y efectividad.
- Soporte a la gestión de supervisión, lo cual permite que se analicen desempeños individuales de cada vendedor.
- Soporte gráfico al vendedor, dándole la ubicación precisa y características de su clientes, además de zonas con poca llegada del vendedor.
- Soporte a marketing **GF**, para saber donde están colocados recursos como exhibidores, paneles publicitarios, colgantes u otros similares y cruzarlos contra los resultados de ventas.
- Brinda reportes de gestión ofreciendo efectividad del vendedor, rentabilidad de la ruta, ventas por categoría, líneas, marca, etc.

Preliminarmente, los territorios de Lima quedarían distribuidos según:

Gráfico N° 17 División territorial por UEG



Utilizando este software y tomando en cuenta los tiempos de atención

- Clientes: 300 por semana, 50 por día.
- Tiempo estimado de atención cliente (TEAC): 7 minutos.
- Efectividad 2/3 de clientes, 34 por día.
- Ventas por vendedor: s/ 1000 por día.
- Rentabilidad bruta diaria por vendedor s/140 por día.

6.7.4 Promoción

6.7.4.1 Objetivos

El objetivo de la promoción es i) hacer conocidas a la **UEG**, sus vendedores y repartidores en su territorio y ii) ayudar a posicionar a los productos en el territorio asignado y mejorar su rotación en punto de venta.

6.7.4.2 Estrategia de promoción de la UEG

La **UEG** deberá ser fácilmente reconocida dentro de su territorio para lo cual:

- Cada vendedor tendrá uniforme con logo de la **GOLORED**.
- El vendedor pegará un sticker de visita en cada negocio minorista.
- Mensualmente se entregará un boletín informativo con ofertas.
- Anualmente se hará un evento de celebración de aniversario, en el cual cada **UEG** invitará a sus clientes a un campo ferial o parque zonal, brindando esparcimiento y diversión. La financiación se compartirá con aportes de **GF** y otros proveedores tanto en productos como dinero.

6.7.4.3 Estrategia de promoción de los productos

Cada **UEG** desarrollará actividades mensuales de Trade Marketing²⁹ coordinadas con **GF**, destinadas a fomentar la lealtad del cliente, incrementar las ventas y acelerar la rotación de productos al consumidor, tales como:

²⁹ **Trade marketing** - Acciones de marketing dirigidas al canal de distribución.

- Bonificaciones, por ejemplo 20+1.
- Combos, por la compra de s/50 obsequia un producto equivalente al 3%.
- Promociones, por compras objetivo se obsequia un producto valorado.
- Sorteos, utilizados en días festivos o de celebración (día de la madre).

Estas actividades pueden y deben ser diferentes para cada **UEG**, atendiendo a las particularidades de cada mercado (la demanda de Lima Norte es distinta a la de Lima Oeste). **GF** asumirá el 100% del costo de estas actividades.

Los vendedores serán los comunicadores directos de las promociones para lo cual recibirán afiches, banderolas, volantes, etc., que entregarán a sus clientes.

Adicionalmente, se cuenta con un grupo de mercaderistas³⁰ encargadas de lograr las mejores exhibiciones en negocios minoristas A, abastecer los exhibidores de productos y apoyar en la colocación de materiales publicitarios.

La publicidad será realizada por **GF** utilizando medios radiales, televisivos paneles publicitarios, publicidad móvil, salas de cine, etc.

6.7.5 Personas

El detalle de puestos, responsabilidades y funciones se muestra en el Capítulo VIII, Plan de Recursos Humanos.

6.7.6 Perceptibilidad del valor de la oferta

La **GOLORED** debe de hacer perceptible el valor de su oferta. Es decir, debe mostrar a sus clientes aspectos tangibles para juzgar la calidad de sus servicios y productos. Por ejemplo, se debe de buscar la asociación de la **GOLORED** con **GF**. Una forma es realizando sorteos que permitan a los clientes ganadores realizar visitas a la fábrica.

6.7.7 Procesos

El detalle de los procesos se muestra en el Capítulo VII, Plan de Operaciones.

³⁰ **Mercaderista**: persona cuya función es ganar espacios en tienda mejorando la exhibición y visibilidad

CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES

7.1 Procesos Administrativos

7.1.1 Constitución de la empresa

El detalle de actividades para formalizar la **UEG** se aprecia en el **Anexo N° 8**.

7.1.2 Contrato de distribución

Con el objeto de normar y especificar las condiciones de distribución se firmará un contrato entre **GF** y cada **UEG** con un plazo de renovación anual.

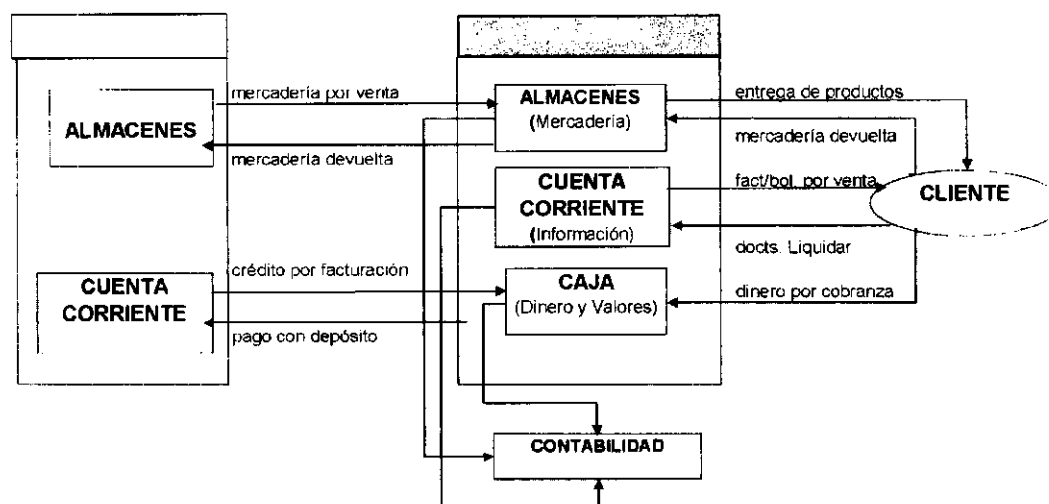
7.1.3 Del cliente minorista de la **UEG**

Es toda aquella persona natural o jurídica que será registrada en la **UEG** y que adquiere los productos para venderlos a los consumidores finales.

7.1.4 Control de fondos y flujos de la **UEG**

En el gráfico adjunto, se aprecia un resumen de las actividades administrativas comerciales y logísticas. El auxiliar administrativo registrará los movimientos de caja, bancos, compras, ventas y cuentas corrientes con periodicidad diaria.

Gráfico N° 18 Flujos y fondos de la **UEG**



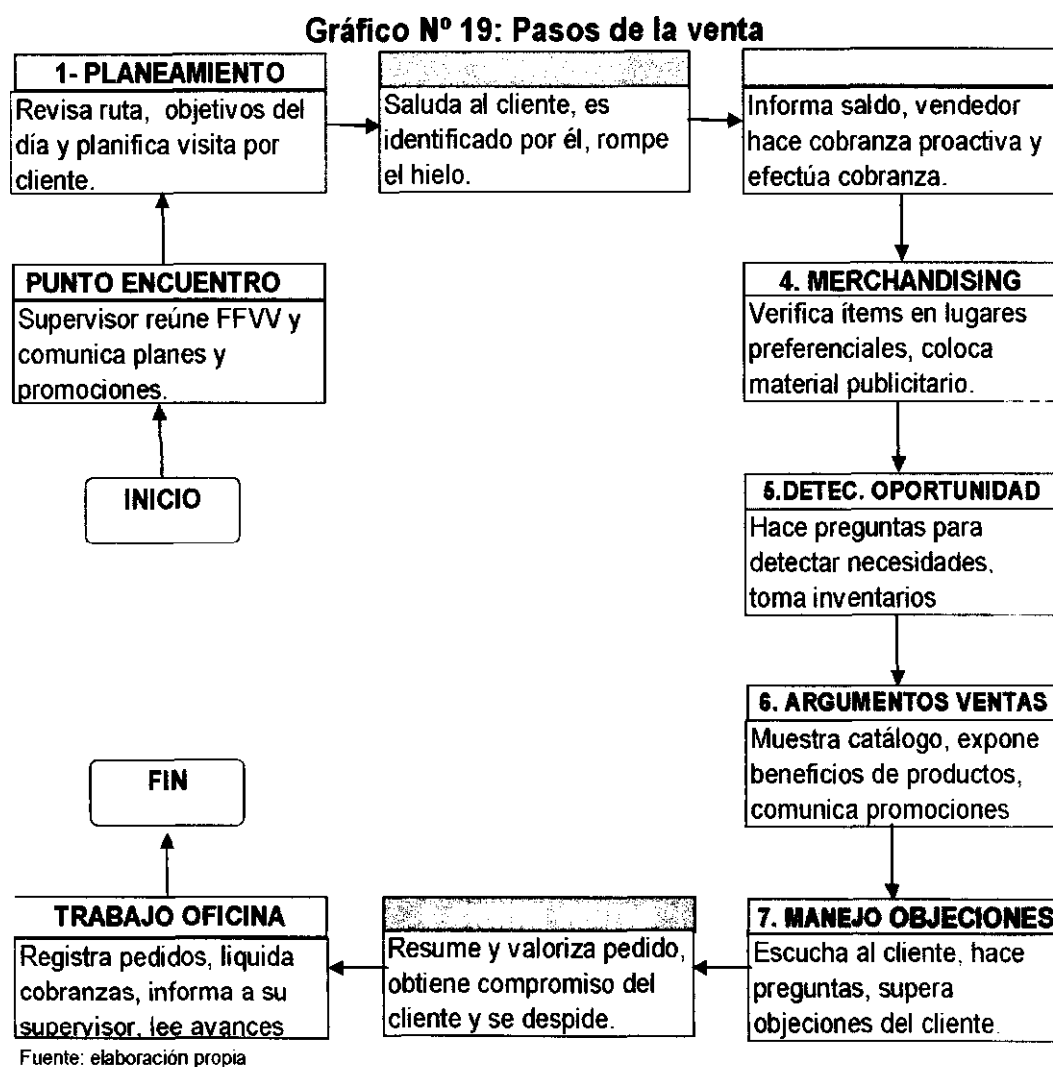
7.2 Procesos Comerciales

7.2.1 De la venta

Es el proceso de 8 etapas en el cual participan el vendedor y el cliente por el cual, se transfiere la propiedad de los productos a través de facturas o boletas que se cancelarán vía el pago de dinero y/o cheques bancarios de los clientes.

