



**“PLAN DE REESTRUCTURACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS
MINORISTA LIMA - ARDILES IMPORT SAC
2015-2016”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por:

Sr. Alejandro Ardiles Carrascal

Sr. Andrés Chang Castillo

Sr. Andrés Valdizán Ganvini

Asesor: Profesor Pedro José de Zavala

2015

Dedico el presente trabajo a mi familia, por su incesante apoyo, consejos y paciencia.

Alejandro Ardiles

Dedico el presente trabajo a toda la gente que me brindó su apoyo y me alentó con este trabajo.

Andrés Chang

Dedico el presente trabajo a mi familia por su apoyo constante.

Andrés Valdizán

Agradecemos a todos nuestros profesores, en especial al Sr. Pedro José de Zavala por su orientación, asesoramiento y paciencia.

Resumen ejecutivo

El presente proyecto se llevó a cabo sobre la distribuidora de productos de ferretería Ardiles Import SAC y se enfocó en la gestión de la fuerza de ventas del segmento minoristas de Lima Metropolitana. Además, propuso cambios en la gestión de ventas de la empresa a través de una reestructuración de cobertura de la fuerza comercial y en su sistema de remuneración a fin de mejorar el servicio de la empresa, fortalecer su presencia en el mercado e incrementar las ventas.

Como metodología para perfilar el trabajo, se analizaron (i) el macroentorno, en el que se encontró un ambiente relativamente favorable debido a la estabilidad económica, política y social del país, pero bajo una posición conservadora ya que se ha percibido un freno en el crecimiento en el 2014 y se avecina el año electoral 2016; (ii) el microentorno, del cual se puede entender que el sector ferretero es altamente competitivo, con bajas barreras de entrada y poca diferenciación en los productos que ofrecen; (iii) y el ambiente interno, que brinda un panorama expectante puesto que, a pesar de la caída en ventas en el 2014, Ardiles Import se muestra como una compañía sólida, con oportunidades que podrían llevarla a consolidarse en el mercado de productos de ferreterías.

Del mismo modo y previa a la propuesta final, se desarrolló una investigación de mercado enfocada en la calidad de servicio al cliente, que concluyó en la importancia de la calidad del producto y del contacto para el cliente ferretero minorista: trato directo y amable, atención, cobertura, entre otras variables. En cuanto a la calidad del producto, es beneficioso para Ardiles Import centrarse en la venta de marcas propias ya que son estas las que brindan un mayor margen de ganancia frente a las marcas importadas; con relación al contacto con el cliente, encamina a orientar las propuestas hacia la gestión de la fuerza de ventas, debido a que es esta la que otorga el servicio al cliente. Todos estos datos, sumados al análisis anterior ayudaron a plantear cambios sobre cuatro ejes: (i) dimensionamiento de la fuerza de ventas, (ii) sistema de remuneración, (iii) gestión humana y (iv) supervisión.

- **Dimensionamiento de la fuerza de ventas:**

Se plantea una reestructuración de las zonas tomando como base la cantidad de visitas que puede realizar el vendedor, para lo cual se están contratando cinco vendedores adicionales. De este modo, será una cartera de clientes manejable, que permita impulsar las ventas de la empresa.

- Sistema de remuneración:

Se está planteando un cambio en el sistema de remuneración, que motivará e incentivará al vendedor. Con el nuevo sistema, la comisión estará condicionada a una meta de venta mensual, que, a su vez, estará compuesta por cuatro canastas que incluyen productos importados, nacionales, cumplimiento de visitas y registro de *Sales Force*.

- Gestión humana:

Se desarrollará un *profile* para establecer el perfil ideal del vendedor. Con ello se conseguirá una selección de personal más eficiente. Además, se propone realizar capacitación a la fuerza de ventas (FF.VV.) en productos y técnicas de venta.

- Supervisión:

Se implementará el programa *Sales Force*, con el cual se medirá la gestión de ventas; este programa incluye registro sobre visitas, oportunidades creadas y concretadas, con lo cual se podrá determinar la eficiencia de cada vendedor.

Con el desarrollo de estas estrategias de gestión de fuerza de ventas, se proyecta un crecimiento de ventas y en la rentabilidad para el canal Horizontal de Lima. Se proyecta crecer en ventas 19,9% en el 2015 vs. 2014 y 6,1% para el 2016 vs. 2015. Esto representa una variación de S/. 19,6 millones en ventas alcanzadas en el 2014 a S/. 23,5 millones en el 2015 y S/. 24,9 millones para el 2016 en el canal minorista de Lima. A la misma vez, se proyecta recuperar la utilidad neta de 4,6% en el 2013, que había caído a 2,5% en el 2014, a 3,9% en el 2015 y 4,7% en el 2016.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....	1
1. Análisis del macroentorno.....	1
1.1 Entorno político.....	1
1.2 Entorno económico.....	2
1.3 Entorno social.....	2
1.4 Entorno tecnológico.....	3
1.5 Entorno ecológico.....	4
1.6 Entorno global.....	4
2. Análisis del microentorno.....	5
2.1 Evolución y características del sector.....	5
2.2 Análisis de los clientes.....	6
2.3 Análisis de los competidores.....	8
2.3.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas.....	9
2.4 Análisis de los canales.....	11
3. Análisis interno: La empresa.....	12
3.1 Historia y evolución.....	12
3.2 Visión y misión.....	13
3.3 Organización y estructura.....	13
3.3.1 División comercial.....	14
3.3.2 Gestión de la fuerza de ventas.....	16
3.4 Productos y servicios.....	16
3.5 Análisis de la cadena de valor.....	18
3.5.1 Logística de ingreso.....	18
3.5.2 Ventas.....	18
3.5.3 Operaciones.....	18
3.5.4 Posventa.....	18
3.5.5 Marketing.....	19
3.6 Situación financiera.....	20
4. Matriz FODA cruzado.....	21
5. Conclusiones.....	23

Capítulo II. Investigación de mercado.....	24
1. Definición de los objetivos generales y específicos de la investigación.....	24
1.1 Objetivos principales de la investigación cualitativa.....	24
1.2 Objetivos principales de la investigación cuantitativa.....	24
2. Investigación exploratoria.....	25
2.1 Resultados de la investigación exploratoria.....	25
2.1.1 Conceptualización de calidad del servicio.....	25
2.1.2 Recordación espontánea.....	25
2.1.3 Mejor servicio al cliente.....	26
2.1.4 Frecuencia de compras.....	26
2.1.5 Distribuidora preferida.....	26
2.1.6 Percepciones de la comunicación y publicidad.....	26
2.1.7 Percepción y asociación de criterios y valores de calidad de servicio con las empresas del mercado ferretero.....	27
2.2 Conclusiones y recomendaciones de la investigación exploratoria.....	28
2.2.1 Conclusiones.....	28
2.2.2 Recomendaciones.....	28
3. Investigación concluyente.....	29
3.1 Resultados de la investigación concluyente.....	29
3.2 Conclusiones y recomendaciones de la investigación concluyente.....	30
 Capítulo III. Análisis interno del servicio.....	 31
1. Dimensionamiento de la fuerza de ventas.....	31
2. Sistema de remuneración.....	31
3. Sistema de control de la fuerza de ventas.....	32
4. Gestión humana.....	32
 Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	 33
1. Definición del objetivo comercial.....	33
2. Sustento de proyección de ventas.....	33
3. Estrategia de dimensionamiento de la fuerza de ventas.....	33
4. Estrategia de sistema de remuneración.....	35
4.1 El tipo de sistema de remuneración propuesto.....	36
4.2 Estimación de la cuota de venta.....	37

5. Estrategia de sistemas de control de la fuerza de ventas.....	38
6. Estrategia de gestión humana.....	38
6.1 Perfil de la fuerza de ventas.....	38
6.2 Herramienta de selección.....	39
6.3 Capacitación e integración.....	39
7. Estrategia de producto.....	40
Capítulo V. Implementación y control.....	41
1. Evaluación financiera del proyecto.....	41
1.1.1 Modelo sin estrategia.....	42
1.1.2 Modelo con estrategia.....	43
1.2 Análisis de escenarios.....	45
1.3 Control.....	46
Conclusiones y recomendaciones.....	47
Bibliografía.....	48
Anexos.....	50
Nota biográfica.....	70

Índice de tablas

Tabla 1.	Clientes del sector ferretero.....	6
Tabla 2.	Tipos de clientes ferreteros.....	7
Tabla 3.	Usuarios del sector ferretero.....	7
Tabla 4.	Principales tipos de productos ferreteros.....	8
Tabla 5.	Principales distribuidores ferreteros del Perú.....	9
Tabla 6.	Participación de canales de venta.....	15
Tabla 7.	Venta por línea de productos.....	17
Tabla 8.	Categorías de productos.....	17
Tabla 9.	Cadena de valor de Ardiles Import.....	19
Tabla 10.	Indicadores financieros de Ardiles Import.....	20
Tabla 11.	Estado de ganancias y pérdidas (nuevos soles) 2011-2014.....	21
Tabla 12.	Matriz FODA Cruzado.....	22
Tabla 13.	Segmento de estudio.....	25
Tabla 14.	Sustento de proyección de ventas.....	34
Tabla 15.	Comparativo de dimensionamiento de ventas.....	35
Tabla 16.	Sistema de remuneración propuesto.....	36
Tabla 17.	Ponderación del sueldo objetivo.....	36
Tabla 18.	Propuesta de capacitación.....	39
Tabla 19.	Comparativo de costo de ventas.....	41
Tabla 20.	Formulación del WACC.....	42
Tabla 21.	Modelo sin estrategia.....	43
Tabla 22.	Modelo con estrategia.....	43
Tabla 23.	Presupuesto de gastos.....	44
Tabla 24.	Flujo de caja incremental del proyecto.....	44
Tabla 25.	Análisis de sensibilidad.....	45
Tabla 26.	Análisis de sensibilidad por escenarios.....	45
Tabla 27.	Variables de control.....	46

Índice de gráficos

Grafico 1.	Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	10
Grafico 2.	Canales de distribución del sector ferretero.....	12
Grafico 3.	Organigrama general de Ardiles Import.....	14
Grafico 4.	Organigrama del área de ventas.....	15

Índice de anexos

Anexo 1.	Dimensionamiento de ventas Ardiles Import- Actual.....	51
Anexo 2.	Dimensionamiento de ventas Ardiles Import – Nueva propuesta.....	54
Anexo 3.	Estimación de cuota de venta 2015.....	58
Anexo 4.	Distribución de la meta de productos por vendedor 2015.....	59
Anexo 5.	Balance general.....	60
Anexo 6.	EPG.....	61
Anexo 8.	Guía para las entrevistas.....	62
Anexo 9.	Investigación cualitativa.....	64
Anexo 10.	Encuesta de servicio al cliente – ARDILES.....	66

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

1.1 Entorno político

La coyuntura política peruana ha tenido trascendencia internacional en la última década debido a su orientación al libre mercado y al fortalecimiento de relaciones con diversos países de la región y el mundo. Ello ha generado confianza política y permitido la firma de distintos tratados de libre comercio. Actualmente, el Perú mantiene diecinueve acuerdos comerciales con los principales mercados del mundo, entre ellos Estados Unidos, China, Canadá, Singapur, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica y Chile.

Además, en la actualidad, con el manejo frente al litigio entre Perú y Chile ante la Corte Internacional de Justicia de La Haya, el país ha mostrado la capacidad política de mantenerse dentro de una línea de mutuo con respeto a las normas internacionales, lo que beneficia su imagen a nivel mundial.

Por otro lado, la política peruana ha presentado altibajos en el último periodo. Según la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), a inicios del 2014 la aprobación de la gestión del presidente Ollanta Humala fue cayendo: pese a que contaba con un 39% en junio del 2013, para el 2015 su aprobación disminuyó hasta un 26% (El Comercio 2014). De hecho, pese a que los niveles socioeconómicos A y B están convencidos de que Ollanta Humala no es el candidato radical que se presentó en campañas electorales iniciales, su aceptación ha disminuido en los sectores populares. Estos consideran que no se han cumplido las promesas de apoyo social, teniendo en cuenta que el nivel de gasto social en el Perú es del 8% del producto bruto interno (PBI), comparado con el 13% en México, 14% en Colombia, 15% en Chile y 22% en Uruguay (GFK 2013). Además, otros dos factores importantes en la caída de popularidad del presidente son la falta de seguridad ciudadana así como los diversos escándalos de corrupción que se han estado descubriendo durante su gestión.

Como resultado, a pesar de que la estabilidad política y los nuevos acuerdos comerciales respaldan el bienestar del país frente a los próximos años, la fuerte incertidumbre social y empresarial que se generan en años electorales y sus efectos en la economía confirman que la situación política podría tornarse inestable. Las elecciones presidenciales del 2016 están bastante próximas, y

podrían condicionar el bienestar de la nación y el comportamiento de los indicadores mencionados para el 2015 y el 2016, y, por ende, el plan que se desarrolla en este documento.

1.2 Entorno económico

La economía peruana había crecido un 2,8% al cierre del 2014, cifra inferior a la que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) habían proyectado (Abusada 2014). Si bien tal cifra ha sido la más baja en los últimos cuatro años, el Perú se mantendrá como uno de los países más atractivos para inversionistas extranjeros en la región, ya que liderará el crecimiento de la Alianza del Pacífico de acuerdo a la proyección hecha por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

De acuerdo con Perú 21 (2014b), se prevé que, para el 2015, la economía peruana crecerá aproximadamente un 5%, cifra que deberá considerarse positiva, puesto que los crecimientos de 6% a 6,5% de los años previos se presentaron por situaciones excepcionales y condiciones externas muy favorables, como el barato financiamiento externo y el alza de los precios de las materias primas.

Además, según el BCRP, para el 2015 se avizora una recuperación de los sectores primarios y secundarios gracias al crecimiento de la pesca, minería y manufactura. En cuanto al sector construcción, el BCRP proyectó un crecimiento del 2,1% para el 2014 y espera un 5,7% para el 2015, lo que se concluye como un crecimiento constante pero moderado (Perú 21 2014b).

1.3 Entorno social

La pobreza en el Perú se está reduciendo a ritmo constante. A nivel nacional, disminuyó de un 42% en el 2007 a un 28% para finales del 2011. Se sabe que la diferencia entre la pobreza en Lima Metropolitana y el resto del país es bastante amplia, con un 15,6% en Lima y 33,3% en el interior en el 2011. Sin embargo, es importante destacar que el desarrollo en el interior del país es mucho más acelerado, ya que la pobreza se redujo diecisiete puntos, mientras que en Lima se redujo solamente nueve puntos en el mismo periodo entre 2007 y 2011 (INEI 2013b).

Junto con la reducción de la pobreza, aparecen mejores índices de empleo así como ingresos promedios mensuales cada vez más altos para la población tanto en Lima como en provincias. Al cierre del 2012, el ingreso promedio mensual en el Perú fue de S/. 1.141,1, cifra un 8% superior

con relación al 2011. Este cambio incrementa el poder adquisitivo de la población e incentiva las actividades comerciales en el país (INEI 2013a).