La modalidad será de *pre-venta* (es decir, se vende hoy y se reparte al día siguiente), Eventualmente, se podrá hacer *auto-venta* (venta y entrega en el mismo instante) para zonas con alta presencia de kioscos o similares.

La distribuidora venderá al contado y/o al crédito (esta opción bajo autorización del gerente de acuerdo a procedimiento establecido).



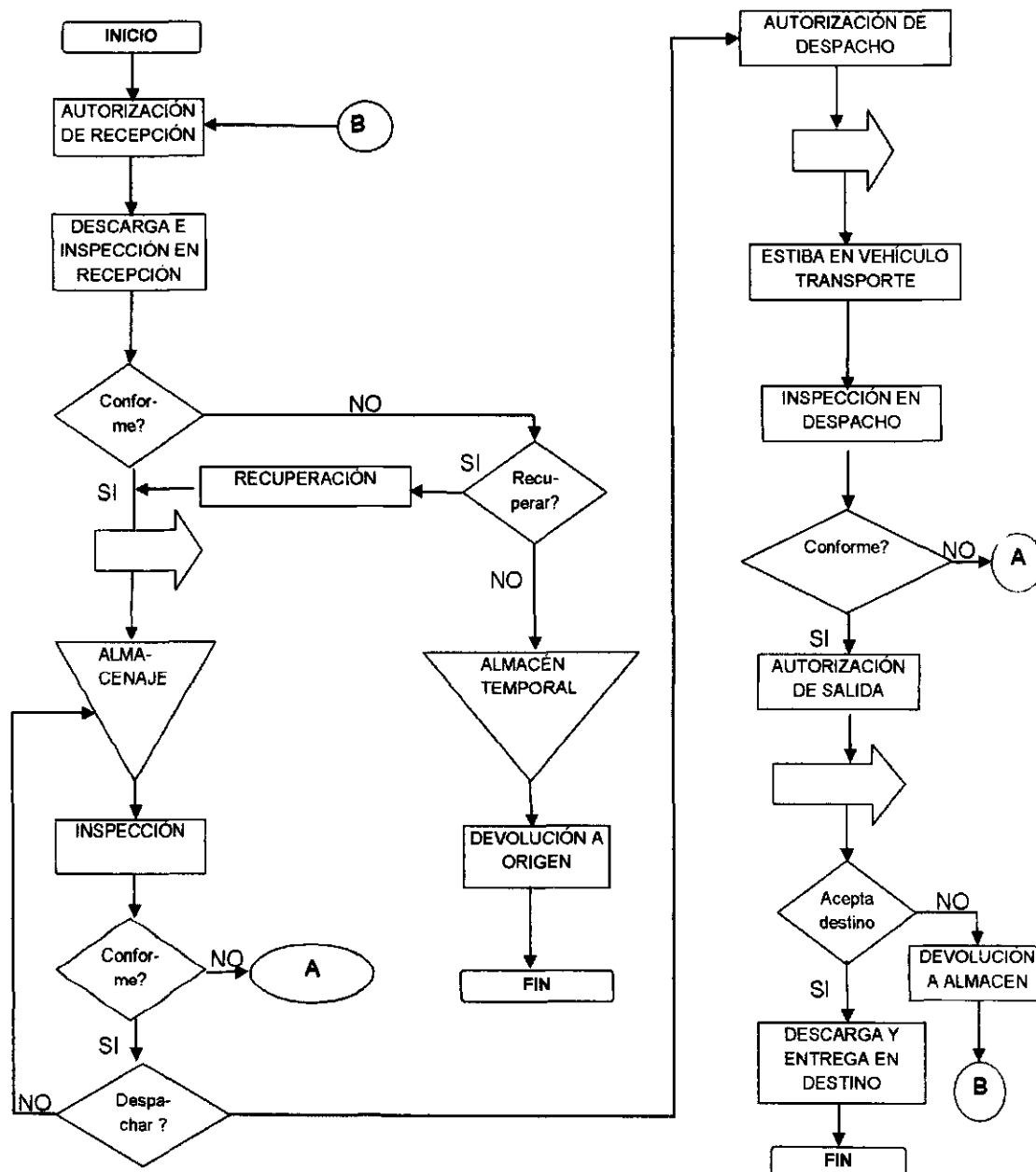
7.2.2 De la cobranza

Es el proceso de recaudación de fondos provenientes de la venta de productos y se refieren a ventas al contado, pagos parciales o cancelación de créditos.

7.3 Procesos Logísticos

En el Gráfico N° 20 se resumen los procesos de recepción, almacenamiento, conservación y entrega de los productos a los clientes finales.

Gráfico N° 20 Flujos de productos terminados



7.3.1 Control de inventarios y stocks valorizados

Se utilizará el método FIFO, con conteo diario selectivo, re-conteo semanal por excepción a productos A y auditoría semestral al 100%. La distribuidora tendrá

3 clases de ingresos: en stock, en tránsito y por devoluciones de clientes. Las salidas serán por: ventas, bonificaciones, mermas, devoluciones a **GF** y cambios. El saldo en almacén corresponderá a la diferencia entre ingresos y egresos, debiendo cuadrar con los inventarios físicos cada semana.

7.3.2 Niveles de inventario

Los productos A tendrán 10 días promedio, los demás 7 días.

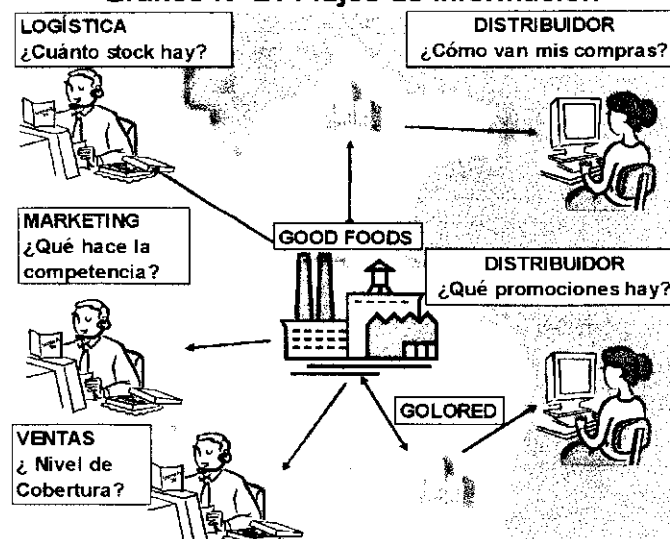
7.4 Procesos Tecnológicos

7.4.1 Estrategia de interconexión de información **GOLORED-GF**

La **GOLORED** conformará una red de información conectada a la central de sistemas de **GF**, con lo cual se podrá:

- Contar con información oportuna, relevante y sensible sobre las variables internas de cada **UEG**: ventas diarias y acumuladas, compras diarias y acumuladas, cobertura de clientes, eficiencias de pedidos y repartos, etc.
- Ampliar la disponibilidad de información de **GF** para la toma de decisiones teniendo en cuenta factores externos como: el mercado, las actividades de la competencia y recabando información del punto de venta minorista.
- Integrar a todas las áreas de **GF** (logística, marketing, ventas, administración) con el distribuidor.

Gráfico N° 21 Flujos de información



CAPÍTULO VIII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8.1 Estructura organizacional

Las **UEG** son pequeñas empresas enfocadas en una estrategia de liderazgo en costos, siendo el número de trabajadores el mínimo necesario, en base a una simplificación de tareas operativas y mecanización de registros, documentos y reportes. La estructura organizacional de la **UEG** se aprecia en el **Anexo N° 9**. Asimismo, **GF** como parte de las actividades de gestión y control asigna un determinado número de supervisores (en función de los vendedores de la **UEG**), para garantizar el logro de objetivos comunes.

8.2 Estrategia de recursos humanos

GF seleccionará, capacitará y contribuirá con profesionales adecuados a las necesidades de cada **UEG**.

8.2.1 Supervisor de ventas Good Foods

<p><u>Principales actividades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar pronóstico de las ventas. • Determinar objetivos de cobertura y mix. • Asesoramiento comercial al distribuidor y vendedores. • Recorrer aleatoriamente las rutas. • Supervisar resultado diario. • Proponer promociones. • Informar actividades de competencia. • Prospeccionar clientes. <p><u>Capacidad de supervisión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • De 7 a 10 vendedores. 	<p><u>Perfil ideal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Universitario(Adm. Empresas). • Perfil comercial. • Capacidad de liderazgo. • 2 años de experiencia mínima. • Excelente negociador. • Buenas capacidades analíticas. • Conocimiento de mercado. <p><u>Áreas de capacitación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de GF: ítems, procesos de venta, administrativos, logísticos y financieros. • Interrelación con el negocio de la GOLORED. • Coaching del vendedor. • Técnicas de Ventas. • Inteligencia comercial. • Merchandising.
--	--

8.2.2 En estructura UEG

El detalle de los puestos y responsabilidades se aprecia en el **Anexo N° 10**.

8.2.3 Estrategia de Capacitación

Considerando que la **GOLORED** se diferencia por la calidad de servicio que brinda a sus clientes, el tema de la capacitación es de importancia estratégica puesto que, permitirá profesionalizar al distribuidor en las distintas áreas de su negocio haciéndolo más competitivo. El presupuesto de capacitación será asumido por **GF** y se destinará un monto anual de US\$ 5,000.

8.2.3.1 Capacitación de Distribuidores

Se les debe dar capacitación anual en:

- Introducción a **GF** (visión, misión, valores, conocimiento de productos, procesos productivos, administrativos, logísticos y financieros).
- Manejo del negocio de distribución en general.
- Factores clave en la gestión de ventas:
 - Conocimiento de mercado y de la competencia.
 - Conocimiento de la zona.
 - Formación del equipo de ventas.
 - Estrategias de ventas y marketing por canal/giro.
 - Almacenamiento y entrega.
 - Herramientas de gestión: flujos de caja, planeamiento de compras, contabilidad, manejo de sistemas e indicadores de gestión.

8.2.3.2 Capacitación de Vendedores

Se les debe dar capacitación cuatro veces al año en:

- Introducción a **GF**: misión de GF y del distribuidor **GOLORED**.
- Visión y misión de una cadena de distribución.
- Conocimiento de productos **GF** y competidores relevantes.
- Relaciones humanas y conocimiento de tipología de clientes.

- Técnicas de venta: pre-venta, seguimiento de clientes, cobranzas, post-venta y prospecto de clientes.
- Merchandising del punto de venta: ubicación preferencial y exhibición, también tácticas del trade marketing en material publicitario y promocional.

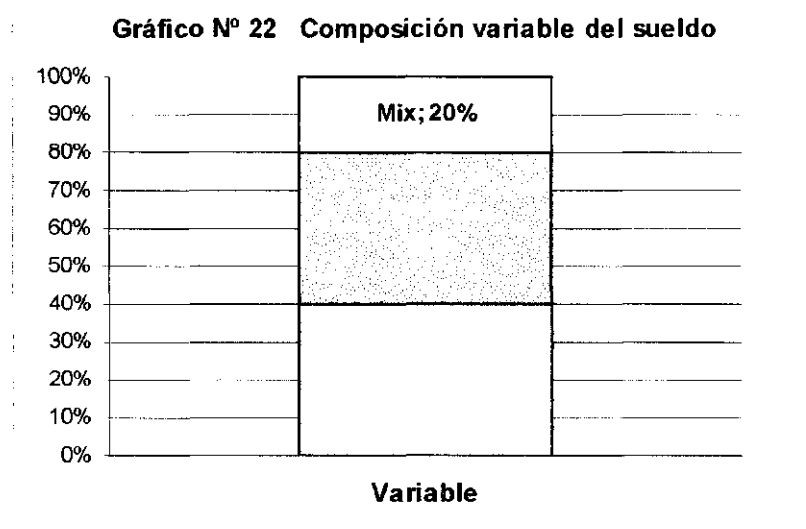
8.2.4 Plan de Remuneraciones e Incentivos

8.2.4.1 Estrategia de Remuneraciones

El vendedor tendrá un básico (30% de su sueldo) más una parte variable (70%) que dependerá del cumplimiento de sus 3 objetivos mensuales de venta (Gráfico N° 22). El sueldo objetivo es US \$300 al mes.

La parte variable está compuesta por 3 factores de cumplimiento mensual:

- Volumen de ventas, el cual pesa 40%.
- Cobertura de clientes, se definen 5 categorías, cada una pesa 8%.
- Mix de productos, se definen 10 categorías cada una pesa 2%.



8.2.4.2 Estrategia de Incentivos

Dependiendo de las necesidades se pueden activar:

- Concursos de cobertura, útiles para generar rápida capilaridad en lanzamiento de productos al mercado. Se premiará con dinero en efectivo.

- Concursos de mix, los cuales se activan para generar variedad de productos en el punto de venta.
- Vendedor del mes, el mejor en cuanto a volumen y cobertura de clientes. Se publicará su foto en sala de ventas y se le entregan diplomas de **UEG** y **GF**.
- Día del vendedor, ceremonia anual de camaradería en donde **GF** aporta premios como electrodomésticos, viajes para ser sorteados entre los vendedores, etc.

8.2.5 Mecanismos de evaluación y control de vendedores

El control diario de la gestión del vendedor es el factor clave de éxito de la **UEG**. Es preciso controlar sus avances en base a 2 procesos de control:

- Evaluación de los pasos de venta, para lo cual el supervisor **GF** acompaña al vendedor en su ruta, evalúa su desempeño sobre los 10 pasos de venta (**Anexo N° 11**) y eventualmente corrige y/o apoya su gestión.
- Evaluación de resultados, en base al Cuadro N° 15 adjunto:

Cuadro N° 15 Variables de control diarias del vendedor

Variable	Forma de Cálculo	Objetivo
Volumen día	Venta día (soles) / Venta objetivo (soles)	100%
Clientes a visitar	Clientes por día (#)	50
Efectividad de Visita	Clientes compran (#) / Clientes ruta (#)	66%
Ticket promedio de compra	Venta día (soles) / Clientes compran (#)	US\$ 7.5
Mix de productos	Productos (#) / Clientes compran (#)	10

Fuente elaboración propia

CAPÍTULO IX: ANÁLISIS FINANCIERO

9.1 Aspectos Generales

Para el análisis económico-financiero se tomará como plazo un período de 5 años en los que el proyecto deberá ser rentable. En el Perú, las inversiones con un nivel de riesgo moderado (ahorros, fondos mutuos, etc.) brindan una rentabilidad que oscila entre <3.5% a 12%> anual en dólares. Asumiendo una inversión que nos proporcione un plus de +25% de rentabilidad sobre el 12% máximo citado, obtendremos una tasa anual objetivo de descuento (COK) de 15% en US\$ para calcular el Valor Actual Neto. La tasa escogida representará el costo de oportunidad de cada **UEG**.

Los principales supuestos del proyecto se detallan en el **Anexo N° 12**.

9.2 Ingresos de cada **UEG**

Cada **UEG** recibirá como ingreso un descuento promedio de 14% respecto a las compras realizadas a **GF**, recibiendo también los siguientes beneficios adicionales:

- Descuento por compras al contado 1.5%
- Rebate por alcanzar 100% de compra..... 1.0% mensual
- Premios e incentivos..... S/ 1,000 mes
- Cambios de mercadería.....0.5% mensual

9.3 Egresos de cada **UEG**

De ventas:

- Comisión del vendedor (3% de las ventas cobradas + beneficios sociales).
- Sueldo del supervisor (0.5% de las ventas + beneficios sociales).

De transportes:

- Se pagará 3% sobre entregas (incluye flete, chofer y personal de reparto).

De almacenamiento:

- Alquiler de local de 600m² por un monto fijo de US \$1000 / mes.

- Sueldos de jefe de almacén y 2 operarios de almacén por US \$1000/mes más leyes sociales.

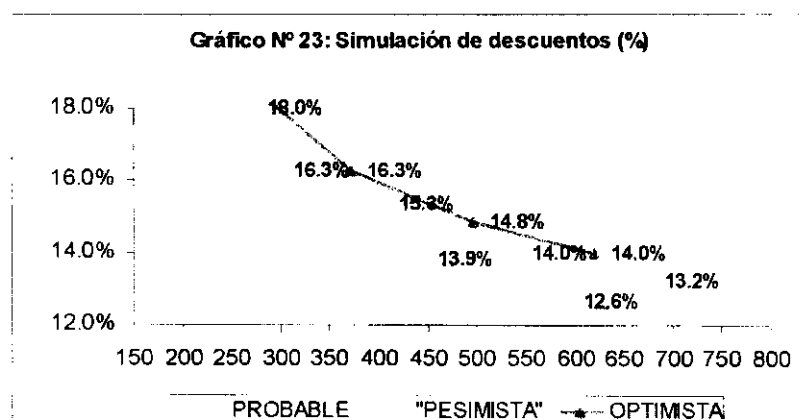
De administración:

- Provisión por cobranza dudosa (0.3% de las ventas).
- Sueldo del gerente (US \$ 3000/mes) más cargas sociales.
- Sueldo de administrativos, el cual incluye: administrador, cajero y asistente por un total de US \$ 2000/mes más leyes sociales.
- Comunicaciones e informática por US \$1000/mes.
- Servicios (agua, luz, teléfono, celulares, nextel) por US \$ 1000/mes.
- Gastos contables por US \$ 500/mes y gastos financieros por US \$ 300/mes.
- Gastos Notariales y legales por US \$ 200/mes.
- Útiles y papelería por US \$ 200/mes.
- Seguros por US \$ 300/mes.

La simulación económica (con todos los ingresos y gastos mencionados) de atención a 80,000 clientes se aprecia en el **Anexo N° 14**.

9.4 Estimación de la estructura y descuento necesario

Los costos operativos totales del distribuidor dependen de su tamaño (facturación) y de la calidad de cartera (facturación por cliente). Considerando una facturación mensual que oscila entre US\$ 250M a 500M mensuales, los costos de operación variarían entre 12% y 18% de las ventas, dependiendo del tamaño promedio de los clientes atendidos.



En el Gráfico N° 23 se muestra la relación facturación-descuento asumiendo 3 escenarios:

- Probable, facturación mensual de US\$34 por cliente
- Optimista, facturación mensual de US\$37 por cliente
- Pesimista, facturación mensual de US\$31 por cliente

La **GOLORED** trabajará en el escenario probable con un descuento de **14%**, el que permitirá que el negocio sea rentable y atractivo a cada **UEG**, para que cumpliendo los criterios de integralidad y semi-exclusividad se alcance una utilidad mensual de US \$ 3,000 al atender 40,000 clientes el primer año.

El punto de equilibrio se alcanza al atender a 8,000 clientes.

Cuadro N° 16: Estado de Ganancias y Pérdidas (US\$)

Venta por cliente		33.7	33.7	33.7	33.7	33.7
Cantidad de Clientes		4,000	8,000	12,000	16,000	20,000
Vendedores Equivalentes		13	26	39	52	65
Facturación		134,667	269,333	404,000	538,667	673,333
Costo de Mercadería	14.0%	115,813	231,627	347,440	463,253	579,067
Margen Bruto		18,853	37,707	56,560	75,413	94,267
Costos Variables	10.0%	13,467	26,933	40,400	53,867	67,333
Costos Fijos		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Utilidad antes Part. e Impuestos			773	6,160	11,547	16,933
Particip Utilidades	5.0%	0	39	308	577	847
		0	735	5,852	10,969	16,087
Impuesto a la renta	30.0%	0	220	1,756	3,291	4,826
Utilidad neta		0	514	4,096	7,679	11,261

Siendo un objetivo que cada **UEG** tenga un nivel mínimo de utilidad neta de US\$3,000, las simulaciones para que este escenario se cumpla son como máximo 4 empresas, ya que con 5 **UEG** la utilidad desciende a US\$2,500.

Esta decisión permite inclusive hacer una zonificación geográfica (Cuadro N° 17) teniendo en cuenta las particularidades de cada zona o mercado de Lima, para lo cual dividiremos las **UEG** según los conos y zonas urbanas.

Cuadro N° 17: Estado G y P por UEG Distribuidora (US\$)

	2018	2019	2020	2021	2022
Venta por cliente (US\$)	34	34	50	34	
Cantidad de clientes	23,500	22,000	13,500	21,000	80,000
Cobertura 50%	11,750	11,000	6,750	10,500	40,000
Vendedores equivalentes	39	37	23	35	133
Facturación (US\$)	395,975	370,700	337,500	353,850	1,458,025
Costo de Mercadería 14.0%	340,539	318,802	290,250	304,311	1,253,902
Margen Bruto (US\$)	55,437	51,898	47,250	49,539	204,124
Costos Variables 10.0%	39,598	37,070	33,750	35,385	145,803
Costos Fijos	10,000	10,000	10,000	10,000	40,000
Utilidad antes Partic. e Impuestos	5,839	4,828	3,500	4,154	18,321
Participación utilidades 5.0%	292	241	175	208	916
	5,547	4,587	3,325	3,946	17,405
Impuesto a la renta 30.0%	1,664	1,376	998	1,184	5,221
Utilidad neta (US\$)	3,883	3,211	2,328	2,762	12,183

Zonas:

UEG Lima Norte: Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín, Ventanilla.