Sin embargo en el 2013, el crecimiento fue de 5%, la cifra más baja desde el 2009. La realidad es que el Perú aún tiene una estructura productiva enormemente dependiente en materias primas y, si los precios internacionales de estas sufren bajas como en el 2013, la actividad comercial y el empleo en el país también decaerán.

Por otro lado, en el 2012, el Perú ocupó el último lugar en la prueba PISA en comprensión de lectura, matemáticas y ciencia, lo que demuestra una brecha social frente a otros países. Esta situación explicaría el 68% de empleo informal de la población peruana y la desigualdad entre las diferentes regiones del país: el PBI de la costa es parecido al de Chile, mientras que el de la selva y sierra se asemeja al de Bolivia (Fowks 2014).

1.4 Entorno tecnológico

De acuerdo con Anderson (2009), la rapidez de la evolución de la tecnología se puede percibir en la cantidad de personas con acceso y uso de Internet, telefonía móvil, redes sociales, entre otros, y lleva a nuevas plataformas en las que los consumidores se encuentran y las empresas pueden hacer negocios. Este tipo de transacciones reduce costos y tiempo; mejora la accesibilidad; e incrementa los productos por ofertar y, del mismo modo, las ganancias (*long tail*).

Como una muestra de esta transformación en la forma de comunicación y de hacer negocios, se observa la variación de cantidad de usuarios de Internet a nivel mundial en el 2012, cuando experimentó un crecimiento de 6% respecto al 2011, lo que arroja una cifra aproximada de 231.000.000 de usuarios en Latinoamérica y 2.267.000.000 a nivel mundial. En términos de penetración de Internet, a nivel mundial es de 33%, mientras que en Latinoamérica es de 39%. En esta región, el 94% se conecta al menos una vez al día, cifra de la cual el 50% está conectado todo el día (Jiménez 2012). Este panorama demuestra una tendencia y, por ello, una gran oportunidad para desarrollar el comercio electrónico.

El comercio electrónico en Latinoamérica es relativamente alto teniendo en cuenta que el 64% de usuarios de esta región ha comprado algún tipo de producto en Internet durante los últimos doce meses. El 64% de ellos efectuó la compra con tarjeta de crédito y el 27%, con débito, por lo que ambos medios se convierten en los principales para realizar los pagos. Además, el 41% de los

clientes prefieren el correo electrónico para comunicarse y contactarse con una empresa. En consecuencia, la tecnología ha cambiado la manera de percibir el mundo en varios factores y uno de ellos es el comercio electrónico, que, en el 2013, a nivel mundial creció alrededor de 18% y es un canal que se debe considerar a la hora de entablar negocios (Jiménez 2012).

1.5 Entorno ecológico

La importancia del factor medioambiental como parte de las estrategias para las empresas ha adquirido mayor relevancia en los últimos años (Guédez 2010). Las organizaciones ya no incluyen la responsabilidad social únicamente como parte del cumplimiento de la ley, sino como una acción voluntaria impulsada desde la misma estructura institucional hacia fuera, es decir, planificada.

Estas actividades a favor de la ecología se deben a la sensibilidad que la población mundial está mostrando en relación con el cambio climático, el aumento de contaminación en el mundo y la devastación de los recursos naturales que lo está afectando, pero, principalmente, a que son los grupos de interés quienes marcan la pauta de la planificación al desarrollo y de este a la evaluación de la responsabilidad social empresarial. Del mismo modo, se deben a que es más rentable crear un negocio sostenible en el tiempo que uno que no lo sea y solo busque ganar dinero rápidamente.

Se puede afirmar que existen diferentes *stakeholders* que han tomado conciencia del factor medioambiental y ecológico: Estados, ONG, instituciones y población en general; del mismo modo, ningún tipo de empresa debería estar ajena a esta tendencia si desea ser rentable y, sobre todo, sostenible en el tiempo.

1.6 Entorno global

Dentro de las tendencias globales, se encuentran la apertura de mercado de los países occidentales: la firma de tratados de libre comercio y acuerdos comerciales se han convertido en la última década en una herramienta de crecimiento. En América Latina, el Mercado Común del Sur (Mercosur), la Alianza del Pacífico, el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés), entre otros, constituyen herramientas de desarrollo de países del tercer mundo con miras a ser considerados países en vías de desarrollo y/o de primer mundo (Álvarez 2013). En otras palabras, se ha creado una plataforma que incentiva el comercio entre países con más puntos en común que diferencias. Además, no solo existen estas similitudes en el aspecto

comercial: estos países también coinciden en su mayoría con variables como la religiosa, política, y cultural, por ser naciones occidentalizadas. Estos aspectos compartidos implican un escenario expectante para la gestión comercial internacional, es decir, importación y exportación.

2. Análisis del microentorno

2.1 Evolución y características del sector

Históricamente, el sector ferretero peruano se ha caracterizado por su informalidad. Durante la década de 1980, no se contaba con ninguna cadena por departamento o gran área de venta; más bien, había un fuerte contrabando, falsificaciones y poca construcción debido a la falta de programas estatales. En la década de 1990, con la apertura de la economía peruana, tal situación se pudo revertir y surgieron las importaciones; en consecuencia, aparecieron las primeras empresas distribuidoras de productos ferreteros en el país. Otro factor que impulsó el cambio fueron los programas de construcción de viviendas y facilidades crediticias, que contribuyeron en el desarrollo progresivo del mercado así como el inicio del crecimiento del sector construcción (Cámara de Comercio de Bogotá 2010).

Según el gerente general de Sodimac, Emilio Van Oordt, en la actualidad el mercado de ferretería y productos de mejoramiento del hogar (materiales de construcción, acabados y decoración) factura más de US\$ 4.000 millones anuales. Este dato es referencial, ya que no se mide el alto comercio informal que existe en el Perú. De estos US\$ 4.000 millones, aproximadamente el 20% es producido por el canal de *retail* moderno, mientras que el 80% es generado por el canal tradicional (Inga 2013).

Sin embargo, se podría estimar que la presencia del canal moderno aumentará en los próximos años; tras la compra de Maestro por el grupo Sodimac, el grupo Falabella ya controla el 75% de este canal (Cruz 2014). Luego de esta adquisición a mediados del 2014 por S/. 1.404 millones, este grupo actualmente cuenta con 54 tiendas de mejoramiento del hogar: 30 de Maestro y 24 de Sodimac. Además del grupo Sodimac, el canal moderno ferretero peruano dispone principalmente de catorce puntos de venta de Promart y seis de Casinelli. Contra este grupo se enfrentan los miles de negocios minoristas tradicionales que, según Carlos Tarazona, organizador de la I Cumbre Nacional de Comercio Ferretero, «tienen la ventaja de tener un costo menor en comparación a las grandes cadenas, así como atención personalizada» (Perú 21 2014a).

2.2 Análisis de los clientes

De acuerdo a lo expuesto, se entiende que el sector ferretero peruano está compuesto principalmente por fabricantes y distribuidores que llegan a los usuarios finales a través de los negocios ferreteros. Entre ellos, se han identificado tres segmentos principales: (i) ferreterías minoristas, (ii) ferreterías mayoristas y (iii) el *retail* moderno (ver Tabla 1). Cada segmento está preparado para atender las distintas necesidades de los usuarios.

Tabla 1. Clientes del sector ferretero

FERRETEROS MINORISTAS	FERRETEROS MAYORISTAS	RETAIL MODERNO
Tipos	Tipos	Tipos
Ferretería en general	Herramientas eléctricas	Decoración
Matizado	Pinturas	Mayólicas
Mecánica	Automotriz	Grifería
Metal-mecánica	Eléctricos	Ferretería en general
Pernería	Herramientas de uso rudo	
Depósito de materiales	Metal-mecánica	
Eléctricos	Mayólicas	
Mayólicas	Gasfitería	
Gasfitería		

Fuente: Ardiles Import, 2014.

Los tres segmentos mencionados pueden vender productos similares, pero varían de acuerdo a sus características físicas, categoría de productos y servicios. La Tabla 2 distingue las principales diferencias de estos tres clientes ferreteros.

Asimismo, se han identificado dentro del rubro ferretero tres principales usuarios finales: (i) aquellos que buscan uso profesional, (ii) quienes buscan uso técnico o semiprofesional y (iii) aquellos que buscan uso doméstico (ver Tabla 3).

Las necesidades de estos tres tipos de usuarios varían en cuanto a calidad y precio. Mientras que el usuario profesional requiere marcas reconocidas, productos de calidad y que ofrezcan garantías, el usuario técnico generalmente requiere productos de mayor rendimiento, con buena relación calidad/precio y no necesariamente marcas de prestigio. Por otro lado, el usuario doméstico normalmente necesita productos para uso ligero; puesto que sus compras son puntuales, puede buscar productos económicos o marcas reconocidas dependiendo de su estilo de vida.

Tabla 2. Tipos de clientes ferreteros

CARACTERÍSTICAS	RETAIL MODERNO	FERRETEROS MAYORISTA	FERRETEROS MINORISTAS
Ubicación	Cerca de centros comerciales	Cerca de zona especializada en el tipo de producto	Cerca de la esquina de cada barrio
Tamaño	Entre 6.000-10.000 m ²	Reducido	Pequeño
Forma de pago	Efectivo/Tarjetas	Efectivo	Efectivo
Atención	Gran cantidad de personal y largas horas de atención	Informal, poco personal, atención de lunes a sábado	Personalizado con experiencia práctica, de lunes a sábado
Relación con proveedores	Alto poder de negociación	Poder de negociación medio	Bajo poder de negociación
Uso de tecnología	Alto	Bajo	Bajo
Promociones	Frecuentes y publicadas en medios de comunicación	No tiene, pero ofrece precios bajos siempre	No tiene, pero ofrece precios económicos
Acceso a financiamiento	Alto	Medio	Medio/bajo
Imagen	Favorable	Económico	Cercano

Fuente: Ardiles Import, 2014.

Tabla 3. Usuarios del sector ferretero

PROFESIONAL	TÉCNICO	DOMÉSTICO
Industria – Construcción – Minería – Agro – Pesca – Hidroeléctrica - Petróleo	Gasfitero – Carpintero – Electricista – Jardinero – Albañil – Pintor - Soldador	Amateur - <i>Hobby</i>

Fuente: Ardiles Import, 2014.

Los principales tipos de productos ferreteros demandados por los usuarios finales en general en el Perú son los siguientes: (i) herramientas eléctricas, (ii) productos eléctricos, (iii) ferretería en general, (iv) herramientas para albañiles y (v) artículos de seguridad (ver Tabla 4).

Tabla 4. Principales tipos de productos ferreteros

Herramientas eléctricas	Eléctricos	Ferretería en general	Herramientas para albañiles	Artículos de seguridad básicos
Taladros con percutor	Lámparas	Clavos, pernos, tornillos, tuercas	Yeso	Guantes
Sierra caladoras	Cables conductores	Bisagras	Cemento y mortero	Cascos
Esmeriles	Extensiones eléctricas	Martillos	Pinturas y barnices	Lentes
Pulidoras	Interruptores y tomacorrientes	Destornilladores	Brochas	
	Canaletas para cableado	Alicates	Grifería	
	Seccionadores eléctricos	Sierras	Tubos de PVC	

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, 2010.

2.3 Análisis de los competidores

En la Tabla 5 se han identificado las cinco principales distribuidoras ferreteras con portafolios de productos con múltiples categorías en el mercado peruano: (i) G.W. Yichang & Cía., (ii) Distribuidora Incoresa, (iii) Ardiles Import, (iv) Industrial Comercial Santa Adelaida (ICSA) y (v) Schubert Company. Las cuatro primeras mantienen una facturación aproximada a S/. 5.000.000 mensuales, lo que las sitúa como las líderes en este sector.

Las cinco empresas tienen presencia en todo el país; pese a ello, son poco conocidas entre los usuarios finales, ya que son negocios B2B. El caso contrario ocurre con las marcas que comercializan, que son reconocidas por los consumidores de estos productos. Estas empresas son líderes de un sector altamente competitivo y con una barrera de entrada relativamente baja, en la cual deben enfrentar a empresas fabricantes que distribuyen sus propios productos, distribuidoras emergentes formales e informales, y a nuevos competidores con capitales extranjeros. Además, ya cuentan con muchos años de operación, se encuentran principalmente concentradas en Lima y desde allí atienden a sus clientes en todo el país.

Tabla 5. Principales distribuidores ferreteros del Perú

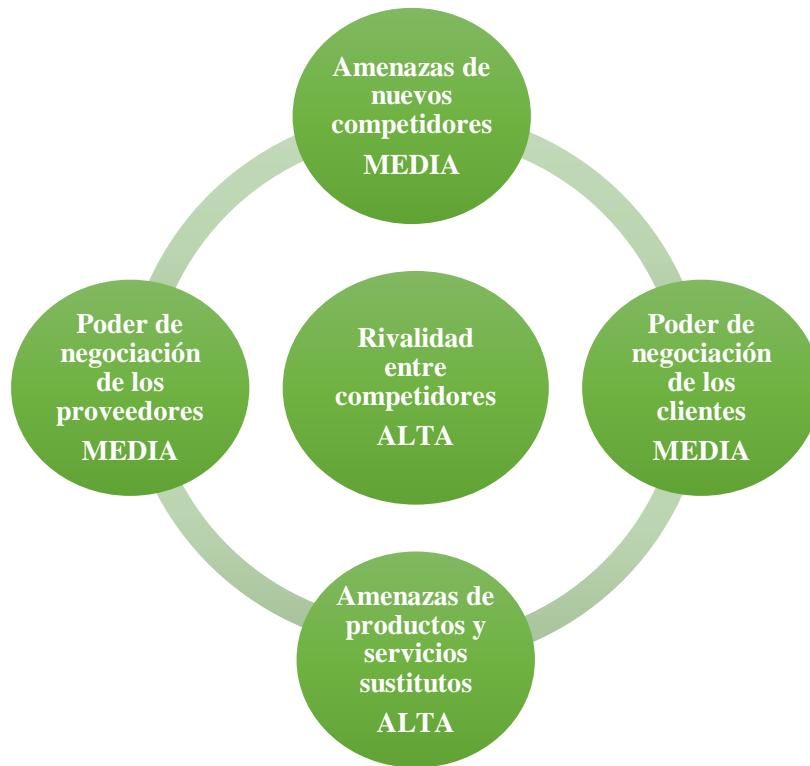
	YICHANG	INCORESA	ARDILES IMPORT	ICSA	SCHUBERT
COBERTURA	Solo ciudades grandes y medianas	Solo ciudades grandes y medianas	Ciudades grandes, medianas y pequeñas	Solo ciudades grandes y medianas	Ciudades grandes, medianas y pequeñas
CLIENTES OBJETIVOS	Minoristas, mayoristas, corporativos	Minoristas y mayoristas	Minoristas y mayoristas	Mayoristas, corporativos	Minoristas y mayoristas
LÍNEAS DE PRODUCTOS	Herramientas en general / Herramientas eléctricas / Iluminación / Accesorios eléctricos / Válvulas / Cerraduras	Herramientas en general / Herramientas eléctricas / Iluminación / Accesorios eléctricos / Válvulas / Cerraduras	Herramientas en general / Iluminación / Accesorios eléctricos / Válvulas / Pinturas en <i>spray</i> / Mecánica	Herramientas en general / Iluminación / Accesorios eléctricos / Válvulas / Cerraduras	Herramientas en general / Iluminación / Accesorios eléctricos / Válvulas / Pinturas en <i>spray</i> / Mecánica
FACTURACIÓN (2012)	S/. 439* millones (*que incluyen sus divisiones de comida enlatada y electrónicos)	S/. 61 millones	S/. 60 millones	S/. 52 millones	S/. 23 millones
PORTAFOLIO DE MARCAS	Marcas reconocidas	Marcas reconocidas y marcas propias	Marcas reconocidas y marcas propias	Marcas reconocidas	Marcas propias
LOGÍSTICA	Rápido / Entrega en Lima 24 horas	Rápido / Entrega en Lima 24 horas	Rápido / Entrega en Lima 24 horas	Rápido / Entrega en Lima 24 horas	Rápido / Entrega en Lima 24 horas

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2.3.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas

El Gráfico 1 ilustra el grado de intensidad de las cinco fuerzas competitivas de Porter para el sector ferretero peruano: (i) poder de negociación de los clientes, (ii) poder de negociación de los proveedores, (iii) amenaza de nuevos competidores, (iv) amenaza de productos sustitutos y (v) rivalidad entre los competidores.