UEG Lima Este: Ate, El Agustino, San Juan de Lurigancho, Santa Anita, La Molina, San Borja, Surco

UEG Lima Centro: Breña, Cercado, La Victoria, Rímac, San Luis, Jesús María, Lince, Magdalena Miraflores, Pueblo Libre, San Isidro, San Miguel, Surquillo, Callao, Bellavista, Carmen de La Legua La Perla, La Punta.

UEG Lima Sur: Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo

9.5 Inversión Inicial

La inversión está concentrada fuertemente en la adquisición de los productos a comercializar(85%) tal como se muestra en el **Anexo N° 13**.

La inversión en términos de capital de trabajo se hace en base a una carta fianza solidaria e irrevocable (US\$60,000) que cada propietario de **UEG** debe de gestionar en el sistema financiero a favor de **GF**, con lo cual tendrá el aval necesario para adquirir la mercadería e iniciar la gestión de su empresa.

Asimismo, se destina una inversión anual de US\$ 10 mil para efectos de mejora o ampliación de infraestructura y/o unidades de transporte de la **UEG**.

9.6 Flujo de caja proyectado

El efecto del flujo de caja puede ser observado en el **Anexo N° 15**, el cual tiene un horizonte de 5 años de gestión.

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido es de US\$86,000, por lo que el proyecto resulta económicamente viable. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 50%, superior al 15% de costo de oportunidad, con lo cual el proyecto es viable.

9.7 Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado

Un completo detalle del EGP se puede apreciar en el **Anexo N° 16**.

9.8 Análisis de Sensibilidad

Hemos identificado 2 variables sensibles del proyecto:

- **Desviaciones en las ventas**, las cuales analizaremos en dos escenarios denominados optimista (+10% de lo estimado) y pesimista (-10% de lo estimado). Adicionalmente, haremos una prueba límite llevando el proyecto en donde el VPN se hace cero. Los resultados fueron:

Cuadro N° 18 Análisis de Sensibilidad Ventas (Miles US\$)

	Ventas Anuales	Variación	VAN	TIR
Optimista	4,671	10%	131	67%
Base	4,246	100%	86	50%
Pesimista	3,822	-10%	40	32%
Límite	3,448	-19%		15%

- **Desviaciones en la cobertura**, las cuales analizaremos en dos escenarios denominados optimista (+5% de lo estimado) y pesimista (-5% de lo estimado). Adicionalmente, haremos una prueba límite llevando el proyecto en donde el VPN se hace cero. Los resultados fueron:

Cuadro N° 19 Análisis de Sensibilidad Cobertura (Miles US\$)

	Cientes	Variación	VAN	TIR
Optimista	42,000	5%	113	60%
Base	40,000	100%	86	50%
Pesimista	38,000	-5%	63	41%
Límite	32,480	-19%		15%

Finalizados estos análisis de sensibilidad podemos apreciar que el proyecto puede soportar una disminución de las ventas y cobertura de hasta 19%.

CAPÍTULO X: CONTROL Y PLAN DE CONTINGENCIAS

10.1 Acerca del Control

Cada **UEG** tendrá un tablero de control denominado Indicadores de Gestión (**Anexo N° 17**), el cual es de frecuencia mensual y tiene un historial de los 3 meses anteriores de gestión. Este tablero de control mide 10 variables tales como: ventas, cobertura, mix, antigüedad de deuda, niveles de inventario, etc.

10.1.1 Volumen de Ventas

Partiendo del presupuesto nacional, se asignarán planes de venta a cada **UEG**. Estos planes llegan a nivel ítem (cantidades y soles). De forma seguida, el supervisor **GF** junto con el supervisor de la **UEG** dividirán dicha cuota entre los vendedores teniendo en cuenta factores de mercado como: potencial de crecimiento, ubicación de zonas comerciales, clientes especiales, etc.

Cada día, el sistema evaluará los avances de las ventas vs. el avance teórico de manera que en el caso de desviaciones de 10% por debajo del objetivo diario se activará el Reporte de Alerta de ventas y enviará un e-mail al jefe respectivo. Al concluir el mes, se emitirá el Reporte Mensual de Ventas por Categoría/Artículo.

10.1.2 Cobertura de Clientes

Cada mes se definirán 5 prioridades de cobertura, determinando el ítem, línea o categoría con un objetivo de cumplimiento mínimo. Cada semana el supervisor verificará estos avances, emitiendo el Reporte de Cobertura por vendedor producto. Al concluir el mes, se emitirá el Reporte Mensual de Cobertura.

10.1.3 Mix de Ventas

Trimestralmente se definen los objetivos de mezcla de productos por clasificación de negocio minorista. Los negocios A deberán tener 25 artículos los negocios B: 15 artículos y los C 10 artículos. Cada mes el supervisor hará un muestreo aleatorio de los negocios minoristas de su **UEG** para verificar si se cumplen con estos objetivos. Al concluir el mes, deberá emitirse el Reporte Mensual de Mix por tipo de Negocio.

10.2 Plan de Contingencias

10.2.1 Disminución de las Ventas

Si concluido el primer trimestre, no se ha logrado el objetivo de ventas de dicho período, se propone desarrollar actividades promocionales de trade marketing dirigidas al cliente minorista.

Si después del segundo trimestre, no se ha logrado el 90% del objetivo de ventas, se subirá la comisión del vendedor de 3% a 3.5%.

Si después del tercer trimestre no se ha logrado el 90% de las ventas, se deberá elevar el margen comercial minorista en +2%.

10.2.2 Disminución de la cobertura

Si después de 2 meses no se ha logrado el objetivo de cobertura, se propone desarrollar un concurso de ventas para estimular a los vendedores entregando premios en efectivo o artefactos electrodomésticos.

Si después del primer trimestre no se ha logrado el 90% del objetivo de cobertura, se deberá elevar la participación del sueldo variable de 40% a 45%.

Si después del segundo trimestre no se ha logrado el 90% de la cobertura objetivo, se deberá analizar la división de territorios y potencial de clientes.

10.2.3 Atraso en la recuperación de los créditos

Si luego de 1 mes el promedio de días de crédito de un vendedor es mayor a 15 días se deberá chequear los procedimientos de calificación de clientes.

Si después de un trimestre los niveles son mayores a 30 días (deuda atrasada) se contratará a un cobrador especializado.

10.2.4 Incremento en el rechazo de entregas

Si luego de 1 mes los índices de rechazo son superiores a 5%, se recomienda hacer un concurso para los transportistas, premiando a los 3 de menor índice de devoluciones con premio en efectivo o similares.

Si concluido el primer trimestre se mantienen los rechazos superiores a 5% se deberán reestructurar las rutas de reparto y/o cambiar a los transportistas.

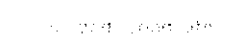
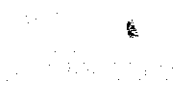


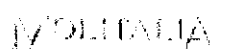
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

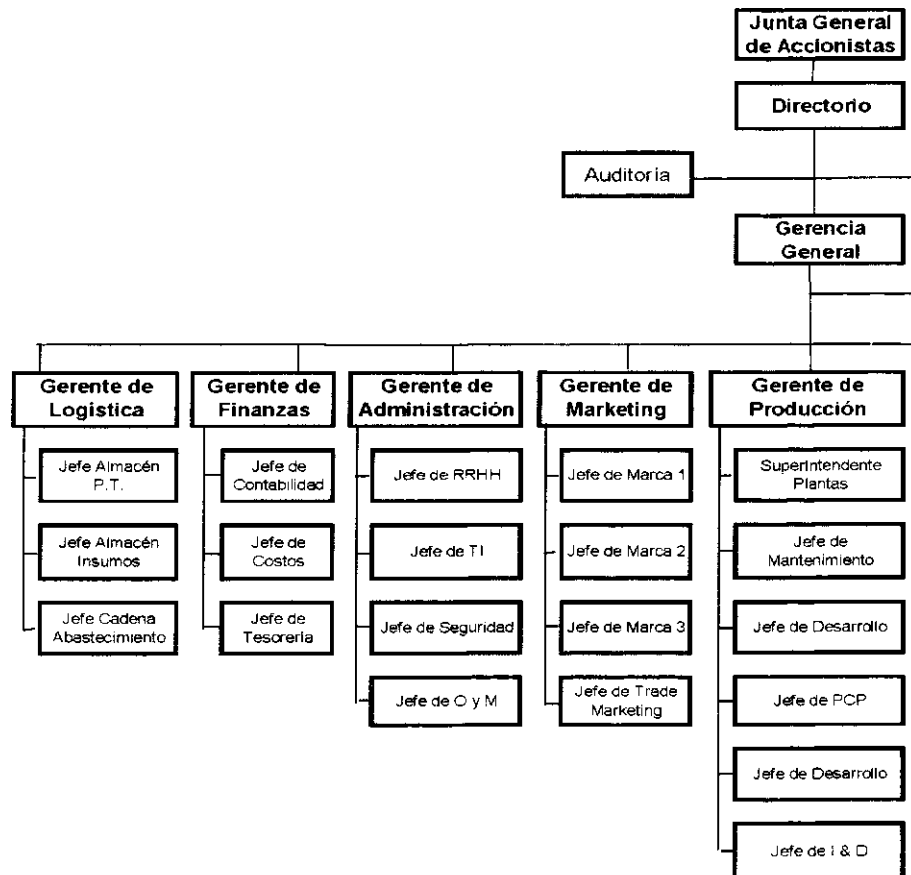
- La presente investigación ha comprobado que los intermediarios que se encargan de la distribución de productos de **GF** en los negocios minoristas de Lima y Callao no agregan valor comercial a la empresa al atender a solo el 35% de los negocios minoristas de Lima y Callao.
- La creación de una nueva red denominada **GOLORED**, como aliado estratégico de **GF**, permitirá atender a 60,000 negocios minoristas de Lima y Callao. Dicha red es rentable y viable, ya que este proyecto se calculó para cada **UEG** y se basa en los siguientes indicadores económicos:
 - La TIR es de 50% superior a la tasa de descuento de 15%.
 - El VPN es de US\$ 86,000 constituyendo una inversión atractiva.
 - El retorno de la operación se dará entre el segundo año y tercer año.
 - Cada **UEG** es viable en escenarios críticos de caídas de venta de -19%
- **GF** logrará los siguientes objetivos:
 - Incrementar sus ventas +22% en el primer año, +14% en el segundo año y un promedio de +10% los siguientes 3 años.
 - Alcanzar una cobertura del 75% de negocios minoristas.
 - Disponer de la **GOLORED** para asegurar 50% de sus ventas.
 - Lograr una distribución en galletas y chocolates de 95%.
- Adicionalmente, **GF** podrá disponer de un canal moderno que le permita:
 - Generar una estructura de ventas más ágil y flexible al mercado.
 - Introducir rápidamente nuevos productos al mercado y evitar fracasos.
 - Frenar las actividades de las empresas competidoras.
 - Crear una barrera defensiva contra el crecimiento de autoservicios
- En el caso de Lima, se recomienda analizar la posibilidad de incluir sub-distribuidores (tipo de empresa unipersonal) para que atiendan a los cerca de 20,000 clientes pequeños que no son rentables para la **GOLORED**
- Finalmente, se recomienda iniciar un estudio similar para provincias (8 principales ciudades) para desarrollar la **GOLORED** a nivel nacional.

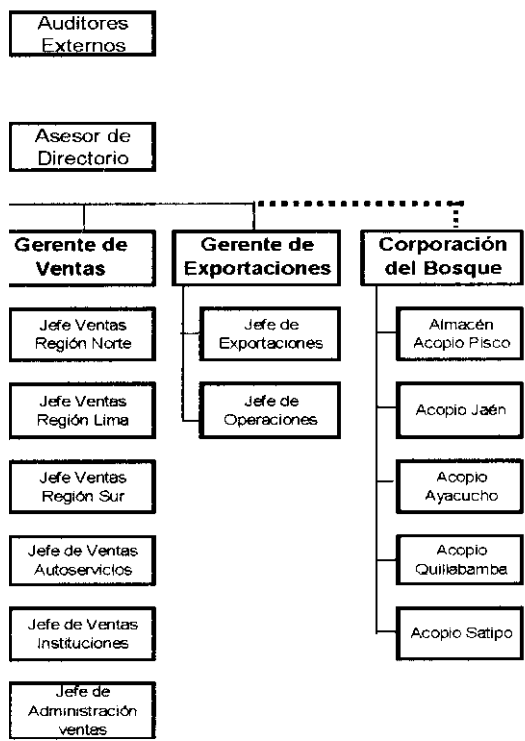
BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, Igor. Strategies for Diversification, Harvard Business Review, 1957
- APOYO, Opinión y Mercado. Informe Gerencial de Marketing, Liderazgo en productos alimenticios. 2005
- APOYO, Opinión y Mercado. Perfiles Zonales de Lima Metropolitana. 2003
- CCR, Auditoría de productos chocolates y galletas, Mayo Junio, 2006
- HITT, Michael. Administración estratégica, 5ª. Edición, México, Thompson editores, 2003
- KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. 2ª edición, México, Editorial Diana, 1980
- LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 3ª Edición, Madrid, McGraw-Hill, 1995.
- LIMA CONSULTING, Censo de negocios minoristas Lima y Callao, 2004
- METRICA. Estrategias de Marketing y su impacto en la cadena de abastecimiento, 2000
- METRICA. Cambios en los hábitos y comportamiento de compra de los consumidores, 2006
- PORTER, Michael. Ventaja competitiva. Creación y mantenimiento de un desempeño superior. 1ra. Edición, México. CECSA, 1987
- STANTON, William J., Fundamentos de Mercadotecnia. 7ma. Edición. México, Libros McGraw-Hill de México S.A., 1987
- VASQUEZ, Eduardo. Administración de canales de distribución. 1ra. edición, Lima. Ed Cecosami, 1999
- Diario El Comercio, 2006
- Diccionario de ventas
online El Comercial, 2006
- Good Foods SA, 2006
- INEI, Perú en cifras, 2006
- _BBVA ; 2006

Anexo N° 1: Competidores de golosinas en el mercado peruano

Empresa	Características
<p>Nestlé www.nestle.com</p> 	<p>Grupo suizo líder mundial absoluto en el concepto de alimentación infantil y mercado de chocolates. Factura globalmente US\$50.000 millones. Tiene 500 plantas, 250 mil colaboradores y está presente en 80 países.</p> <p>En Perú lidera el mercado de chocolates y compite en galletas, caramelos, sopas, café, cremas, leches, cereales, helados, etc. El gran cambio se dió cuando Nestlé adquirió los activos de D'Onofrio en el año 1997.</p>
<p>Kraft Foods www.kraft.com</p> 	<p>Kraft, presente en más de 140 países a través de sus marcas: Philadelphia, Suchard, Milka, Toblerone, Maxwell House, Jacobs, Nabisco, Ritz, Club Social y Royal.</p> <p>Es la primera empresa productora de alimentos en los Estados Unidos y la segunda en el mundo, con ventas que superan los US\$ 33.000 millones. En Perú lidera el mercado de galletas con sus marcas Oreo, Club Social, Soda Field, etc.</p>
<p>Arcor www.arcor.com.ar</p> 	<p>Empresa argentina número 13 en el ranking mundial de golosinas. Es primer productor mundial de caramelos con ventas anuales globales US\$1 100 millones. En el Perú comercializa caramelos, toffes y pronto ingresará a chocolates.</p> <p>Planea invertir US\$ 170 millones en América Latina entre 2006 y 2007 anunció la empresa. El proyecto contempla la potenciación del negocio de caramelos y la expansión de su negocio de helados industriales. Actualmente Arcor cuenta con cuatro plantas en Brasil, tres en Chile y una en Perú.</p>
<p>Alicorp www.alicorp.com.pe</p> 	<p>Empresa peruana perteneciente al Grupo Romero, Factura US\$600 millones al año y tiene amplia oferta de abarrotes, golosinas, productos de consumo animal.</p> <p>Tiene amplia red de distribución y modernas plantas de fabricación. En el rubro de golosinas tiene las megamarcas Victoria y Fénix.</p>
<p>Molitalia www.molitalia.com.pe</p> 	<p>Empresa de capitales chilenos grupo Carozzi de Chile que factura US\$500 millones. Tienen negocios de pastas y golosinas: galletas, wafers bizcochos, chocolates y caramelos a través de las marcas Ambrosoli y Costa En los últimos años están comprando marcas de Nestlé para incrementar su portafolio en el mercado peruano.</p>





Anexo N° 2: Organigrama de Good Foods SA

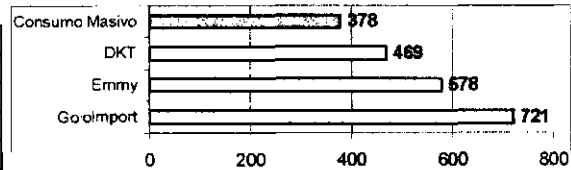
Anexo N° 3: Entrevista a Intermediarios

Región	Fecha:
Encuestado		
Supervisor		
I) VOLUMEN			
Facturación anual (S/)	<input type="text"/>		
Compras a GoodFoods (S/)	<input type="text"/>		
% Participación GoodFoods	<input type="text"/>		
Número de Proveedores	<input type="text"/>		
II) COBERTURA DE MERCADO		ZONAS	
Universo de clientes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Cientes programados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Cientes atendidos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
% Cobertura	<input type="text"/>		
% Ventas al canal Min / May	<input type="text"/> % / <input type="text"/> %		
Frecuencia de visita	<input type="text"/> B <input type="text"/> S <input type="text"/> Q <input type="text"/> M	B . Bisemanal, S: semanal, Q: quincenal, M: mensual	
III) MIX			
Nro items en portafolio de venta	<input type="text"/>		
Nro items Good Foods	<input type="text"/>		
% Participación Good Foods	<input type="text"/>		
IV) PERSONAL FFVV		Nro mesas trabajo <input type="text"/>	
Número de vendedores	<input type="text"/>	Días trabajo <input type="text"/> L - V <input type="text"/> L - S	
Ratio clientes / vendedores	<input type="text"/>		
% Efectividad visita vendedor	<input type="text"/>		
Número de visitas vendedor	<input type="text"/>		
Nivel educativo vendedor	<input type="text"/> A <input type="text"/> B <input type="text"/> C <input type="text"/> D <input type="text"/> E	A: superior, B: Sec completa, C: Sec incompleta D: Prim completa, E: Prim incompleta	
Antigüedad promedio vendedor	<input type="text"/>		
Map info	<input type="text"/> SI <input type="text"/> NO		
V) REPARTO			
Índice Devoluciones	<input type="text"/>		
Número de camiones	<input type="text"/>		
Número despachos x camión	<input type="text"/>		
Estado conservación camión	<input type="text"/> A <input type="text"/> B <input type="text"/> C <input type="text"/> D <input type="text"/> E	A: Excelente, B: Bueno, C: Regular, D: Malo E: Pésimo	
Map info	<input type="text"/> SI <input type="text"/> NO		
VI) FINANZAS			
Monto Carta Fianza S/	<input type="text"/>		
% Mix Contado/Crédito	<input type="text"/> % / <input type="text"/> %		
Días Antigüedad Cartera	<input type="text"/>		
Crédito otorgado clientes S/	<input type="text"/>		
% Crédito / Venta	<input type="text"/> % / <input type="text"/> %		
Deudas a otros S/	<input type="text"/>		
VII) INVENTARIOS			
Días stock	<input type="text"/>		
Estado conservación Almacenes	<input type="text"/> A <input type="text"/> B <input type="text"/> C <input type="text"/> D <input type="text"/> E	A: Excelente, B: Bueno, C: Regular, D: Malo, E: Pesimo	
Área (m2)	<input type="text"/>		
VIII) SISTEMAS Y CONTROL			
Plan Anual de Ventas	<input type="text"/> SI <input type="text"/> NO	Años experiencia comercial <input type="text"/>	
Computarizado / Manual	<input type="text"/>	Informes gerenciales <input type="text"/>	
Instrucción del personal	<input type="text"/> A <input type="text"/> B <input type="text"/> C <input type="text"/> D <input type="text"/> E		

Anexo N° 4: Resultados de entrevista a Intermediarios

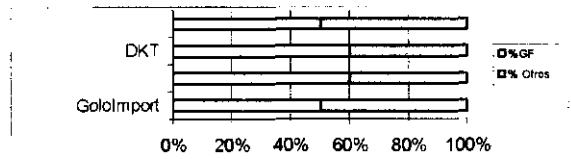
1 Número de Proveedores e Ítems

Intermediario	Proveedor	Ítems	% GF
Goldimport	28	721	14%
Emmy	15	578	17%
DKT	8	469	21%
Consumo Masivo	7	378	26%

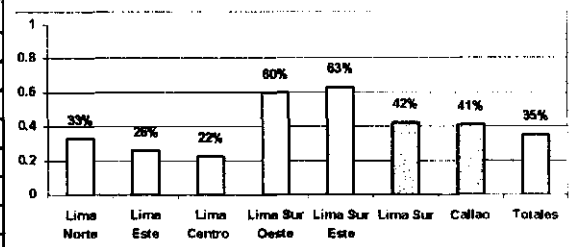


2 Participación de GF en ventas del intermediario

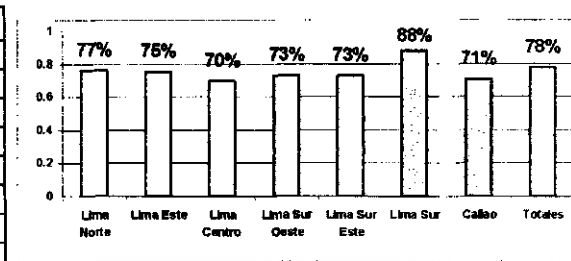
Intermediario	%GF	%Otros
Goldimport	50%	50%
Emmy	60%	40%
DKT	60%	40%
Consumo Masivo	50%	50%