Gráfico 1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2014.

- **Poder de negociación de los clientes**

El grado de fuerza de esta variable es medio, debido a que existen diversos distribuidores de productos ferreteros que ofrecen una variedad de precios y distintas facilidades de pago. Los clientes, por ende, tienen la posibilidad de escoger desde empresas proveedoras grandes hasta pequeñas. Por el nivel del volumen de compra, los clientes mayoristas disponen de mayor poder de negociación que los minoristas.

- **Poder de negociación de los proveedores**

En la actualidad, los distribuidores encuentran una amplia variedad de proveedores nacionales e internacionales para realizar sus compras; pese a ello, el poder de negociación con proveedores es medio, ya que se equilibra por el poder de los proveedores que manejan marcas fuertes posicionadas en el sector y que tienen alta demanda.

- **Amenaza de nuevos competidores**

A pesar de que no podría considerarse el sector ferretero peruano como un mercado atractivo, sus barreras de entrada son relativamente bajas. Esta situación podría llamar la atención de pequeños distribuidores locales emergentes, lo que representa una amenaza media en este sector.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Existe una gran gama de sustitutos de bienes y servicios dentro de un mercado altamente competitivo. Los actores existentes ofrecen una amplia variedad de productos y marcas poco diferenciadas que pueden ser sustituidos unos con otros. El servicio de distribución que ofrecen está cada vez más estandarizado y pocas empresas logran destacarse en este aspecto. En consecuencia, la amenaza de los sustitutos es alta.

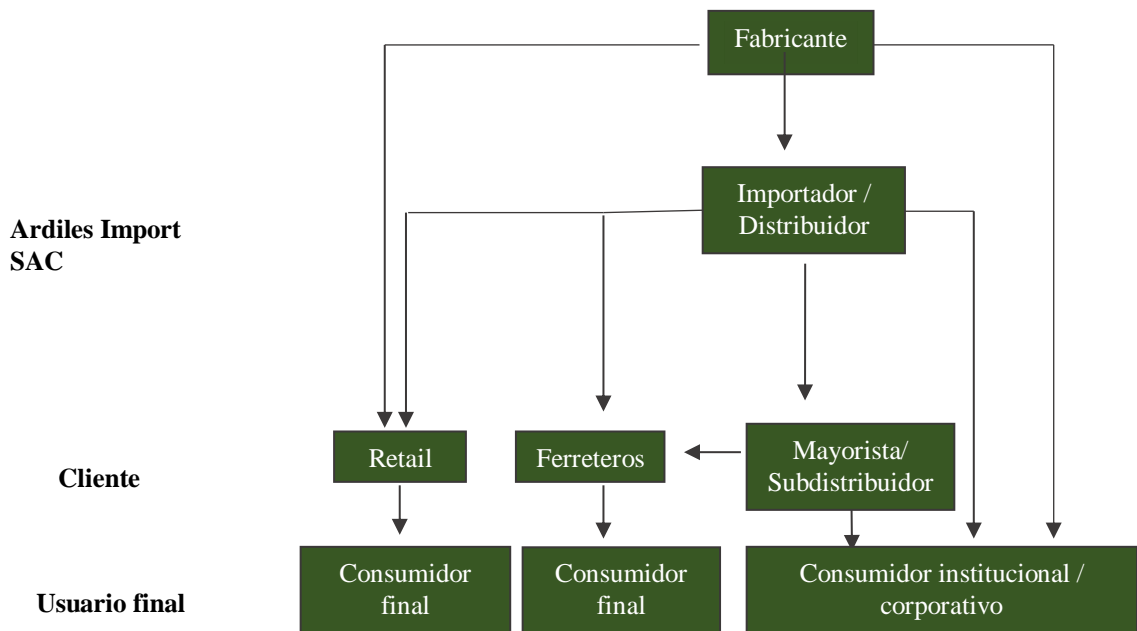
- **Rivalidad entre los competidores**

Las empresas distribuidoras del rubro ferretero se encuentran en un sector de alta competencia, lo que origina que tiendan a una guerra de precios para ser más competitivos. Adicionalmente, la expansión de las grandes cadenas de *retail* moderno afecta a los ferreteros mayoristas y minoristas, con los cuales compite directamente; del mismo modo, impacta sobre distribuidores e importadores, quienes nutren al canal ferretero tradicional.

2.4 Análisis de los canales

En el sector ferretero peruano, se pueden identificar diferentes tipos de canales, los cuales mantienen una cadena de distribución que nace a partir de los fabricantes, encargados de proveer a los distribuidores en este mercado; estos se movilizan a nivel nacional para atender a los clientes ferreteros mayoristas y minoristas. Este último es el punto de venta donde se atiende a los usuarios finales. Los canales de distribución del sector ferretero peruano son presentados a continuación en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Canales de distribución del sector ferretero



Fuente: Ardiles Import, 2014.

Se puede observar que existe un conflicto de canales, ya que algunos fabricantes venden directamente a clientes minoristas, sin pasar por un distribuidor. En otros casos, los distribuidores y mayoristas también venden directamente al consumidor final.

3. Análisis interno: La empresa

3.1 Historia y evolución

Ardiles Import es una empresa peruana fundada en 1992. Empezó como un pequeño negocio familiar y, con el transcurso de los años, se fue expandiendo y posicionando como una importante distribuidora dentro del sector ferretero peruano.

En el 2000, Ardiles Import adquirió una sede industrial en el distrito de San Luis; en el 2002, la empresa obtuvo la distribución exclusiva de la marca mexicana de herramientas Truper, mayor fabricante de herramientas en Latinoamérica; más adelante en el 2003, empezó a importar pinturas en *spray*, válvulas y productos de iluminación de China en marcas propias; luego, en el 2005, consiguió la distribución exclusiva de la marca europea de herramientas de perforación Alpen. Posteriormente, en el 2006, la empresa adquirió una sede más extensa en el distrito de Ate y

continuó ampliando su portafolio de productos. En el 2012, Ardiles Import obtuvo la distribución exclusiva en el Perú de la marca americana de productos de iluminación y ventilación Westinghouse; y, a fines del 2013, se firmó el acuerdo de distribución exclusiva con la marca mundial alemana de herramientas eléctricas Einhell, presente en más de sesenta países.

Actualmente, la empresa apuesta por el desarrollo de sus marcas propias y sus marcas exclusivas, y, para completar su portafolio, también distribuye una variedad de marcas reconocidas como GE, Sika, Soldimix, SC Johnson etc., a las que denomina “nacionales”, porque las adquiere dentro del Perú a pesar de que puedan ser de procedencia internacional.

El objetivo central de Ardiles Import es lograr una amplia cobertura de ventas a nivel nacional, contar con una gran variedad de productos y ofrecer un excelente nivel de servicio a sus clientes.

3.2 Visión y misión

- **Visión**

Para el 2019, Ardiles Import espera ser el referente indiscutible en distribución y comercialización de productos ferreteros; e incursionar en los sectores construcción, agroindustria, minería y petróleo en el Perú y en un país vecino.

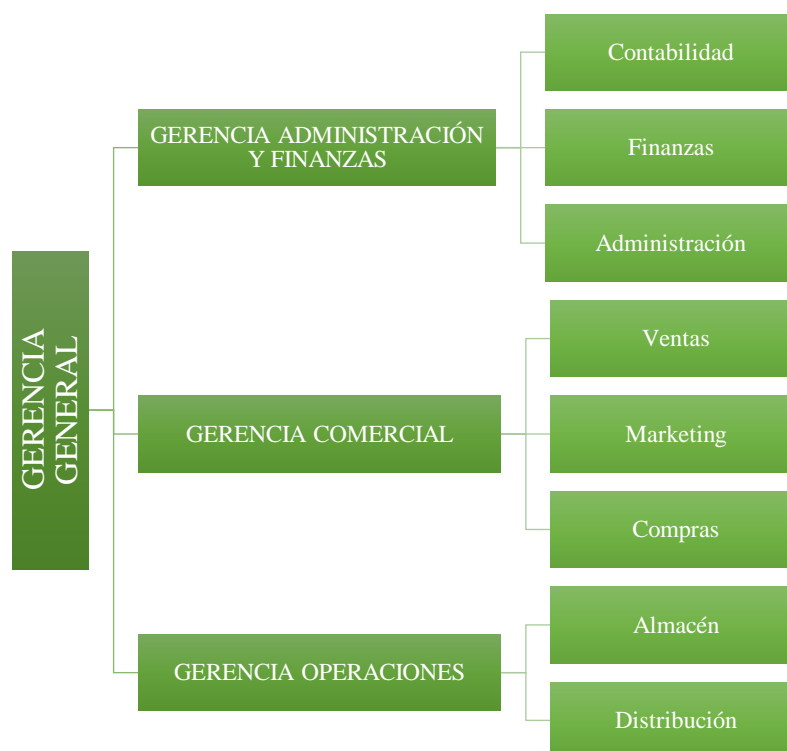
- **Misión**

Ardiles Import busca servir a sus clientes del rubro ferretero y de otros sectores del mercado peruano con excelente nivel de eficiencia, excediendo sus expectativas con marcas reconocidas; sustentándose en sus valores, el uso de tecnología y la responsabilidad social; y cumpliendo con sus colaboradores.

3.3 Organización y estructura

La empresa está compuesta por 150 empleados distribuidos en tres gerencias centrales: (i) Administración y Finanzas, (ii) Operaciones y (iii) Comercial (ver Gráfico 3). Siendo una empresa familiar, los dueños y directores de Ardiles Import manejan el negocio directamente encabezando las gerencias centrales de la empresa y la gerencia general.

Gráfico 3. Organigrama general de Ardiles Import

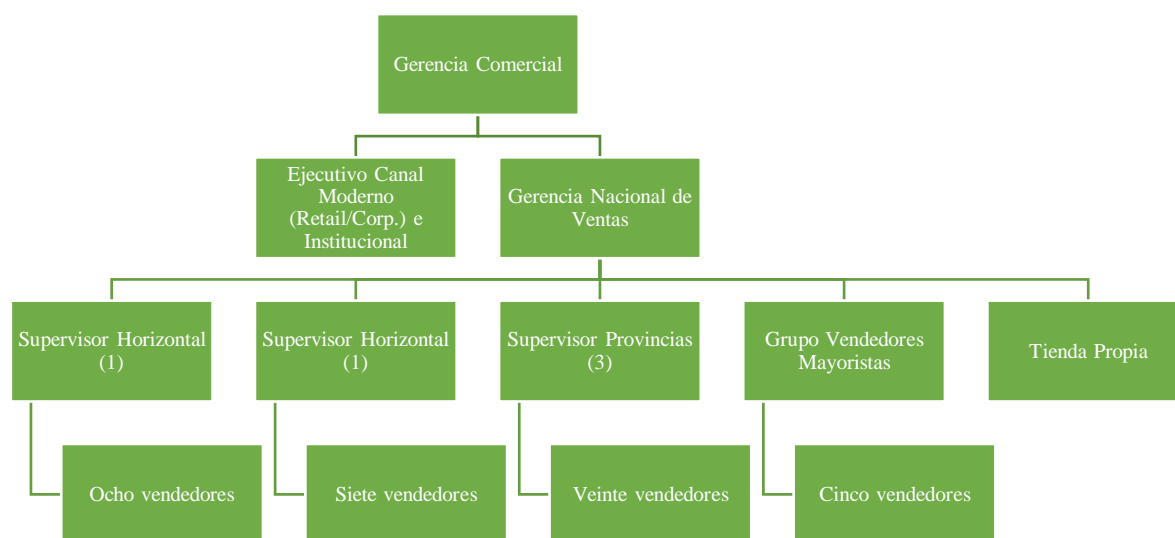


Fuente: Ardiles Import, 2014.

3.3.1 La división comercial

Como se observó en el Gráfico 3, la división comercial está conformada por las áreas de ventas, marketing y compras. En cuanto al área de ventas, está conformada por quince vendedores minoristas de Lima Metropolitana, que le reportan a dos supervisores de ventas; cinco vendedores mayoristas, que se encargan de atender los negocios mayoristas concentrados en el Cercado de Lima (Las Malvinas, Mercado Central, Paruro); y veinte vendedores que atienden en el interior del país. Adicionalmente, se cuenta con un vendedor de canal moderno e institucional, quien, además de buscar licitaciones y ventas a municipios, instituciones y empresas, le vende también permanentemente algunos productos a Sodimac. Este vendedor le reporta directamente al director comercial. Ardiles Import también dispone de un *show room* que, a la vez, funciona como tienda al público en la sede central de la empresa en Ate. A continuación, en el Gráfico 4, se presenta el organigrama de la Dirección Comercial de Ardiles Import; asimismo, en la Tabla 6, se observa la distribución de la participación por canales de la empresa durante el 2013.

Gráfico 4. Organigrama del Área de Ventas



Fuente: Ardiles Import, 2014.

Tabla 6. Participación de canales de venta

CANALES DE VENTAS	2013 PART. CANAL	2013 PART. CIA
HORIZONTAL LIMA	36,76%	32,46%
MAYORISTA	19,28%	17,02%
PROVINCIAS	42,00%	37,09%
SHOWROOM	1,97%	1,79%
TOTAL CANALES TRADICIONALES	100,00%	88,36%
RETAIL (Sodimac)	5,79%	0,67%
VENTA CORPORATIVA	49,28%	5,74%
DIRECTORES	44,93%	5,23%
TOTAL CANALES NO TRADICIONALES	100,00%	11,64%
TOTAL GENERAL		100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.3.2 Gestión de la fuerza de ventas

Los vendedores de Lima actualmente solo están obligados a asistir dos veces por semana a la empresa; su función principal es el trabajo en el campo. La empresa no cuenta con registro ni control sobre el número de visitas que realizan los vendedores, ni otras actividades del proceso de ventas como llamadas, correos electrónicos, entre otras. Desde inicios del 2014, los vendedores cuentan con *tablets*, las cuales se usan para mostrar el catálogo y anotar pedidos.