Cobertura	Atendidos	Universo	Cobertura
Lima Norte	6,304	19,034	33%
Lima Este	5,081	19,518	26%
Lima Centro	1,393	6,195	22%
Lima Sur Oeste	1,392	2,321	60%
Lima Sur Este	2,074	3,281	63%
Lima Sur	7,208	17,058	42%
Callao	1,772	4,311	41%
Totales	25,224	71,718	35%



Efectividad	Atendidos	Programad	Efectividad
Lima Norte	6,304	8,231	77%
Lima Este	5,081	6,740	75%
Lima Centro	1,393	2,000	70%
Lima Sur Oeste	1,392	1,900	73%
Lima Sur Este	2,074	2,850	73%
Lima Sur	7,208	8,200	88%
Callao	1,772	2,500	71%
Totales	25,224	32,421	78%



Ventas Canal	Minorista	Mayorista
Goldimport	50%	50%
Emmy	70%	30%
DKT	70%	30%
Consumo Masivo	80%	20%

6 Infraestructura (almacén y transporte)

Intermediar	Bajo	Medio	Alto
Goldimport		X	
Emmy	X		
DKT	X		
Consumo Masivo	X		

7 Capacitación de Vendedores

Intermediar	Bajo	Medio
Goldimport	X	
Emmy	X	
DKT	X	
Consumo Masivo	X	

8 Sistemas de Gestión

Intermediar	Operativo	Táctico	Gerencial
Goldimport	X		
Emmy	X		
DKT	X	X	
Consumo Masivo	X		

9 Sistemas Optimizador de rutas y despachos

Intermediar	Manual	MAPINFO
Goldimport	X	
Emmy	X	
DKT	X	
Consumo Masivo	X	

Anexo N° 05: Resultados Encuesta Canal Minorista Lima Callao

1. Control de Distribución	Alicorp	Arcor	Costa	Kraft	Nestlé	Winters	Otros
Galletas	90%		80%	97%	85%		90%
Chocolates		80%	90%	89%	95%		

2. Modo de Adquisición	Alicorp	Arcor	Costa	Kraft	Nestlé	Winters	Otros
Va a comprar	28%	23%	18%	17%	19%	17%	31%
Le traen	66%	74%	74%	78%	74%		63%
Ambas	6%	3%	3%	3%	3%	3%	6%

3. ¿Quién trae los productos?	Alicorp	Arcor	Costa	Kraft	Nestlé	Winters	Otros
Distribuidor autorizado	80%	88%	88%	88%	86%		90%
Fábrica	3%	2%	5%	5%	4%	1%	0%
Mayorista	17%	10%	6%	7%	10%		10%

4. Frecuencia de Visitas	Alicorp	Arcor	Costa	Kraft	Nestlé	Winters	Otros
Semanal	72%	82%	86%	80%	88%	86%	80%
Quincenal	10%	6%	9%	11%	4%	5%	0%
Mensual	1%	1%	0%	0%	0%	1%	0%
2 veces x semana	15%	10%	5%	9%	7%	7%	20%
No visita	1%	15%	0%	0%	1%	1%	0%

5. Artículos que compra por visita	Alicorp	Arcor	Costa	Kraft	Nestlé	Winters	Otros
Cantidad de artículos	15	6	11	13	12		1

6. Compra promedio por visita	Alicorp	Arcor	Costa	Kraft	Nestlé	Winters	Otros
Monto en soles	126	36	63	87	68		11

7. Política de cambios	Alicorp	Arcor	Costa	Kraft	Nestlé	Winters	Otros
Total	4%	6%	10%	8%	10%	2%	
Parcial	75%	73%	69%	76%	60%	62%	
No hace	21%	21%	21%	16%	29%		

8. Política de créditos	Alicorp	Arcor	Costa	Kraft	Nestlé	Winters	Otros
Contado	70%	82%	71%	48%	75%		
Crédito menor o igual a 7 días	8%	2%	6%	17%	6%	4%	
Crédito mayor a 7 días	22%	16%	23%	35%	19%	21%	

9- Nivel de exhibición	Alicorp	Arcor	Costa	Kraft	Nestlé	Winters	Otros
Primaria	33%	28%	33%	23%	31%		
Secundaria	60%	52%	63%	62%	56%	50%	
Tercera	7%	20%	4%	13%	13%	22%	

10. Evaluación general (0 a 20)	Alicorp	Arcor	Costa	Kraft	Nestlé	Winters	Otros
Empresa	16	15	15	16	15	16	16
Vendedor	16	14	15	16	15	16	17
Reperto	15	13	14	15	14	14	16

Anexo N° 6: Plan de Ventas 2007-2011

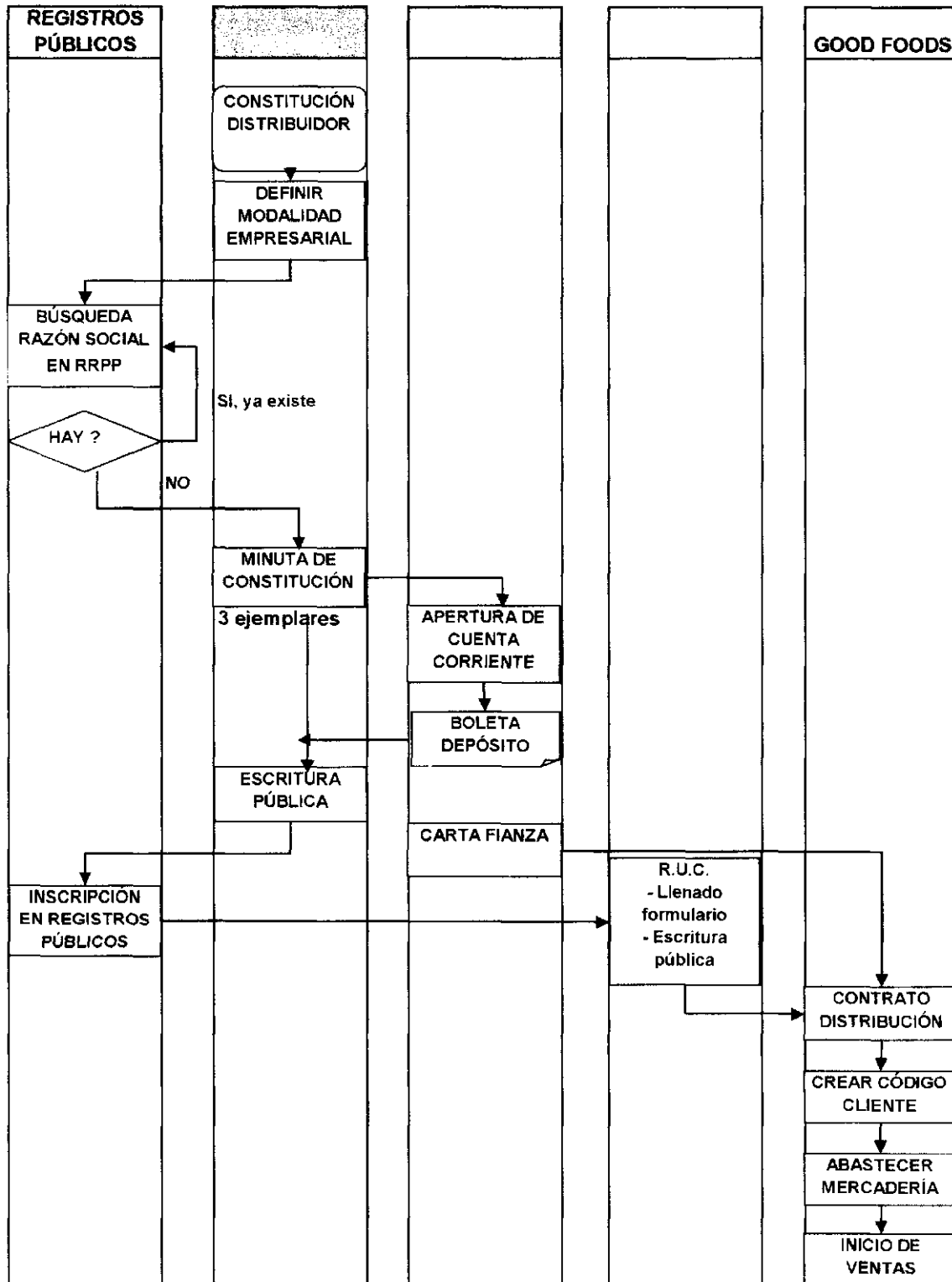
Universo minoristas 80,000

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Facturación Ventas GF	28.0	34.2	38.9	42.6	46.6	50.8
Venta incremental por PBI (4%)		1.1	1.4	1.6	1.7	1.9
Venta Incremental por Golored		5.1	3.3	2.2	2.3	2.4
Crecimiento anual por Golored		18%	10%	6%	5%	5%
Crecimiento anual vs año anterior		22%	14%	10%	9%	9%
Facturación GOLORED	10.0	15.1	18.4	20.6	22.8	25.2
Crecimiento anual de Golored		51%	22%	12%	11%	10%
Participación en GF	36%	44%	47%	48%	49%	50%
Cobertura						
% sobre universo	35%	50%	60%	65%	70%	75%
Clientes atendidos	28,000	40,000	48,000	52,000	56,000	60,000
Crecimiento anual de clientes		43%	20%	8%	8%	7%
Facturación cliente/mes	29.8	31.5	32.0	33.0	34.0	35.0
Distribución						
Galletas	70%	80%	85%	89%	92%	95%
Chocolates	80%	85%	88%	91%	93%	95%

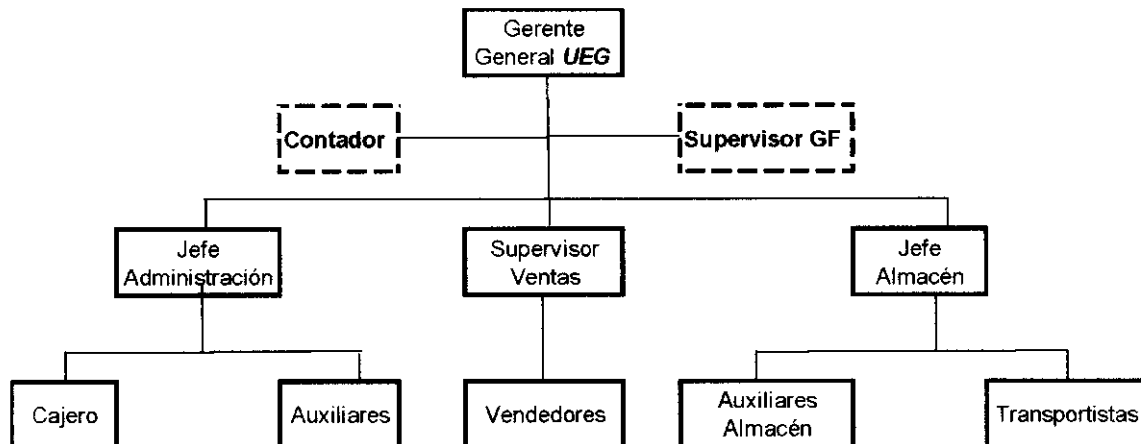
Anexo N° 7: Censo Negocios Minoristas Lima Callao (Lima Consulting)

Provincia	Nº Negocios	Clientes	Facturación	%
CALLAO	6,599	324	6,923	9%
Callao	3,339	213	3,552	51%
Belavista	450	39	489	7%
C. de La Legua	395	16	411	6%
La Perla	358	14	372	5%
La Punta	15	3	18	0%
Ventanilla	2,042	40	2,082	30%
LIMA	68,680	4,316	72,996	91%
Lima	2,239	741	2,980	4%
El Agustino	1,373	27	1,400	2%
Ancón	411	20	431	1%
Ate	4,671	252	4,923	6%
Barranco	172	27	199	0%
Breña	493	67	560	1%
Chaclacayo	448	15	463	1%
Chorrillos	2,655	93	2,748	3%
Cieneguilla	118	10	128	0%
Comas	5,987	179	6,166	8%
Carabaylo	1,985	49	2,034	3%
Independencia	2,271	105	2,376	3%
Jesus María	260	68	328	0%
Ince	263	63	326	0%
Lurigancho	1,534	124	1,658	2%
Lurin	740	47	787	1%
Magdalena del Mar	208	36	244	0%
Miraflores	219	103	322	0%
La Molina	389	58	447	1%
Los Olivos	3,337	274	3,611	5%
Pachacamac	588	32	620	1%
Pueblo Libre	265	173	438	1%
Puente Piedra	2,805	213	3,018	4%
Punta Hermosa	74	3	77	0%
Punta Negra	73	33	106	0%
Pucusana	136	37	173	0%
Rímac	1,157	246	1,403	2%
San Bartolo	95	12	107	0%
San Borja	262	154	416	1%
San Isidro	84	269	353	0%
San Juan de Lurigancho	8,974	629	9,603	12%
San Juan de Miraflores	4,236	339	4,575	6%
San Luis	395	133	528	1%
San Miguel	579	144	723	1%
San Martín de Porres	5,708	413	6,121	8%
Santa Rosa	136	18	154	0%
Surquillo	474	145	619	1%
Santa Anita	1,745	153	1,898	2%
Santa María del Mar	0	0	0	0%
Santiago de Surco	883	166	1,049	1%
La Victoria	1,356	1,019	2,375	3%
Villa María del Triunfo	4,080	273	4,353	5%
Villa El Salvador	4,852	350	5,202	7%
Total	75,279	4,640	79,919	100%

Anexo N° 8: Pasos para constituir la UEG



Anexo N° 9: Organigrama UEG



Anexo N° 10: Recursos Humanos de la UEG

1) Gerente de la UEG

Función principal

Planear, organizar, dirigir y controlar de manera integral las actividades de la distribuidora de acuerdo a lo establecido en el contrato de distribución y a las normas específicas que GF desarrolle en el transcurso de las actividades.

Funciones Específicas

- Planificar las actividades comerciales con el supervisor GF.
- Dirigir y controlar la ejecución de dichos planes.
- Calificar crédito a clientes antiguos o nuevos.
- Autorizar descuentos especiales no contemplados.
- Autorizar cambios y/o devoluciones que excedan lo normado.
- Garantizar el cumplimiento de planes mensuales de compra/venta.
- Contratar y supervisar vendedores en coordinación con el supervisor GF.
- Proponer actividades comerciales en su territorio.
- Controlar los niveles de inventario.
- Analizar la información gerencial y resultados de gestión.

Perfil ideal

- Universitario (Administración de Empresas, Economía, Contabilidad, Ingeniería Industrial o similares).
- Perfil comercial y de ventas.
- Capacidad de liderazgo.
- 5 años de experiencia mínima.
- Visión empresarial.
- Solvencia económica.
- Gran lealtad y moral.

2) **Auxiliar Administrativo**

<u>Función principal</u> Apoyar a la fuerza de ventas organizando los territorios, entregando las zonas de distribución: Además gestionar el registro de las cobranzas y el abastecimiento de productos de GF	
<u>Funciones Específicas</u>	<u>Perfil ideal</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el procesamiento de pedidos diarios • Proporcionar hoja de ruta diaria a vendedores. • Definir las reposiciones de mercadería • Ingresar información de reparto/cobranza para la liquidación de ventas y cobranzas • Determinar la carga de reparto de los vehículos. • Elaborar informes de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universitario (Administración de Empresas, Economía, Contabilidad, Ingeniería Industrial o similares). • Perfil administrativo. • 2 años de experiencia mínima. • Capacidad de análisis.

3) **Cajero**

<u>Función principal</u> Recibir, custodiar, registrar y disponer de acuerdo a normas los fondos y valores de la distribuidora.	
<u>Funciones Específicas</u>	<u>Perfil ideal</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los fondos provenientes de la cobranza por ventas al contado y crédito. • Preparar depósitos al banco para amortizar letras a GF. • Registrar las transacciones contables. • Formular presupuesto de gastos e inversiones. • Girar cheques a proveedores. • Conciliar cuentas bancarias. • Pagar sueldos, impuestos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universitario (Administrador de Empresas, Economía, Contabilidad o similares). • Perfil administrativo. • 2 años de experiencia mínima. • Solvencia moral comprobada.

4) **Jefe de Almacén**

<u>Función principal</u> Recibir, custodiar, despachar y registrar los ingresos y salidas de la mercadería, material publicitario, promocional y activo fijo de la distribuidora.	
<u>Funciones Específicas</u>	<u>Perfil ideal</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir mercadería de GF, comprobar su buen estado y registrar su ingreso en el stock de la distribuidora • Almacenar la mercadería de acuerdo a normas para óptima conservación. • Efectuar la rotación FIFO. • Enviar a GF los artículos defectuosos y/o de cercana expiración. • Cargar y despachar unidades reparto. • Coordinar con el supervisor GF el pedido de reposición. • Ordenar y limpiar el almacén. • Supervisar a <u>ayudantes de almacén</u> quienes deben de apoyarlo en el manipuleo y control de los ingresos y salidas de almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universitario (Administración de Empresas Economía, Contabilidad o similares). • Perfil administrativo. • 2 años de experiencia mínima. • Solvencia moral comprobada.

5) Representante de Ventas

<p>Función principal Atender a los clientes del territorio diario asignado, cumpliendo el rol de visitas, efectividad y cobertura mínimas diarias.</p>	
<p>Funciones Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recabar hoja de ruta y documentos . • Visitar clientes programados, ofrecer los productos en stock e informar las ofertas del día. • Tomar y registrar los pedidos. • Recoger información de mercado. • Desarrollar merchandising en punto de venta, propiciando la exhibición de productos y visibilidad de material publicitario y promocional. 	<p>Perfil ideal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secundario o Universitario (Administrador de Empresas, Economía, Contabilidad o similares). • Dinámico, extrovertido, analítico. • Capacidad de convencimiento. • 1 año de experiencia mínima. • Gran lealtad y moral.

6) Repartidor

<p>Función principal Conducir el vehículo, distribuir los productos y efectuar la cobranza de clientes.</p>	
<p>Funciones Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir hoja de reparto del auxiliar administrativo. • Verificar la mercadería que retira de almacén. • Entregar los pedidos y solicitar la cancelación en caso de venta contado. • Efectuar la cobranza de saldos de venta al crédito. • Depositar efectivo en el banco cercano. • Liquidar cobranza al cajero • Devolver mercadería no entregada al almacén. • Supervisar a los <u>ayudantes de reparto</u> quienes deben de apoyarlo en el manipuleo y entrega de la mercadería a los clientes. 	<p>Perfil ideal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secundario. • Sentido de responsabilidad. • Conocimiento de rutas de la ciudad. • 2 años de experiencia. • Brevete profesional. • Unidad en buen estado.

Anexo N° 11: Evaluación y Control de vendedores

Nombre Vendedor.....											Fecha.....	
Territorio.....												
Supervisor.....											Cliente Visitados	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOT	PRO
1 PLANEAMIENTO												
a) Cuenta con todas las herramientas para labor de campo. Catálogo, lista de precios, stock, calculadora, hoja de ruta.												
b) Revisa ruta, objetivos del día, clientes A												
c) Planifica visita por cliente, nombre, cuenta, tipo de cliente.												
2 CONTACTO												
A) Saluda al cliente por su nombre y se identifica claramente.												
b) Es identificado por el cliente.												
c) Rompe el hielo, escucha, sonríe.												
3 COBRANZA												
a) Informa saldo por cobrar.												
b) Cobranza proactiva (Gestión de cobranza)												
c) Efectua pre cobranza.												
4 MERCHANDISING												
a) Verifica que los productos estén en lugares preferenciales.												
b) Coloca los materiales POP en lugares preferenciales.												
5 DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES												
a) Hace preguntas para detectar necesidades.												
b) Toma inventarios de los productos.												
6 ARGUMENTOS DE VENTA												
a) Usa herramientas en presentación. (Catálogo, hoja vend.)												
b) Expone características y beneficios de los productos.												
c) Comunica promociones existentes.												
d) Utiliza catálogo correctamente.												
7 MANEJO DE OBJECIONES												
a) Escucha realmente al cliente.												
b) Hace preguntas suficientes para identificar objeción real.												
c) Supera las objeciones que presenta el cliente.												
d) Sustituye productos que no hay en stock.												
8 CIERRE DE VENTAS												
a) Hace resumen del pedido.												
b) Cuantifica el pedido y comunica al cliente.												
c) Obtiene compromiso de aceptar el despacho.												
d) Hace recordatorio de próxima visita.												
e) Se despide adecuadamente, mencionando nombre cliente.												
9 ADMINISTRACIÓN DE TERRITORIO												
a) Conoce su territorio y sus clientes.												
b) Visita a todos los clientes del día.												
10 ASPECTO PERSONAL												
a) Aseo personal.												
b) Correctamente presentado.												
TOTAL												
EVALUACIÓN											COMENTARIOS	
2 Lo hace regular 3 Lo hace bien 4 Lo hace muy bien												
											_____ Firma del Supervisor	
											_____ Firma del Vendedor	