La fuerza de ventas gana un salario 100% comisión, basado en un porcentaje de las ventas mensuales que realizan. Ardiles Import no cuenta con un esquema de incentivos adicionales con el fin de motivar al equipo comercial. Finalmente, la empresa no dispone de un perfil de vendedores establecido: se suelen reclutar colaboradores del almacén a los que se les capacita y a referidos.

3.4 Productos y servicios

Ardiles Import cuenta con un portafolio de aproximadamente treinta marcas, de las cuales tres son de distribución exclusiva, cinco son marcas propias y las restantes son marcas reconocidas compradas localmente.

Dentro de su portafolio de productos, la empresa es representante exclusiva en el Perú de las marcas Alpen, Westinghouse y Einhell, que ofrecen herramientas de perforación, productos de iluminación y ventilación, y herramientas eléctricas, respectivamente. Además, es el principal distribuidor en el Perú de la marca de herramientas de uso general Truper, que es la marca más reconocida de herramientas manuales de Latinoamérica.

La empresa también posee cinco marcas propias, divididas por categorías: (i) en pinturas y siliconas, cuenta con Knauf; (ii) en productos de iluminación y accesorios, se maneja Homelight; (iii) en herramientas de uso general, dispone de C&A; (iv) en herramientas de uso rudo, cuenta con Badacc; y, (v) en la categoría de válvulas, Valmax.

En cuanto a marcas reconocidas compradas localmente, la empresa distribuye aproximadamente veinte, como, por ejemplo, General Electric, Sika, 3M, SC Johnson, Franz Viegner, Virutex, Pegafan, Soldimix, entre otras.

Tabla 7. Venta por línea de producto

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	VENTAS 2014	%	MARGEN APROX.	UTILIDAD
Marcas Propias	S/. 32,416,178	55%	25%	S/. 8,104,044
Marcas Exclusivas	S/. 17,022,948	29%	21%	S/. 3,574,819
Marcas compradas localmente	S/. 9,516,033	16%	12%	S/. 1,141,924
TOTAL	S/. 58,955,159	100%	21.7%	S/. 12,820,787

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como se observa en la Tabla 7, existe una diferenciación en la producción de resultados de venta y beneficios para la empresa en cada una de las tres líneas de productos que se manejan. La participación de las ventas de tales líneas de productos está formada de la siguiente manera: (i) en marcas propias, 55%; (ii) en marcas exclusivas, 29%; y, (iii) en marcas reconocidas compradas localmente, 16%. Si bien las marcas exclusivas y las marcas reconocidas compradas localmente generan ingresos importantes, las marcas propias son las que producen mayor rentabilidad en la empresa con un margen de 25%.

El hecho de contar con un portafolio de diecisiete categorías (ver Tabla 8) compuestas con marcas exclusivas, marcas propias y marcas reconocidas compradas localmente le permite a Ardiles Import llegar a todas las gamas de clientes que atienden a los tres principales tipos de usuarios: (i) domestico, (ii) técnico y (iii) profesional.

Tabla 8. Categorías de productos

CATEGORÍAS DE PRODUCTOS				
Abrasivos	Accesorios de herramientas eléctricas	Adhesivos	Carpintería	Construcción
Fijaciones	Herramientas eléctricas / Neumáticas	Grifería y gasfitería	Pintura	Seguridad
Mecánica	Agro / Jardinería	Herramientas manuales	Cerrajería	Limpieza
Rudo	Eléctricos e iluminación	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Además de su surtido portafolio de productos, la empresa busca ofrecer calidad en su servicio, con entregas rápidas y completas que se efectúen en un plazo no mayor a 24 horas después de recibir el pedido.

3.5 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor de Ardiles Import (ver más adelante Tabla 9), según su secuencia en la construcción de valor para los clientes, se inicia con la toma del pedido realizado por la fuerza de ventas a solicitud de los clientes; luego, se prepara la mercadería en el almacén; después, se entregan los productos y se culmina cuando el cliente efectúa el pago. El área de marketing repotencia la gestión comercial realizando análisis de la demanda, desarrollan nuevos productos, y realizando publicidad y promociones. Según la cadena de valor, las actividades primarias son (i) logística de ingreso, (ii) ventas, (iii) operaciones, (iv) posventa y (v) marketing.

3.5.1 Logística de ingreso

La cadena de valor se inicia cuando se realiza la compra nacional e internacional de una variedad de marcas y productos ferreteros, se recibe la mercadería en nuestros almacenes y se lleva a cabo un eficiente control de inventarios.

3.5.2 Ventas

La fuerza de ventas sale a ruta a cubrir los principales establecimientos y mercados ferreteros del país hasta los puntos más remotos, que incluyen pequeños negocios en zonas rurales. Estas visitas se realizan de manera libre, de acuerdo al criterio del vendedor con una frecuencia no medida. En las visitas, recibe órdenes de compra que luego son procesadas y validadas por el área administrativa de la empresa.

3.5.3 Operaciones

Los pedidos son enviados al área de operaciones, que selecciona, prepara y finalmente se encarga de entregar los pedidos a los clientes en menos de 24 horas desde que fueron registrados por la fuerza de ventas. Para los clientes en el interior del país, los despachos se envían a través de las agencias de transporte elegidas por el cliente, quien paga su propio flete.

3.5.4 Posventa

La labor de cobranza y pago de letras para los pedidos a crédito se realizan en esta parte de la cadena de valor. Algunos pedidos requieren servicio técnico o el uso de la garantía comercial de

la empresa. Se ofrece el área de Servicio al Cliente para responder y realizar un seguimiento a todos los reclamos por parte de los clientes.

3.5.5 Marketing

Finalmente, el área de marketing es aquella que lleva a cabo los estudios de rotación de productos y analiza qué productos nuevos le conviene desarrollar a la empresa. Esta información es retroalimentada a los encargados de compras nacionales e internacionales. El área de marketing también maneja las promociones y se encarga de la comunicación de Ardiles Import.

Tabla 9. Cadena de valor de Ardiles Import

CADENA DE VALOR – ARDILES IMPORT					
Infraestructura organizativa	Empresa se encuentra entre los tres distribuidores ferreteros más importantes del Perú Amplias líneas de crédito de respaldo Know-how del rubro ferretero y negocios afines Cobertura de clientes a nivel nacional Oficinas y almacenes en Lima y Chiclayo				
Recursos humanos	Ejecutivos de venta distribuidos a lo largo y ancho del país Equipo administrativo y logístico ágil y proactivo Personal clave de la empresa encargado del proceso integral en la distribución de los productos				
Tecnología	Sistema ERP Ofismart que facilita el proceso de la administración del negocio integral (compras, ventas, logística, recaudaciones, contabilidad, finanzas y RR.HH.) Uso de <i>tablets</i> para agilizar la toma del pedido entre el vendedor y el cliente Página web y Facebook para acercar a la empresa al cliente y al usuario final				
Riesgos	Monitoreo del riesgo de morosidad de los clientes Auditoría interna para el personal administrativo y comercial Monitoreo para la prevención de estafas				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de Ingreso	Ventas	Operaciones	Posventa	Marketing
	Efectuar gestión de compra	Salida a ruta de fuerza de ventas	Recepción de pedidos y selección de mercadería	Pago de letras / Cobranza para pedidos a crédito	Análisis de rotación de productos
	Recepción de mercadería nacional e importada	Recibo de órdenes de compra	Preparación y embalaje de productos	Política de garantía	Desarrollo de nuevos productos
	Almacenamiento	Procesamiento de las órdenes de compra	Despacho a clientes	Servicio técnico	Promociones a clientes / Entrega de <i>merchandising</i>
	Control de inventarios	Validaciones de crédito	Cobranza contra entrega en algunas órdenes		Exposiciones / Participación en ferias / Pagina Web / Facebook

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.6 Situación financiera

Los indicadores financieros de Ardiles Import en los últimos dos años han sido desfavorables. Esto se refleja en el análisis presentado en la Tabla 10. En ella, se puede observar que, en el periodo de análisis, la rentabilidad financiera (ROE, por sus siglas en inglés) cayó de 18,3% en el 2012 a 6,3% en el 2014 como consecuencia de una caída en las ventas y en la rentabilidad de la empresa. Tal situación se explica en que se mantuvieron altos niveles de inventario de productos, lo que obligó a la empresa a sacrificar sus márgenes de productos de baja rotación y otorgar mayor crédito a los clientes, por lo cual se incrementaron los costos de ventas de 73% a 79% como porcentaje de las ventas (ver más adelante Tabla 11). Como resultado, disminuyó la capacidad de pago de los gastos financieros, de 7,1 a 1,8 veces, y se incrementó la cobertura de la deuda, que varió de 0,86 a 8,75 años del 2012 al 2014.

Tabla 10. Indicadores financieros de Ardiles Import

	2012	2013	2014
RATIOS DE LIQUIDEZ			
Razón de liquidez (AC/PC)	2,71	1,91	1,86
Prueba ácida (AC- INV) / PC)	1,43	0,88	0,89
Razón absoluta	26%	4%	8%
RATIOS DE GESTION			
PPC (CC / VENTA *360) en días	38	50	61
PPI	88	123	132
PPP	32	25	28
CCE	94	148	165
RATIOS DE SOLVENCIA			
Razón de deuda (total pasivo / total activos)	32%	42%	44%
Deuda financiera	14%	30%	32%
Cobertura de los intereses	7,1	4,3	1,8
Cobertura de la deuda (años)	0,86	3,32	8,75
RATIOS DE RENTABILIDAD			
Margen bruto	27%	24%	21%
Margen operativo	7,7%	5,6%	2,6%
Margen neto	5,8%	4,6%	2,5%
ROE	18,3%	12,9%	6,3%
ROA	12%	8%	4%
DUPONT			
Margen neto	5,8%	4,6%	2,5%
Rotación de los activos	2,13	1,62	1,44
Multiplicador del patrimonio	1,48	1,72	1,79
ROE	18,3%	12,9%	6,3%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Adicionalmente, en la Tabla 11 se observa que la renta neta de la empresa se encuentra en declive, ya que se redujo de un 6,1% en el 2011 hasta un 2,5% en el 2014. Esta disminución se debe principalmente al incremento en el costo de ventas, que no ha logrado reflejarse en el crecimiento de las ventas en ese mismo periodo y al incremento en los gastos administrativos de la empresa, que influye a que el margen de la empresa se reduzca en los últimos años.

Tabla 11. Estado de ganancias y pérdidas (nuevos soles) 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
Ventas netas	100%	100%	100%	100%
Costo de ventas	73%	73%	76%	79%
Utilidad bruta	27%	27%	24%	21%
<u>Gastos operativos</u>				
Gastos administrativos	4,8%	6,8%	6,9%	6,9%
Gastos de ventas	11,3%	12,1%	11,9%	11,9%
UTILIDAD OPERATIVA	10,4%	7,7%	5,6%	2,6%
<u>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</u>				
Ingresos financieros	0,9%	1,2%	1,1%	1,1%
Gastos financieros	2,3%	1,1%	1,3%	1,4%
Otros ingresos	0,5%	0,6%	1,3%	1,3%
Otros gastos	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Resultado del periodo	9,5%	8,3%	6,6%	3,5%
RESULTADO ANTES PART. E				
IMPUESTOS	9,5%	8,3%	6,6%	3,5%
PARTICIPACION				
TRABAJADORES	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%
RESULTADO ANTES DE				
IMPUESTOS	8,7%	8,3%	6,6%	3,5%
Impuesto a la renta	2,7%	2,5%	2,0%	1,1%
Renta neta	6,1%	5,8%	4,6%	2,5%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4. Matriz FODA Cruzado

El análisis Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA) cruzado de Ardiles Import presenta algunas estrategias interesantes para resolver los principales desafíos que aquejan a la empresa. A continuación, en la Tabla 12, se presenta la Matriz FODA Cruzado de Ardiles Import.

Tabla 12. Matriz FODA Cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>1 Amplia cobertura a nivel nacional</p> <p>2 Amplio portafolio de productos ferreteros y marcas propias</p> <p>3 Posicionamiento de Ardiles Import como empresa distribuidora</p> <p>4 Rapidez en entregas</p>	<p>1 Comunicación con clientes</p> <p>2 Colaboradores desmotivados</p> <p>3 Publicidad y <i>merchandising</i> inadecuados</p> <p>4 Vendedores con bajo conocimiento de productos y técnicas de ventas</p>
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>1 Nuevas categorías / productos</p> <p>2 Canales no tradicionales</p> <p>3 Registrar comunicaciones con clientes</p> <p>4 Fidelización / relacionamiento de clientes</p>	<p>(F1, F2, F3, F4, O1, O2) Incrementar participación en canales no tradicionales</p> <p>(F1, F4, O3) Medir tiempo de toma de pedidos para visitar más clientes en menor tiempo</p> <p>(F1, F4, O3) Rediseñar rutas de FF.VV. más eficientes</p> <p>(F4, O4) Mantener el buen nivel de servicio y despacho a los clientes.</p> <p>(F2, F3, F4, O1, O2) Designar mayor atención a cuentas claves</p> <p>(F2, O4) Incentivar la venta de marcas propias</p>	<p>(D1, O2, O3, O4) Utilizar programa inteligente de registro de órdenes y clientes</p> <p>(D2, O3) Alinear incentivos de colaboradores para el beneficio de la empresa</p> <p>(D1, O4, O4) Incrementar contacto con el cliente.</p> <p>(D4, O3, O4) Capacitar a vendedores en técnicas de ventas efectivas y conocimiento de productos</p> <p>(D3, O1, O2, O4) Invertir más en publicidad para dar soporte a clientes</p>
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>1 Desaceleración del sector construcción</p> <p>2 Mayor competencia / Expansión del <i>retail</i> moderno</p> <p>3 Informalidad en el rubro ferretero</p> <p>4 Mayores costos de productos</p> <p>5 Alza en la morosidad de clientes</p>	<p>(F1, F4, A1, A2, A3) Elevar la calidad de servicio para diferenciarse de la competencia</p> <p>(F2, F3, A1, A2, A3, A4) Optimizar portafolio de productos según estrategias comerciales</p> <p>(F1, F4, A5) Hacer mayor seguimiento en cobranzas</p>	<p>(D1, A1, A2, A3) Incrementar la relación con el cliente a fin para diferenciarse de la competencia</p> <p>(D1, A1, A2, A3, A4) Optimizar compra de mercadería para aliviar finanzas/almacén</p>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

5. Conclusiones

Ardiles Import estaba creciendo en ventas a un ritmo constante, pero, durante el periodo 2013-2014, cayó en un mercado en desaceleración, lo que se reflejó en el crecimiento nulo de sus ventas. La empresa, sin embargo, cuenta con grandes oportunidades, ya que es sólida y es una de las distribuidoras ferreteras más importantes a nivel nacional. En ese sentido, se observa que está en un mercado competitivo, con la posibilidad de crecimiento sobre la base de la diferenciación en el servicio y ventas.