Anexo N° 12: Supuestos Financieros de una UEG

Tipo Cambio	3.3	Soles/dólar	
Margen bruto distribución	14%	% compras	
Facturación promedio	300M	Dólares/mes	
	1er año	3.2 MM	US\$/anuales Tasa crec
	2do año	3.6 MM	US\$/anuales 1.12
	3er año	4.0 MM	US\$/anuales 1.12
	4to año	4.3 MM	US\$/anuales 1.08
	5to año	4.7 MM	US\$/anuales 1.08
Vendedores	24 a 40		
Cientes por Vendedor	300	Clientes/mes	
Efectividad de visitas	66%	% visitas	
Nro Visitas máxima por cliente	4	mes	
Nro Visitas promedio por cliente	3	mes	
Nro Visitas mínima por cliente	2	mes	
Venta Máxima por cliente	100	Dólares/mes	
Venta Promedio por cliente	34	Dólares/mes	
Venta Mínima por cliente	25	Dólares/mes	
Comisión Vendedor	3.0%	% ventas cobradas	
Salario promedio vendedor	306	Dólares/mes	
Transporte	3.0%	% venta entregada	
Provisión cobranza dudosa	0.3%	% ventas	
Utilidad del propietario	3000	Dólares/mes	

Anexo N° 13 Inversión Inicial de una UEG (US\$M)

Concepto	Monto (US\$)	%
Almacenamiento		
Garantía Alquiler de Depósito	2.0	2.8%
Acondicionamiento	1.0	1.4%
Inventario	60.0	85.3%
Contable/Legales		
Apertura sociedad	0.2	0.3%
Permisos municipales	0.3	0.4%
Servicios contador	0.5	0.7%
Administrativos		
Muebles y enseres	1.0	1.4%
Red PC e Impresoras	5.0	7.1%
Software	0.3	0.4%

Anexo N° 15: Efecto de Flujo de Caja de una UEG (M US\$)

	COK					15%
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contribución Neta		33	47	62	73	85
Inversión	-70	-10	-10	-10	-10	-10
Efecto Neto	-70	23	37	52	63	75
TIR		50%				
VAN		85.66				

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contribución Neta		44	59	76	89	102
Inversión	-70	-10	-10	-10	-10	-10
Efecto Neto	-70	34	49	66	79	92
TIR		67%				
VAN		131.33				

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contribución Neta		22	34	48	58	69
Inversión	-70	-10	-10	-10	-10	-10
Efecto Neto	-70	12	24	38	48	59
TIR		32%				
VAN		39.99				

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contribución Neta		12	23	35	44	54
Inversión	-70	-10	-10	-10	-10	-10
Efecto Neto	-70	2	13	25	34	44
TIR		14.9%				
VAN						

Anexo N° 16: Estado de Ganancias y Pérdidas de una UEG (M US\$)

Facturación (US\$)		4,246	4,756	5,326	5,753	6,213
Tasa de crecimiento			12%	12%	8%	8%
Costo de Mercadería	14%	3,652	4,090	4,581	4,947	5,343
Margen Bruto (US\$)		594	666	746	805	870
Costos Variables	10%	425	476	533	575	621
Costos Fijos		120	120	120	120	120
Utilidad antes Partic. e Impuestos		50	70	93	110	129
Participación utilidades	5%	2	4	5	6	6
		47	67	88	105	122
Impuesto a la renta	30%	14	20	27	31	37

Facturación (US\$)		4,671	5,231	5,859	6,328	6,834
Tasa de crecimiento			12%	12%	8%	8%
Costo de Mercadería	14%	4,017	4,499	5,039	5,442	5,877
Margen Bruto (US\$)		654	732	820	886	957
Costos Variables	10%	467	523	586	633	683
Costos Fijos		120	120	120	120	120
Utilidad antes Partic. e Impuestos		67	89	114	133	153
Participación utilidades	5%	3	4	6	7	8
		63	85	109	126	146
Impuesto a al renta	30%	19	25	33	38	44

Facturación (US\$)		3,822	4,280	4,794	5,177	5,591
Tasa de crecimiento			12%	12%	8%	8%
Costo de Mercadería	14%	3,287	3,681	4,123	4,452	4,809
Margen Bruto (US\$)		535	599	671	725	783
Costos Variables	10%	382	428	479	518	559
Costos Fijos		120	120	120	120	120
Utilidad antes Partic. e Impuestos		33	51	72	87	104
Participación utilidades	5%	2	3	4	4	5
		31	49	68	83	98
Impuesto a al renta	30%	9	15	20	25	30

Facturación (US\$)		3,448	3,862	4,325	4,671	5,045
Tasa de crecimiento			12%	12%	8%	8%
Costo de Mercadería	14%	2,965	3,321	3,720	4,017	4,338
Margen Bruto (US\$)		483	541	606	654	706
Costos Variables	10%	345	386	433	467	504
Costos Fijos		120	120	120	120	120
Utilidad antes de Impuestos		18	34	53	67	82
Participación utilidades	5%	1	2	3	3	4
		17	33	50	64	78
Impuesto a al renta	30%	5	10	15	19	23

Anexo N° 17: Indicadores de gestión de una UEG

DISTRIBUIDORA		CALIFICACIÓN											
SUPERVISOR		Ptos/Peso											
I) VOLUMEN													
		>= 3	>= 6	>= 9	>= 12	>= 15	>= 18	>= 21	>= 24	>= 27	>= 30		
% Crec. Acum 2006 vs 2005		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	
		>=80	>=85	>=90	>=92	>=94	>=96	>=100	>=105	>=110	>=120	<input type="checkbox"/>	
% Compras a GF vs Cuota		1	3	5	6	7	8	9	10	11	12	<input type="checkbox"/>	
		>=90	>=92	>=93	>=95	>=100	>=105	>=110	>=115			<input type="checkbox"/>	
% Ventas/Compras		1	2	3	4	9	10	11	12			<input type="checkbox"/>	
		>=50	>=60	>=65	>=70	>=75	>=80	>=85	>=90	>=95	100	<input type="checkbox"/>	
% Participación GF vs total proveedores		0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0	<input type="checkbox"/>	
		>=50	>=60	>=65	>=70	>=75	>=80	>=85	>=90	>=95	100	<input type="checkbox"/>	
% Participación GF en la mesa		0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0	<input type="checkbox"/>	
TOTAL											<input type="checkbox"/>	25	
II) COBERTURA DE MERCADO													
		>=82	>=84	>=86	>=88	>=90	>=91	>=92	>=93	>=94	>=95		
% Distribuidora (GF)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	
		Producto			Obj	Logro	Ptos						<input type="checkbox"/>
Prioridades		1					2					<input type="checkbox"/>	
		2					2					<input type="checkbox"/>	
		3					2					<input type="checkbox"/>	
		4					2					<input type="checkbox"/>	
		5					2					<input type="checkbox"/>	
		MIN	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
		MAY	0	80	70	60	50	40	30	20	10	0	
% Ventas al canal		0	1	2	4	6	8	9	10	9	8	<input type="checkbox"/>	
TOTAL											<input type="checkbox"/>	25	
III) MIX POR LINEA (cumplimiento 100%)													
		<40	>=40	>=45	>=50	>=55	>=60	>=65	>=70	>=80	>=90		
% Compras		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	
		<40	>=40	>=45	>=50	>=55	>=60	>=65	>=70	>=80	>=90	<input type="checkbox"/>	
% Ventas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	
TOTAL											<input type="checkbox"/>	15	
IV) PERSONAL FFVV													
		<=50	<=40	<=35	<=30	<=25	<=20	<=15	<=10	<=5	= 0		
% Índice de Rotación		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	
		<40	>=44	>=48	>=52	>=56	>=60	>=63	>=66	>=70		<input type="checkbox"/>	
% Efectividad de Vendedor		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	
		<=35	35-40	40-45	45-55	55-60	60-65	>65				<input type="checkbox"/>	
Número de visitas prom x vendedor		1	5	7	10	8	6	4				<input type="checkbox"/>	
TOTAL											<input type="checkbox"/>	8	
V) REPARTO													
		< 4.5	< 4	< 3.5	< 3	< 2.5	< 2	< 1.5	< 1	< 0.5	= 0		
Ind.Devolución (% sobre ventas)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="checkbox"/>	
		Malo Regular Acepta Bueno Excelente										<input type="checkbox"/>	
Estado camiones (conservación)		0	3	6	8	10						<input type="checkbox"/>	
TOTAL											<input type="checkbox"/>	8	
VI) FINANZAS													
		A B C											
Calificación Financiera		10	7	4								<input type="checkbox"/>	
		Contado	<30	30	40	50	60	70	80	90	100		
		Crédito	>70	70	60	50	40	30	20	10	0		
% Mix Contado/Crédito (venta a la calle)		4	5	6	7	8	9	10	9	8	<input type="checkbox"/>		
		<=7	<=15	<=23	<=31	<=39	<=47	<=55	>63 días			<input type="checkbox"/>	
Antigüedad de cartera		10	9	8	7	5	3	1	0			<input type="checkbox"/>	
TOTAL											<input type="checkbox"/>	9	
VII) INVENTARIOS													
		1-3	3-5	5-7	7-14	14-21	21-28	28-35	>35				
Días de stock (promedio mes)		3	5	8	10	8	5	3	1			<input type="checkbox"/>	
		Malo Regular Acepta Bueno Excelente										<input type="checkbox"/>	
Estado Almacenes (m ² y conservación)		0	3	6	8	10						<input type="checkbox"/>	
TOTAL											<input type="checkbox"/>	8	

NOTA BIOGRÁFICA

Luis Enrique Zelaya Alva (45) es Bachiller en Ciencias e Ingeniero Industrial titulado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha recibido capacitación en Tecnologías de Información en IBM del Perú.

Trabajó para La Fabril SA en el período 1984-1994, en el área de Sistemas desempeñándose como Analista y Jefe de Sistemas Comerciales.

A partir de 1995 pasó a Alicorp S.A. desempeñándose como Jefe de Proyectos Comerciales y en 1996 participó con la consultora Mc Kinsey Group en el proyecto de diseño de la estrategia comercial de Alicorp para el quinquenio 1997-2002.

También desempeñó diversos cargos como Jefe de Proyectos de Distribución, Gerente de Proyectos de Ventas y Gerente de Ventas Negocio Abarrotes.

Desde Julio de 2004 es Gerente de Ventas de Good Foods SA.