Se ha identificado que el canal tradicional de Ardiles Import es el más representativo en términos de participación de ventas y, dentro de este canal, la plaza minorista de Lima es de vital importancia para la empresa.

Adicionalmente, a Ardiles Import le conviene centrarse en las ventas de los productos de marcas propias, puesto que le generan un 25% de margen promedio de contribución siendo 21.7% el margen promedio de todo su portafolio de productos.

Finalmente, a partir del análisis FODA, se puede concluir que, para realizar un crecimiento en las ventas de la empresa, es necesario orientarse al desarrollo de gestiones más eficientes. Para ello, se deberán ejecutar estrategias enfocadas a mayor contacto y relación con el cliente, mejor calidad de servicio y capacitación para la fuerza de ventas de la empresa.

Capítulo II. Investigación de mercado

La investigación de mercado realizada para Ardiles Import se llevó a cabo en dos etapas: (i) una investigación exploratoria, que se realizó mediante entrevistas en profundidad a clientes ferreteros de Lima; y (ii) una investigación concluyente, que se efectuó mediante una encuesta de preguntas cerradas y opción múltiple. Esta fue realizada a los clientes de la empresa por la propia fuerza de ventas.

1. Definición de los objetivos generales y específicos de la investigación

- **Objetivo general:**

- Incrementar la participación de la empresa y su competitividad en un mercado decreciente y con bajas barreras de entrada

- **Objetivos específicos:**

- Elevar los niveles de atención, retención, atracción y recuperación de clientes
- Mejorar la gestión de la cadena de valor de la empresa

1.1 Objetivos principales de la investigación cualitativa

Los objetivos principales de la investigación cualitativa son los siguientes:

- Identificar los puntos, dimensiones o criterios más relevantes que miden la calidad de servicio.
- Identificar problemas en el servicio.

1.2 Objetivos principales de la investigación cuantitativa

Los objetivos principales de la investigación cuantitativa son las siguientes:

- Identificar la percepción e imagen de la empresa en sus clientes
- Identificar la percepción de la calidad del servicio al cliente.
- Conocer las percepciones asociadas a las marcas y la empresa en clientes.
- Identificar necesidades de mejoras de gestión para el cliente.

2. Investigación exploratoria

La investigación cualitativa se ha centrado en las ferreterías minoristas, que son el canal de mayor participación para Ardiles Import. Por tanto, el análisis y ejecución de las entrevistas se centraron

en este segmento. De acuerdo al tiempo y disponibilidad, se realizaron doce entrevistas a profundidad (ver Tabla 13).

Tabla 13. Segmento de estudio

MERCADO FERRETERO	Ferreterías minoristas
	Tipo aleatorio
Lima	12

Fecha de campo: 16 y 21 de abril de 2014
Fuente: Elaboración propia, 2014.

2.1 Resultados de la investigación exploratoria

2.1.1 Conceptualización de calidad de servicio

Al preguntarles sobre qué consideran que es calidad de servicio, los entrevistados reconocieron el trato con el vendedor, la forma de pago y el precio como los más importantes criterios. Del mismo modo, mencionaron que la calidad del servicio al cliente está relacionada directamente con buenos productos y el tiempo de entrega.

2.1.2 Recordación espontánea

En las entrevistas se mencionaron las siguientes empresas distribuidoras: Schubert, Ardiles Import, Yichang, Kamasa, Incoresa, Eliazer, Herracom, Confer, ICSA y Miraldi. Cuatro distribuidores ferreteros fueron los recordados con más facilidad: Ardiles Import, Incoresa, Yichang y Schubert.

2.1.3 Mejor servicio al cliente

Al preguntarles a los participantes en las entrevistas sobre cuál es la mejor empresa que brinda servicio al cliente, ellos nombraron varias distribuidoras, lo que evidenció que no había una diferenciación marcada en el servicio al cliente. Afirmaron que la visita constante, el buen trato y

la confianza del vendedor con el cliente es lo primordial; otras variables, como el precio y el tiempo de entrega, también fueron señaladas. En el caso de los minoristas, se consideraron variables secundarias como calidad de productos y capacitación. La recomendación de los participantes para mejorar la calidad de servicio incluyó una mayor comunicación con su vendedor, publicidad, eventos, tiempo de entrega, facilidad de pago y mayor información.

2.1.4 Frecuencia de compra

Existía un consenso en admitir que la frecuencia de compra de los clientes a los distribuidores es de dos a tres veces por mes en promedio.

2.1.5 Distribuidora preferida

Las empresas distribuidoras mencionadas como preferidas fueron Incoresa, Ardiles Import y Yichang. De igual manera, no se encontró gran diferencia entre estas distribuidoras, ya que los participantes indicaron no haber tenido mayores problemas con ninguna, salvo algunos trámites y tiempos de entrega que no eran continuos.

2.1.6 Percepciones de la comunicación y publicidad

En general, la percepción fue que las distribuidoras llevan a cabo poca publicidad y limitadas acciones de *trade marketing* en comparación con otros rubros. Los participantes solo recordaron que Incoresa e Yichang contrataron alguna vez publicidad en televisión.

Algunas marcas de productos colocan exhibidores y afiches en los puntos de venta. La mayoría de marcas de productos solo realizan *merchandising* en general, como lapiceros, *stickers*, llaveros y otros similares de impacto menor. Las únicas promociones de las distribuidoras serían descuentos por volumen. Se ejecutan pocas actividades de fidelización, como dar regalos, tarjetas o detalles por festividades.

En ese sentido, los clientes no percibirían las herramientas de comunicación utilizadas por las distribuidoras, por lo que necesitarían más la presencia de la fuerza de ventas en los puntos de ventas para mejorar la comunicación y conocer sus necesidades.

2.1.7 Percepción y asociación de criterios y valores de calidad de servicio con las empresas del mercado ferretero

Se establecieron doce criterios que han sido asociados con las empresas distribuidoras. Los criterios utilizados fueron los siguientes:

- Calidad de servicio
- Variedad de productos
- Innovación
- Buen precio
- Honestidad
- Amabilidad
- Confiabilidad
- Garantía
- Empatía
- Rapidez
- *Stock* permanente
- Facilidad de pago

Se identificarían criterios asociados a las empresas del rubro ferretero que serían comunes a todas las marcas. Se mostró un fuerte vínculo común en este tipo de empresas con el valor del trato y amabilidad del vendedor, que alcanzaron el mayor puntaje y fue de similar relación en todas las marcas, seguidos de la rapidez y la facilidad de pago. Por otro lado, los criterios menos mencionados o de menor relación con las empresas proveedoras fueron la honestidad y *stock* permanente.

Las empresas con más criterios de calidad de servicio vinculados con sus marcas fueron Ardiles Import, Yichang, Incoresa y Schubert. Las variables más fuertes de Ardiles Import fueron la calidad de servicio, la amabilidad, la rapidez y la facilidad de pago. En cuanto a Yichang, este se relacionaría con buen precio, amabilidad, rapidez y facilidad de pago. Incoresa se asociaría con

calidad de servicio, innovación, amabilidad, confiabilidad y garantía. Finalmente, Schubert se vincularía con buen precio, amabilidad, confiabilidad, rapidez y facilidad de pago. En ese sentido, de los criterios de evaluación, la honestidad y el *stock* serían los menos relacionados con las empresas del sector.

2.2 Conclusiones y recomendaciones de la investigación exploratoria

2.2.1 Conclusiones

La investigación cualitativa reveló que el concepto de “calidad de servicio” se vincularía directamente con el contacto, es decir, la presencia y amabilidad del vendedor en el punto de venta; el precio; el tiempo de entrega; la calidad del producto; y la forma de pago.

Realizando un acercamiento a la recordación espontánea de las marcas, se ha observado que la mayor recordación la obtuvo Ardiles Import, seguido de Incoresa, Yichang y Schubert. Además, los participantes no reconocieron de manera exclusiva una sola empresa como la que brinda mejor servicio al cliente, ya que durante la investigación todos mencionaron diversos nombres.

Por otro lado, se entiende de las entrevistas que la compra para abastecerse de productos ferreteros se efectuaría de manera quincenal o semanal, en general de dos a tres veces al mes, lo que les permitiría contar con el *stock* necesario para brindar un servicio adecuado al usuario final.

La publicidad, como apoyo para incrementar sus ventas, sería un factor poco desarrollado en el rubro ferretero, lo que se percibiría como una debilidad. Del mismo modo, la comunicación entre la empresa y el ferretero minorista se considera deficiente.

Finalmente, en cuanto a la preferencia entre las empresas de este sector, cuando se le preguntó a los clientes de manera directa, señalaron como preferidos, en primer lugar, a Incoresa y, seguidamente, a Ardiles Import. Sin embargo, el resultado fue distinto cuando se valoraron los criterios de calidad de servicio: la preferencia por Ardiles Import fue mayor que por Incoresa.

2.2.2 Recomendaciones

Ardiles Import debería desarrollar estrategias de comunicación que informen o destaquen todos los criterios vinculados a la calidad de servicio al cliente y su dominio en este aspecto en

comparación con la competencia. Con relación a ello, se debería incrementar la presencia y frecuencia de visitas en el punto de venta.

Asimismo, sería necesario crear estrategias alineadas con la gestión comercial que ayuden a la venta y mayor rotación de productos en los puntos de ventas, que muestren a la empresa como socio comercial y desarrollador del negocio de sus clientes.

El vendedor debería mejorar la cantidad de contactos con el cliente para hacer más continua la venta y el despacho. Del mismo modo, mostrarse como un colaborador, socio y amigo, lo que fortalecería los lazos de confianza entre Ardiles Import y sus clientes.

3. Investigación concluyente

Para realizar la investigación cuantitativa, se han utilizado como base de la estructura de las encuestas los resultados de la investigación cualitativa a los negocios ferreteros.

La metodología consistió en lo siguiente: para realizar las encuestas, se tomó una muestra de trescientas ferreterías del universo de tres mil clientes activos de Ardiles Import, que forman parte de su segmento minorista. La ejecución de las encuestas se desarrolló de manera personal, directamente por la fuerza de ventas de Ardiles Import, que visitó a los diversos clientes ferreteros de la ciudad de Lima. El periodo del trabajo de campo fue del 5 al 16 de mayo del 2014.

3.1 Resultados de la investigación concluyente

Dentro de la estratificación de territorio (ciudad de Lima), la encuesta fue dirigida a minoristas de Lima. Las encuestas se realizaron a propietarios (69%), compradores (17%) y administradores (14%) de los clientes minoristas de Lima; de estos clientes minoristas, el 55% está trabajando más de cinco años con Ardiles Import.

Más del 60% de los encuestados guarda una buena percepción sobre la calidad del servicio de Ardiles Import, lo que se manifiesta de manera positiva en las respuestas de los clientes sobre su rapidez y eficiencia (74%), la atención amable de los empleados (90%) y la seguridad de hacer negocios con Ardiles Import (88%). Entonces, se puede concluir que la calidad del servicio de Ardiles Import es mayor que otras distribuidoras ferreteras (72%), ya que cuenta con una intención de compra de un mayor volumen (88%) con clientes que se encuentran satisfechos con

el servicio de la empresa (83%), quienes recomendarían a sus colegas realizar negocios con Ardiles Import (86%). Por otro lado, sería conveniente que la empresa no descuide otras variables importantes, como cumplir sus promesas (63%), ayudar a resolver los problemas de sus clientes (66%), y resolver sus quejas y reclamos (59%).

Finalmente, comparando las cinco principales distribuidoras ferreteras del país, Distribuidora Incoresa, Industrial Comercial Santa Adelaida (ICSA), Schubert Company, G.W. Yichang & Cía., y Ardiles Import, esta última se encuentra en primer lugar con respecto a productos atractivos. Las encuestas también señalaron que las fortalezas de Ardiles Import se basan en su rápido tiempo de entrega y el amable servicio de su personal, mientras que sus principales debilidades son la disponibilidad de su *stock*, y la limitada publicidad y comunicación que ofrece.

3.2 Conclusiones y recordaciones de la investigación concluyente

La calidad de servicio de Ardiles Import puede convertirse en un diferencial, aprovechando que es superior al resto de empresas distribuidoras, y se puede consolidar ese posicionamiento; del mismo modo, tal intención de compra debemos ser transformada en ventas; las recomendaciones, en futuros clientes; y la satisfacción, en fidelización. Ello se podría lograr con una mayor presencia de la fuerza de venta de Ardiles Import en los puntos de venta basada en una reestructuración de la estrategia de ventas, centrada en la fuerza de ventas.

La mayor presencia de los vendedores en el punto de venta permitirá que Ardiles Import no descuide otras variables importantes indicadas en la investigación: cumplir sus promesas (63%), ayudar a resolver los problemas de sus clientes (66%), y resolver sus quejas y reclamos (59%).

Finalmente, cabe mencionar que Ardiles Import, al contar con productos atractivos para sus clientes y con buena percepción de servicio, debe explotar ambas variables de manera más eficiente a fin de lograr una mayor satisfacción del minorista y mayores ventas para la empresa. De manera específica, Ardiles Import deberá centrarse en términos de producto en las marcas propias, que generan mayor margen para la empresa; en cuanto a la calidad de servicio, desarrollar aspectos como una mayor presencia de la fuerza de ventas en las ferreterías minoristas, es decir, una mayor cobertura.

Capítulo III. Análisis interno del servicio

1. Dimensionamiento de la fuerza de ventas

En la actualidad, Ardiles Import cuenta con quince vendedores minoristas en Lima, quienes manejan zonas divididas en quince territorios. Cada zona llega a facturar entre S/. 57.000,00 a S/. 137.000,00 en promedio mensual. Como consecuencia de esta distribución desigual de territorios, algunos vendedores, con menor esfuerzo, pueden conseguir una comisión mayor. Adicionalmente, Ardiles Import no cuenta con registro o control sobre número de visitas realizadas por los vendedores, y otras actividades del proceso de ventas, como llamadas, correos electrónicos, entre otras, un factor clave que es necesario analizar puesto que las zonas podrían contar con una cobertura ineficiente. Tal situación se debe a que la cantidad de clientes por cada vendedor podría superar la cantidad de visitas promedio que la fuerza de ventas podría realizar por día.

En ese sentido, se recomienda que Ardiles Import analice la cartera actual de cada vendedor, la distribución territorial y los tiempos que emplean los vendedores en su gestión de venta. Con este análisis, se podrá definir el número exacto de vendedores basado en la cantidad de visitas ideal si cuenta con una cobertura eficiente.

2. Sistema de remuneración

Ardiles Import está trabajando con el mismo sistema de remuneración desde sus inicios, que consiste en un sistema de comisión 100% variable basado en un porcentaje de la venta. Los porcentajes de la comisión son 3% para productos importados y 1,5% para productos nacionales. Asimismo, la empresa no cuenta con ningún incentivo económico adicional para sus vendedores. El vendedor no cuenta con una meta de venta que impacte directamente a su remuneración, por lo que es dueño absoluto de su producción y, por ende, de su sueldo a fin de mes.

Entonces, se recomienda establecer un sistema de remuneración que incentive a la fuerza de ventas y, a la vez, premie otras variables dentro de la gestión de ventas sobre la base de una meta.

3. Sistemas de control de la fuerza de ventas

Ardiles Import no cuenta con ningún programa SAP o CRM del cual pueda obtener información de la actividad del vendedor antes, durante y después del proceso de venta. Esto impide que se determinen mediciones que ayuden a la estructuración del dimensionamiento de la fuerza de ventas y, además, a calcular ratios de eficiencia de cada vendedor.

Por tanto, se recomienda implementar algún sistema CRM o control de venta que permita medir la gestión de los vendedores.

4. Gestión humana

Actualmente, la empresa no sigue políticas ni procesos de gestión humana en relación con la fuerza de ventas. La selección del vendedor se lleva a cabo considerando referencias y promoción al personal de almacén; en otras palabras, no se efectúa una evaluación técnica ni se realizan filtros sobre la base de aptitudes. En cuanto a capacitación, no existe ningún programa establecido; en el 2014 solo se ofreció un taller puntual de manera *in house* sobre técnicas de venta, cuya duración fue de dos meses.

Frente a esta situación, se recomienda crear el perfil ideal del vendedor de Ardiles Import; con este perfil, la fuerza de ventas podrá estar alineada al tipo de cliente y el tipo de producto. A su vez, se deberían establecer programas de capacitación anuales enfocadas a desarrollar las técnicas de venta entre otros.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Definición del objetivo comercial

Ardiles Import ha conseguido un crecimiento continuo en sus ventas, que ha experimentado un freno en 2013 y 2014. Con la propuesta de reestructuración de la fuerza de ventas para el periodo 2015-2016, se plantea recuperar el crecimiento de ventas de años anteriores y mejorar la rentabilidad de la empresa. Entonces, se estima un crecimiento de ventas de 20% en el 2015 con respecto al 2014, y 6% en el 2016 con respecto al 2015.

2. Sustento de proyección de ventas

Luego de efectuar un análisis sobre la actual cantidad de clientes de los representantes de venta de la empresa, se ha determinado que, mientras más clientes atienden, su eficiencia de ventas tiende a ser menor. Por consiguiente, la propuesta consiste en que la labor de ventas de los vendedores sea más eficiente a fin de equilibrar el número de clientes que maneja la fuerza de ventas del canal minoristas de Lima. Por ejemplo, vendedores con un 26% menos de clientes lograron vender hasta un 22% más por cada cliente durante el 2014 (ver más adelante Tabla 14).

3. Estrategia de dimensionamiento de la fuerza de ventas

El plan de reestructuración de la fuerza de ventas se inicia con una democratización de las zonas, al asignarle un valor promedio en soles a cada territorio de cada vendedor, con clientes de similar tamaño, una curva de visita ideal y acorde a la necesidad de la empresa; todo ello se establece para que el esfuerzo de cada uno de los vendedores sea más parejo. De este modo, se le adjudicará una cartera de clientes manejable, que permita impulsar las ventas y, del mismo modo, permita evaluar el desempeño.

Para reestructurar la fuerza de ventas, se ha definido el número ideal de vendedores necesarios para atender adecuada y rentablemente a los ferreteros minoristas de Lima; así, se podrá alcanzar el objetivo de 20% de crecimiento. Más adelante, en la Tabla 15, se observará el comparativo de dimensionamiento de ventas para Ardiles Import.

Tabla 14. Sustento de proyección de ventas

PROPUESTA			
<p>ACTUALMENTE LA CANTIDAD DE CLIENTES POR VENDEDOR ES LA SIGUIENTE: 135 SE PROPONE REDUCIR LA CANTIDAD EN 25% A LA SIGUIENTE CIFRA: 101 ESTO CON EL FIN DE INCREMENTAR LAS VENTAS POR CLIENTE Y BRINDARLES MEJOR ATENCIÓN, DEBIDO A QUE LOS VENEDORES CON MENOS CLIENTES VENDEN MÁS POR CADA CLIENTE</p>			
GRUPO 01	Número de clientes	Vendedor	Venta por cliente
	112	Aracelis Villagaray	S/. 828,65
	119	Elvis Quispe	S/. 761,99
	121	Ernesto Mauricio	S/. 892,18
	124	Lidia Barúa	S/. 909,06
	133	Ricardo Calderón	S/. 947,54
	121,8 S/. 867,88	Número promedio de clientes Ventas promedio por cliente	
GRUPO 02	Número de clientes	Vendedor	Venta por cliente
	151	Carlos Flores	S/. 723,14
	164	Flor Sánchez	S/. 639,25
	196	Lidia Ponte	S/. 531,85
	164	Mario Rivas	S/. 834,57
	152	Santos Manay	S/. 826,38
	165,4 S/. 711,04	Número promedio de clientes (grupo con más clientes) Ventas promedio por cliente del grupo	
<p>LOS VENEDORES CON 26% MENOS CLIENTES VENDEN UN 22% MÁS POR CADA CLIENTE</p>			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 15. Comparativo de dimensionamiento de ventas

	ACTUAL	PROPUESTA
Número de clientes objetivo	Irregular (entre 90 y 96)	Equilibrada (entre 93 y 109)
Tiempo de atención	No se conocía	Diez visitas por día
Número de vendedores requeridos	Quince	Veinte

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El dimensionamiento planteado ha llevado a dividir el territorio de Lima Metropolitana, con la inclusión de áreas periféricas como Chancay, Huaral, Ancón, Callao, Lurigancho, Cieneguilla y las playas del sur hasta Pucusana, en veinte zonas con un vendedor en cada una de ellas. Esta fragmentación permitirá realizar diez visitas por día en una curva mensual de 4-2-2. En promedio, la mayor cantidad de visitas (4) corresponderá a los clientes que le compran a la empresa más de S/. 2.300,00 al mes; a los clientes que le compran a la empresa entre S/. 1.000 y S/. 2.299 se les realizará dos visitas; y a los clientes que compran menos de S/. 1.000 mensualmente también se les asignarán dos visitas. El valor en soles de las nuevas zonas varía entre S/. 74.115,00 y S/. 85.372,00 de ventas promedio por mes por vendedor, lo que equilibra la cartera de clientes de cada territorio.

Con esta nueva zonificación y reestructuración de la cobertura, se proyecta crecer de S/. 1.635.000 de ventas promedio mensuales en el 2014 a S/. 1.960.000 para el 2015 y a S/. 2.080.000 en el 2016.

4. Estrategia de sistema de remuneración

Adicionalmente a la propuesta de dimensionamiento, se implementará un nuevo sistema de remuneración, cuyo propósito es motivar e incentivar a la fuerza de ventas. Esta propuesta será justa, coherente y fácil de calcular, con la finalidad de que la fuerza de ventas se motive a buscar la excelencia en las ventas.

La gerencia de ventas comunicará el cambio e informará sobre las nuevas variables en el sistema de remuneración a todo el equipo de vendedores, que serán fácilmente medibles y sencillas para que cada vendedor pueda calcular su propia remuneración.

Con el nuevo dimensionamiento de las zonas, el nuevo sistema de remuneración será una pieza clave para alcanzar el objetivo comercial trazado por la empresa para el 2015.

4.1 El tipo de sistema de remuneración propuesto

Se propone continuar con un sistema de remuneración íntegramente variable, al cual se le establecerá una meta mensual con pago lineal de la comisión. Cada vendedor recibirá un sueldo objetivo de S/. 2.900,00, monto determinado sobre la base del promedio histórico comisionado por los vendedores, que será el 100% por alcanzar. El sueldo objetivo estará distribuido en cuatro canastas: (i) productos importados, 70%; (ii) productos nacionales, 10%; (iii) registro (*Sales Force*), 10%; y (iv) cobertura, 10%. Cada una de estas canastas tendrá una meta, que representará el 100% de cada canasta. La gestión de cada vendedor será pagada de manera proporcional a la meta de cada canasta; por ejemplo, si en su gestión excede en 5% la meta de venta de productos importados, se le pagará el 105% de esa canasta. La aplicación de esta propuesta se puede observar en las Tablas 16 y 17:

Tabla 16. Sistema de remuneración propuesto

Zona 1	Meta para enero	Real monto de enero	Porcentaje (%)
Importados	S/. 78.910,76	S/. 82.856,30	105
Nacionales	S/. 13.925,43	S/. 13.925,43	100
Cobertura 10xdia	220	220	100
Registro	<i>Sales Force</i>	<i>Sales Force</i>	100

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 17. Ponderación del sueldo objetivo

Sueldo objetivo	Canastas	Porcentaje de canasta (%)	Meta por canasta	Porcentaje real alcanzado (%)	Comisión
S/ 2,900.00	Importados	70%	S/. 2.030,00	105	S/. 2.131,50
	Nacionales	10%	S/. 290,00	100	S/. 290,00
	Registro	10%	S/. 290,00	100	S/. 290,00
	Cobertura 10xdia	10%	S/. 290,00	100	S/. 290,00
			100%	S/. 2.900,00	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se está planteando este sistema de comisión para que incentive al personal a vender más sin límite alguno de comisión. Para ello, todas las variables (canastas) serán medidas de manera exacta y transparente para la fuerza de ventas. Para este objetivo, se dispondrá de un programa de control de gestión de ventas, *Sales Force*, a fin de supervisar la labor de venta al detalle, así como se podrán realizar auditorías a los clientes ferreteros visitados.

4.2 Estimación de la cuota de venta

Para establecer la meta de venta de productos importados y nacionales para cada vendedor, se considerará la nueva estructura de territorios o zonificación, que se encuentra valorizada por zona. Cada una de estas posee un valor monetario promedio establecido según el histórico 2014. Este valor estará distribuido de la siguiente manera: un 85% para productos importados y un 15% para productos nacionales, porcentajes de venta que se tienen en cuenta debido a las ventas históricas de la empresa.

A pesar de que la empresa no ha generado incrementos en sus ventas en los últimos dos años, se está planteando un objetivo de crecimiento para el 2015 de 19,9% vs. el 2014 y, para el 2016, de 6,1% vs. el 2015 por todas las acciones y cambios realizados en el área de ventas. Este incremento será distribuido en la meta de productos importados y nacionales de toda la fuerza de ventas.

Otro factor importante es la estacionalidad: la venta de productos ferreteros es mayor en abril, julio y noviembre; los meses de más baja venta son mayo, agosto y diciembre; en estos meses se deberá aumentar o disminuir la cuota de cada vendedor, según sea el caso, con una ponderación de todos los meses del año.

También, se estará midiendo una variable de cumplimiento de cobertura, representada en diez visitas por día, lo que resultaría en un total de 220 visitas al mes, que serán medidas a través del programa *Sales Force*; estas visitas deberán ser auditadas en el tiempo. Finalmente, se estará pagando un 10% sobre el registro de *Sales Force*, ya que se revisará que los vendedores realicen el registro de sus actividades y visitas en el programa propuesto para así mapear la gestión y eficiencia de cada vendedor.

5. Estrategia de sistemas de control de la fuerza de ventas

En esta etapa de reestructuración del área de ventas, el control y la supervisión del equipo de ventas son fundamentales para conseguir los objetivos que se está trazando la empresa. Se implementará el programa *Sales Force* para que la empresa pueda medir la gestión de ventas, que incluirá registro sobre visitas, actividades realizadas y la eficiencia de cada vendedor al cruzar oportunidades creadas con oportunidades cerradas.

La gerencia de ventas con esta implementación obtendrá indicadores del desempeño del equipo y podrá establecer acciones más específicas para campañas de clientes, planificar y orientar el trabajo de la fuerza de ventas.

6. Estrategia de gestión humana

Como estrategia complementaria, se actuará sobre tres variables: (i) perfil de la fuerza de ventas, (ii) herramientas de selección, y (iii) capacitación e integración.

6.1 Perfil de la fuerza de ventas

Se propone crear el perfil ideal del vendedor para que el perfil de toda la fuerza de ventas de la empresa se alinee al tipo de cliente, ferreterías minoristas, y el tipo de producto, técnico y profesional, que maneja Ardiles Import. Por ello, considerando la investigación de mercado, el perfil principalmente debe orientarse a la calidad de servicio, lo que permitiría mantener y desarrollar las ventas; asimismo, al relacionamiento para desarrollar negocios a largo plazo teniendo en cuenta que la diferenciación de los productos de la empresa es muy baja frente a la competencia; finalmente, el perfil del vendedor debe ser un perfil técnico para que se brinde la asesoría respectiva a los clientes sobre todos los productos ofrecidos.

La propuesta del perfil del vendedor es la siguiente:

- Formación superior técnica preferible en carreras de Mecánica, Industrial o afines (conocimiento de productos)
- Indispensable experiencia mínima de un año en ventas en un rubro de consumo masivo afín
- Manejo de *Microsoft Office* a nivel intermedio
- Edad entre 25 a 45 años

- Buen trato
- Alta capacidad de comunicación
- Intereses ocupacionales técnicos y de servicio
- Rasgos de comportamiento orientado a las ventas, enérgico, competitivo y ambicioso

6.2 Herramienta de selección

Actualmente, la empresa no maneja ninguna herramienta de selección que permita evaluar con anticipación al postulante. La selección en Ardiles Import se realiza normalmente mediante referencias y promoción al personal de almacén, pero no se filtran sus capacidades para el área comercial. Para la selección de la fuerza de ventas, se necesita conocer las características psicológicas y los rasgos de comportamiento específicos. Por ello, se propone utilizar *Aptitus Match*, una herramienta virtual que permite definir el perfil de una persona a través de una prueba por Internet. Tal perfil puede ser comparado con el requerido para el puesto de vendedor y, de esta manera, se puede definir si es apto para el puesto o no. Con este fin, se someterá a esta prueba a los mejores vendedores de la empresa y se buscará consolidar sus mejores cualidades como la base para el perfil ideal que la empresa necesita actualmente.

6.3 Capacitación e integración

La capacitación que recibe la fuerza de ventas de la empresa se desarrolla de manera *in-house*. En el año se brindará una capacitación semanal durante seis a ocho semanas sobre técnicas de ventas, cómo mejorar las ventas, entre otros cursos afines al trabajo comercial que desarrollan los vendedores. Esta propuesta no pretende cambiar el sistema de capacitación, pero sí mejorarlo con dinámicas de integración lideradas por los mejores vendedores, en las que ellos compartirán sus experiencias de ventas y soluciones; del mismo modo, se organizarán *gymkhanas* y tardes deportivas para integrar al equipo y reforzar el espíritu competitivo. A continuación, en la Tabla 18, se detalla la capacitación para Ardiles Import.

Tabla 18. Propuesta de capacitación

ACTIVIDAD	EJECUTADA	TEMAS	DURACIÓN	FINALIDAD
Curso de ventas	Empresa mediante curso in house	Técnicas de ventas, como mejorar las ventas, marketing para vendedores, finanzas para no especialistas, entre otros.	Ocho veces por mes (3 meses - 2 meses por semana - 24 sesiones)	Conocimiento y perfeccionamiento
Charlas Motivacionales	Mejores vendedores	Experiencias comerciales	Una vez por mes	Motivación y Aprendizaje
Integración	Espacios lúdicos externos	Paintball, bowling, paseos	Una vez cada tres meses	Integración y Competencia

Fuente: Elaboración propia, 2014

7. Estrategia de producto

Como se señaló en el apartado 4.3, la estrategia de remuneración, y se observó en la Tabla 17, el sueldo objetivo de cada vendedor estará distribuido en cuatro canastas, entre las cuales se estableció un valor de 70% para productos importados. El peso de esta canasta se debe a que dentro de ella se encuentran las marcas importadas propias, que generan un margen de ganancia de 25% para la empresa, y las marcas importadas exclusivas, que producen un 21%; en otras palabras, las marcas importadas son las que proporcionan mayores ganancias a Ardiles Import.

Actualmente, el porcentaje de participación de las ventas de la empresa de los productos de marcas importadas es de 84%: las marcas propias con un 55% y las marcas exclusivas, 29%; estas cifras son superiores a las de los productos de marcas nacionales, que solo alcanzan un 16% de participación. Considerando que el margen de ganancia de los productos de marcas nacionales es de 11%, correspondería darle mayor impulso de ventas a los productos que sí generen mayores ingresos netos a la empresa.

Capítulo V. Implementación y control

1. Evaluación financiera del proyecto

En el siguiente modelo financiero, se evaluará la propuesta planteada y se asignarán los recursos necesarios para implementarla y alcanzar los objetivos trazados. De esta forma, se reforzará la posición financiera con el fin de generar mayor valor para la empresa.

Se presentan los supuestos del modelo financiero desarrollado para Ardiles Import:

- Para calcular los estados financieros tanto del balance general como del estado de pérdidas y ganancias del canal Horizontal Lima, se ha tomado en cuenta la participación del canal horizontal de Lima sobre toda la empresa desde el 2011 hasta el 2014.
- Para estimar el flujo de caja del proyecto de dimensionamiento de ventas para Lima, se ha utilizado el método del flujo de caja incremental, que se determina como el flujo de caja del canal Horizontal Lima con la estrategia planteada menos el flujo de caja del canal Horizontal Lima sin la estrategia.
- Como primer paso, se proyecta que las ventas promedio anuales del canal horizontal Lima sin estrategia planteada se incrementarán solo en 2% anual considerando la desaceleración en el crecimiento de la economía peruana y, particularmente, en el sector construcción. Otro factor determinante es la coyuntura política previa a las elecciones presidenciales.
- Se ha considerado para los costos de venta el promedio histórico de los últimos cuatro años, 75% (ver Tabla 19).

Tabla 19. Comparativo de costo de ventas

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas netas (S/.)	15.375.317	17.985.273	19.961.086	19.620.000	20.012.400	20.412.648
Costo de ventas (S/.)	11.294.102	13.219.173	15.092.859	15.423.560	15.331.783	15.434.292
	73%	73%	76%	79%	76,6%	75,6%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- Se espera reducir en 0.2% los gastos financieros debido a la reducción paulatina de la deuda de la empresa como consecuencia de una mejora en el margen operativo del canal Horizontal Lima.
- Para calcular el costo de capital de los accionistas, que es igual a 13,55%, se utilizó el modelo de fijación de precios en el mercado de capitales (CAPM, por sus siglas en inglés) con un beta del sector desapalancado de 1,02 (Damodaran 2014). Asimismo, para obtener el costo promedio ponderado del capital (WACC, por sus siglas en inglés), igual a 9,5%, se consideró una estructura de capital de deuda de 44% y de capital propio de 56%, que corresponde al año base 2014 del canal Horizontal Lima (ver Tabla 20).

Tabla 20. Formulación del WACC

Año	0
T (Impuesto a la renta)	30%
Beta Desapalancado	1,02
Deuda	6.023.105
Patrimonio (E)	7.622.891
D+E	13.645.996
D/E	0,79
Beta Apalancado	1,58
Rf tasa libre de riesgo	1,7%
Prima riesgo de mercado (Rm - RF)	6,29%
Riesgo país	1,93%
Re (COK) (costo del accionista)	13,55%
Rd (costo de la deuda)	6,27%
D/ (D+E)	44,14%
E/(D+E)	55,86%
T	30%
WACC (tasa mínima para la empresa)	9,50%
Re	13,55%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

1.1.1 Modelo sin estrategia

La proyección de este modelo para los años 2015-2016 se puede observar en la Tabla 21, en la cual se contempla un crecimiento anual de las ventas de 2% con un número de quince vendedores en el canal horizontal de Lima.

Tabla 21. Modelo sin estrategia

	2012	2013	2014	2015	2016
Tasa de crecimiento de las ventas promedio	17,0%	11,0%	-1,7%	2,0%	2,0%
Venta promedio mensual (por vendedor)	S/.99.918	S/. 110.895	S/. 109.000	S/. 111.180	S/. 113.404
Número de vendedores	15	15	15	15	15
Venta promedio mensual Lima	S/. 1.498.773	S/. 1.663.424	S/. 1.635.000	S/. 1.667.700	S/. 1.701.054
Venta promedio anual Lima	S/. 17.985.273	S/. 19.961.086	S/. 19.620.000	S/. 20.012.400	S/.20.412.648

Fuente: Elaboración propia, 2014.

1.1.2 Modelo con estrategia

El presupuesto del modelo con estrategia contempla el ingreso de cinco nuevos vendedores, con lo que se proyecta que las ventas anuales crecerán 17,5% en el 2015 y 22,3% en el 2016 con respecto a las ventas que obtendría la empresa sin la estrategia propuesta (ver Tabla 22).

Tabla 22. Modelo con estrategia

SIN ESTRATEGIA	2014	2015	2016
Ventas mensuales	S/. 1.635.000	S/. 1.667.700	S/. 1.701.054
Ventas anuales	S/. 19.620.000	S/. 20.012.400	S/. 20.412.648
Tasa de crecimiento de ventas		2%	2%
Numero de vendedores	15	15	15
Venta promedio mensual por RV	S/. 109.000	S/. 111.180	S/. 113.404
CON ESTRATEGIA	2014	2015	2016
Ventas mensuales		S/. 1.960.000	S/. 2.080.000
Venta anuales		S/. 23.520.000	S/. 24.960.000
Tasa de crecimiento de Ventas		17,5%	22,3%
Numero de vendedores		20	20
Ventas promedio mensual por RV		S/. 98.000	S/. 104.000
Ventas adicionales mensuales		S/. 292.300	S/. 378.946
Ventas adicionales anuales		S/. 3.507.600	S/. 4.547.352
COSTOS DEL PROYECTO	2014	2015	2016
1. Costo de ventas promedio anual		S/. 2.687.222	S/. 3.438.317
2. Costo de ventas en porcentaje		76,6%	75,6%
3. Gastos administrativos		-	-
4. Gastos de ventas		S/. 418.035	S/. 437.623

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El presupuesto de los costos del proyecto está conformado por los costos de venta y los gastos de venta. El costo de venta promedio histórico en porcentaje es de 75% y los gastos de venta consideran principalmente el incremento en sueldos de los cinco nuevos vendedores y la compra del *Sales Force* (ver Tabla 23).

Tabla 23. Presupuesto de gastos

PRESUPUESTO - GASTOS DE VENTAS	2015	2016
Cinco sueldos adicionales mensuales	S/. 217.500	S/. 217.500
Veinte <i>Sales Force</i>	S/. 72.000	S/. 72.000
Capacitaciones (cursos, charlas e integración)	S/. 40.000	S/. 45.000
Premios (viajes, etc.)	S/. 28.000	S/. 35.000
Viáticos	S/. 40.000	S/. 45.000
Herramientas de selección	S/. 6.535	S/. 3.123
Otros	S/. 14.000	S/. 20.000
TOTAL	S/. 418.035	S/. 437.623

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Ahora bien, en la Tabla 24, se presenta el flujo de caja incremental para el proyecto propuesto durante los años 2015-2016.

Tabla 24. Flujo de caja incremental del proyecto

Flujo de Caja Incremental	2014	2015	2016
FCE Canal Horizontal Lima Con Estrategia (A)		879.887	1.257.920
FCE Canal Horizontal Lima Sin Estrategia (B)		598.247	787.931
FCE Proyecto Canal Horizontal Lima (A-B)		281.640	469.988
WACC	9,5%		
VAN	649.136		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Según los resultados obtenidos, se debe aceptar el proyecto de redimensionamiento de ventas porque incrementa el valor de los accionistas en S/. 649.136 una vez cubierto el costo de oportunidad del negocio del WACC de 9,5%.

1.2 Análisis de escenarios

Realizando un análisis de sensibilidad del proyecto, se observa que, ante una reducción de las ventas promedio mensual (VPM) de -2%, el valor actual neto económico (VAN) disminuye en -24%. Por lo tanto, el VPM es una variable bastante sensible. Adicionalmente, para determinar el punto de equilibrio del VAN económico, las ventas promedio mensual de cada vendedor no deben ser menores a S/. 91.000 (ver Tabla 25).

Tabla 25. Análisis de sensibilidad

Venta Promedio Mensual	VAN
S/. 98.000	S/. 649.136
S/. 96.040	S/. 577.085
S/. 94.119	S/. 437.278
S/. 92.237	S/. 237.878
S/. 90.392	S/. -9.867
S/. 88.584	S/. -292.680

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Para evaluar la viabilidad de las estrategias propuestas, se ha construido un modelo de flujos incrementales bajo tres escenarios: pesimista, normal y optimista. En la Tabla 26, se pueden apreciar los distintos VAN económicos que puede lograr el canal Horizontal Lima de Ardiles Import. En el escenario pesimista, ante una disminución del 5% en la venta promedio mensual por vendedor, el VAN económico sería igual a S/. 469,009, lo que representa una disminución del 30% con la cual aún el proyecto estaría generando valor.

Tabla 26. Análisis de sensibilidad por escenarios

Escenario	Pesimista	Normal	Optimista
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	S/. 93.100	S/. 98.000	S/. 102.900
Variación %	-0,05		0,05
VANE	S/. 469.009	S/. 649.136	S/. 829.264
Variación % VANE	-30%		25%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como medida de contingencia, se podría plantear una redistribución de vendedores a nivel nacional que ubique el excedente de vendedores de Lima en el interior del país para optimizar los costos y mejorar los márgenes.

1.3 Control

Se han elegido una serie de variables para monitorear el performance del proyecto en los próximos dos años. En la Tabla 27, el tablero de control presenta las principales variables a las que se debe realizar un seguimiento con el fin de lograr el éxito en el proyecto propuesto.

Tabla 27. Variables de control

Variable de control	Indicador	Límite crítico	Frecuencia	Fuente/Observación
Ventas promedio mensuales	Ventas mensuales por vendedor	> S/. 93.100	Mensual	Módulo de facturación
Visitas	Cumplimiento de visitas	10	Diario	<i>Sales Force</i>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Conclusiones y recomendaciones

El objetivo de este proyecto es volver más rentable el negocio que la distribuidora Ardiles Import SAC desarrolla en el mercado ferretero del Perú. Para ello, fue necesario realizar un análisis del macroentorno y microentorno para entender la realidad de la industria, el mercado y el negocio. Así, se revelaron escenarios internos y externos que nos ubican en una posición expectante frente al 2015 y 2016.

La investigación de mercado fue una herramienta de análisis del cliente, en la que el servicio al cliente demostró ser el eje central. Los resultados de esta investigación señalaron la importancia de la calidad de los productos y el servicio para el cliente ferretero.

La oportunidad de crecimiento se centró en la gestión de ventas y, como primera etapa, se planteó una reorganización de la fuerza de ventas del canal minorista de Lima, tanto del dimensionamiento como del sistema de remuneración, gestión humana y de la supervisión de ventas, con énfasis sobre la venta de productos de marcas propias ya que generan un mayor margen de ganancia (25%) y una participación de 55% de las ventas totales. Una vez comprobada la eficacia del proyecto, se extendería al resto de canales.

El proyecto produciría un total de S/. 23.500.000 en el 2015 y S/. 24.900.000 en el 2016, además de una utilidad neta de 3,9% en el 2015 y 4,7% en el 2016. En otras palabras, generaría un porcentaje de crecimiento de ventas de 19,9% para el 2015 vs. 2014 y 6,1% para el 2016 vs. 2015; asimismo, es una recuperación de utilidad neta, que en el 2014 alcanzó un 2,5%.

Bibliografía

Abusada, Roberto (2014). “Flash: PBI creció 2.8% en el 2014”. En: *Diario Perú 21*. 26 de octubre de 2014. Fecha de consulta: 09/12/2014. <<http://peru21.pe/opinion/flash-pbi-crecio-28-2014-2202259>>.

Álvarez, Cándido (2013). *Tratados de Libre Comercio y Acuerdo Comerciales Firmados por el Perú*.

Anderson, Chris (2009). *La economía long tail: De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Barcelona: Empresa Activa.

Cámara de Comercio de Bogotá (2010). *Reporte de Monitoreo sectorial. Sector ferretero en Perú*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Cruz, Alejandra (2014). “Podría monopolizarse el mercado de homecenters”. En: *Diario La República*. 21 de setiembre de 2014. Fecha de consulta: 06/12/2014. <<http://www.larepublica.pe/21-09-2014/podria-monopolizarse-el-mercado-de-homecenters>>.

Damodaran, Aswath (2014). *Archivos de data: Betas por industria, 2014*. Fecha de consulta: 13/12/2014. Disponible en <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/archives/betas13.xls>>

El Comercio (2014). “Desaprobación del presidente Humala llega al 73%, según CPI”. En: *Diario El Comercio*, 21 de noviembre de 2014. Fecha de consulta: 13/12/2014. <<http://elcomercio.pe/politica/gobierno/desaprobacion-presidente-humala-llega-al-73-segun-cpi-noticia-1773038>>.

Fowks, Jacqueline (2014). “El buen momento de la economía peruana, en entredicho”. En: *Diario El País*. 16 de febrero de 2014. Fecha de consulta: 04/12/2014. <http://internacional.elpais.com/internacional/2014/02/16/actualidad/1392517269_651448.html>.

GfK Perú (2013). *Resultados de GfK-Pulso Perú, diciembre 2013*. Fecha de consulta: 30/11/2014. Disponible en: <http://gfk.pe/wp-content/uploads/2013/12/Gfk_Pulso_Peru_diciembre_2013-1.pdf>

Guédez, Víctor (2010). *Los grupos de interés: De lo transaccional a lo relacional y a lo consustancial*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Inga, Claudia (2013). “El mercado ferretero moverá más de US\$4.000 millones este año”. En: *Diario El Comercio*. 24 de octubre de 2013. Fecha de consulta: 15/10/2014. <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/mercado-ferretero-movera-mas-us4000-millones-este-ano-noticia-1649284>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013a). “Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico, 2004 – 2013. En *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Fecha de consulta: 30/09/2014. Disponible en: <<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013b). “Población en situación de pobreza monetaria, según ámbito geográfico, 2004 – 2013”. En *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Fecha de consulta: 03/10/2014. Disponible en: <<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>>

Jiménez, Carlos (2012). *Infografía usos de internet en Latinoamérica 2012*. Fecha de consulta: 12/12/2014. Disponible en: <<http://www.tendenciasdigitales.com/1461/infografia-usos-de-internet-en-latinoamerica-2012/>>.

Perú 21 (2014a). “Negocios minoristas ferreteros moverán más de US\$ 3,500 millones en 2014”. En: *Diario Perú21*. 15 de mayo del 2014. Fecha de consulta: 10/12/2014. <<http://peru21.pe/economia/negocios-minoristas-ferreteros-moveran-mas-us-3500-millones-2014-2183446>>

Perú 21 (2014b). “Cepal: Crecimiento económico del Perú será de 5% en 2015”. En: *Diario Perú 21*. 2 de diciembre de 2014. Fecha de consulta: 11/12/2014. <<http://peru21.pe/economia/cepal-crecimiento-economico-peru-5-2015-2205550>>.

Anexos

Anexo 1. Dimensionamiento de ventas Ardiles Import – Actual

VENDEDOR	DISTRITO	CATEGORIA	# CLIENTE	Visitas Ideales	Valor de zona
ARACELIS VILLAGARAY RAMÍREZ	ATE	De S/.0 a S/.999	44	88	S/. 10,099.45
	ATE	De S/.1000 a S/.2299	13	26	S/. 16,846.98
	ATE	De S/.2300 a más	1	4	S/. 3,030.28
	CHACLACAYO	De S/.0 a S/.999	5	10	S/. 1,002.91
	CHACLACAYO	De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 1,651.46
	LURIGANCHO	De S/.0 a S/.999	31	62	S/. 13,624.91
	LURIGANCHO	De S/.1000 a S/.2299	9	18	S/. 13,347.36
	LURIGANCHO	De S/.2300 a más	6	24	S/. 32,612.95
	SAN JUAN DE LURIGANCHO	De S/.0 a S/.999	2	4	S/. 592.56
			112	238	S/. 92,808.86
CARLOS FLORES MAYTA	BREÑA	De S/.0 a S/.999	2	4	S/. 508.56
	LA VICTORIA	De S/.0 a S/.999	70	140	S/. 17,971.17
	LA VICTORIA	De S/.1000 a S/.2299	14	28	S/. 19,586.42
	LA VICTORIA	De S/.2300 a más	9	36	S/. 30,482.84
	LIMA	De S/.0 a S/.999	6	12	S/. 1,227.44
	LINCE	De S/.0 a S/.999	10	20	S/. 1,443.88
	SAN BORJA	De S/.0 a S/.999	3	6	S/. 228.25
	SAN BORJA	De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 1,636.61
	SAN BORJA	De S/.2300 a más	1	4	S/. 3,166.24
	SAN ISIDRO	De S/.0 a S/.999	1	2	S/. 404.32
	SAN JUAN DE LURIGANCHO	De S/.0 a S/.999	2	4	S/. 643.44
	SAN JUAN DE MIRAFLORES	De S/.0 a S/.999	2	4	S/. 502.55
	SAN LUIS	De S/.0 a S/.999	19	38	S/. 5,312.23
	SAN LUIS	De S/.1000 a S/.2299	6	12	S/. 8,357.42
	SAN LUIS	De S/.2300 a más	3	12	S/. 16,929.79
	SAN MARTIN DE PORRES	De S/.0 a S/.999	2	4	S/. 793.13
			151	328	S/. 109,194.29
ELVIS QUISPE	ANCON	De S/.0 a S/.999	3	6	S/. 1,332.83
	ANCON	De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 1,625.78
	ANCON	De S/.2300 a más	1	4	S/. 2,666.49
	ATE	De S/.0 a S/.999	1	2	S/. 232.07
	CALLAO	De S/.0 a S/.999	1	2	S/. 789.50
	CARABAYLLO	De S/.0 a S/.999	26	52	S/. 10,821.80
	CARABAYLLO	De S/.1000 a S/.2299	3	6	S/. 4,369.82
	CARABAYLLO	De S/.2300 a más	2	8	S/. 10,268.16
	CHANCAY	De S/.0 a S/.999	10	20	S/. 2,811.05
	CHANCAY	De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 1,795.75
	CHANCAY	De S/.2300 a más	3	12	S/. 8,217.60
	HUARAL	De S/.0 a S/.999	17	34	S/. 5,170.53
	HUARAL	De S/.1000 a S/.2299	5	10	S/. 6,971.71
	LIMA	De S/.0 a S/.999	1	2	S/. 303.60
	PUENTE PIEDRA	De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 1,280.24
	RIMAC	De S/.0 a S/.999	2	4	S/. 1,629.86
	SANTA ROSA	De S/.0 a S/.999	1	2	S/. 422.14
	SANTA ROSA	De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 1,687.93
	VENTANILLA	De S/.0 a S/.999	30	60	S/. 14,487.34
	VENTANILLA	De S/.1000 a S/.2299	8	16	S/. 11,016.32
VENTANILLA	De S/.2300 a más	1	4	S/. 2,776.88	
			119	252	S/. 90,677.37
ERNESTO MAURICIO AYALA	ATE	De S/.0 a S/.999	1	2	S/. 829.98
	CHORRILLOS	De S/.2300 a más	1	4	S/. 2,261.42
	EL AGUSTINO	De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 1,250.03
	EL AGUSTINO	De S/.2300 a más	1	4	S/. 2,671.44
	LA VICTORIA	De S/.0 a S/.999	1	2	S/. 739.15
	LIMA	De S/.0 a S/.999	26	52	S/. 9,441.62
	LIMA	De S/.1000 a S/.2299	10	20	S/. 14,861.88
	LIMA	De S/.2300 a más	6	24	S/. 16,935.89
	SAN JUAN DE LURIGANCHO	De S/.0 a S/.999	9	18	S/. 2,528.34
	SAN JUAN DE LURIGANCHO	De S/.1000 a S/.2299	2	4	S/. 2,072.13
	SAN MARTIN DE PORRES	De S/.0 a S/.999	4	8	S/. 713.65
	SURQUILLO	De S/.0 a S/.999	38	76	S/. 15,460.44
	SURQUILLO	De S/.1000 a S/.2299	14	28	S/. 19,730.36
	SURQUILLO	De S/.2300 a más	6	24	S/. 18,199.35
	VILLA EL SALVADOR	De S/.0 a S/.999	1	2	S/. 257.65
			121	270	S/. 107,953.33
FLOR SÁNCHEZ	CALLAO	De S/.0 a S/.999	99	198	S/. 30,069.91
	CALLAO	De S/.1000 a S/.2299	25	50	S/. 36,741.90
	CALLAO	De S/.2300 a más	7	28	S/. 21,004.76
	LIMA	De S/.0 a S/.999	3	6	S/. 716.31
	LOS OLIVOS	De S/.0 a S/.999	1	2	S/. 722.69
	SAN MARTÍN DE PORRES	De S/.0 a S/.999	7	14	S/. 1,077.24
	SAN MIGUEL	De S/.0 a S/.999	18	36	S/. 6,025.08
	SAN MIGUEL	De S/.1000 a S/.2299	3	6	S/. 4,461.32
	SAN MIGUEL	De S/.2300 a más	1	4	S/. 4,018.60
			164	344	S/. 104,837.79

VENDEDOR	DISTRITO	CATEGORIA	# CLIENTE	Visitas Ideales	Valor de zona
FLOR SOLIER RAMOS	ATE	De S./0 a S./999	1	2	S/. 331.17
	ATE	De S./2300 a más	1	4	S/. 4,347.73
	CIENEGUILLA	De S./0 a S./999	14	28	S/. 3,097.16
	CIENEGUILLA	De S./1000 a S./2299	1	2	S/. 2,026.18
	EL AGUSTINO	De S./0 a S./999	5	10	S/. 2,620.94
	EL AGUSTINO	De S./1000 a S./2299	2	4	S/. 3,521.80
	EL AGUSTINO	De S./2300 a más	1	4	S/. 2,696.95
	LA MOLINA	De S./0 a S./999	25	50	S/. 9,578.09
	LA MOLINA	De S./1000 a S./2299	9	18	S/. 12,374.16
	LA MOLINA	De S./2300 a más	1	4	S/. 3,158.74
	LA VICTORIA	De S./0 a S./999	2	4	S/. 737.58
	PACHACAMAC	De S./0 a S./999	23	46	S/. 6,824.35
	PACHACAMAC	De S./1000 a S./2299	4	8	S/. 5,284.90
	SAN MARTIN DE PORRES	De S./0 a S./999	1	2	S/. 726.68
			90	186	S/. 57,326.44
JOSE CORNEJO ALMIDÓN	COMAS	De S./0 a S./999	1	2	S/. 225.79
	INDEPENDENCIA	De S./0 a S./999	2	4	S/. 643.00
	LIMA	De S./0 a S./999	3	6	S/. 214.13
	LIMA	De S./1000 a S./2299	1	2	S/. 1,948.71
	LOS OLIVOS	De S./0 a S./999	29	58	S/. 11,542.36
	LOS OLIVOS	De S./1000 a S./2299	11	22	S/. 17,403.67
	LOS OLIVOS	De S./2300 a más	5	20	S/. 24,642.57
	RÍMAC	De S./0 a S./999	9	18	S/. 3,489.03
	RÍMAC	De S./1000 a S./2299	6	12	S/. 8,334.38
	RÍMAC	De S./2300 a más	1	4	S/. 2,947.03
	SAN MARTÍN DE PORRES	De S./0 a S./999	58	116	S/. 22,186.58
	SAN MARTÍN DE PORRES	De S./1000 a S./2299	9	18	S/. 13,626.01
	SAN MARTÍN DE PORRES	De S./2300 a más	8	32	S/. 25,069.04
				143	314
LIDIA BARÚA LUYO	ATE	De S./0 a S./999	53	106	S/. 17,324.54
	ATE	De S./1000 a S./2299	17	34	S/. 26,034.04
	ATE	De S./2300 a más	11	44	S/. 39,208.25
	LA MOLINA	De S./0 a S./999	2	4	S/. 1,237.70
	LA VICTORIA	De S./0 a S./999	1	2	S/. 829.91
	SAN JUAN DE MIRAFLORES	De S./0 a S./999	3	6	S/. 654.36
	SANTA ANITA	De S./0 a S./999	27	54	S/. 10,343.44
	SANTA ANITA	De S./1000 a S./2299	6	12	S/. 8,132.98
	SANTA ANITA	De S./2300 a más	2	8	S/. 8,419.17
	VILLA MARÍA DEL TRIUNFO	De S./0 a S./999	2	4	S/. 538.46
				124	274
LIDIA PONTE VILLANUEVA	COMAS	De S./1000 a S./2299	1	2	S/. 1,647.26
	EL AGUSTINO	De S./0 a S./999	2	4	S/. 740.48
	LIMA	De S./0 a S./999	2	4	S/. 1,894.96
	RÍMAC	De S./0 a S./999	2	4	S/. 1,675.03
	SAN JUAN DE LURIGANCHO	De S./0 a S./999	162	324	S/. 40,527.96
	SAN JUAN DE LURIGANCHO	De S./1000 a S./2299	18	36	S/. 23,923.60
	SAN JUAN DE LURIGANCHO	De S./2300 a más	9	36	S/. 33,832.60
				196	410
LUIS HEREDIA CUBAS	LIMA	De S./2300 a más	1	4	S/. 2,836.92
	LURÍN	De S./0 a S./999	10	20	S/. 1,385.70
	MIRAFLORES	De S./0 a S./999	11	22	S/. 4,545.88
	MIRAFLORES	De S./1000 a S./2299	1	2	S/. 1,863.39
	MIRAFLORES	De S./2300 a más	1	4	S/. 5,326.72
	PUNTA HERMOSA	De S./0 a S./999	2	4	S/. 485.47
	SAN BORJA	De S./0 a S./999	12	24	S/. 4,703.66
	SAN BORJA	De S./1000 a S./2299	1	2	S/. 1,111.17
	SAN BORJA	De S./2300 a más	1	4	S/. 2,697.36
	SAN ISIDRO	De S./0 a S./999	4	8	S/. 1,920.77
	SAN ISIDRO	De S./1000 a S./2299	1	2	S/. 1,577.66
	SAN JUAN DE LURIGANCHO	De S./0 a S./999	6	12	S/. 1,055.91
	SANTIAGO DE SURCO	De S./0 a S./999	31	62	S/. 10,578.84
	SANTIAGO DE SURCO	De S./1000 a S./2299	10	20	S/. 13,639.93
	SANTIAGO DE SURCO	De S./2300 a más	6	24	S/. 20,366.98
	SURQUILLO	De S./1000 a S./2299	1	2	S/. 1,149.39
	VILLA EL SALVADOR	De S./0 a S./999	5	10	S/. 1,003.72
	VILLA MARÍA DEL TRIUNFO	De S./0 a S./999	5	10	S/. 707.24
			109	236	S/. 76,956.68

VENDEDOR	DISTRITO	CATEGORIA	# CLIENTE	Visitas Ideales	Valor de zona
MARIO RIVAS LOARTE	CALLAO	De S/0 a S/.999	2	4	S/. 1,154.73
	CARABAYLLO	De S/0 a S/.999	7	14	S/. 1,390.66
	CARABAYLLO	De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 2,169.67
	CARABAYLLO	De S/.2300 a más	1	4	S/. 3,596.75
	COMAS	De S/0 a S/.999	47	94	S/. 14,987.16
	COMAS	De S/.1000 a S/.2299	11	22	S/. 16,253.92
	COMAS	De S/.2300 a más	6	24	S/. 23,203.43
	INDEPENDENCIA	De S/0 a S/.999	30	60	S/. 8,330.97
	INDEPENDENCIA	De S/.1000 a S/.2299	5	10	S/. 7,921.51
	INDEPENDENCIA	De S/.2300 a más	5	20	S/. 18,615.11
	LA VICTORIA	De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 1,012.85
	LIMA	De S/0 a S/.999	10	20	S/. 2,351.85
	LIMA	De S/.1000 a S/.2299	2	4	S/. 3,014.29
	LIMA	De S/.2300 a más	1	4	S/. 3,019.17
	LOS OLIVOS	De S/0 a S/.999	6	12	S/. 1,696.66
	LOS OLIVOS	De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 1,612.96
	LOS OLIVOS	De S/.2300 a más	2	8	S/. 9,849.66
	RÍMAC	De S/0 a S/.999	2	4	S/. 363.73
	SAN MARTÍN DE PORRES	De S/0 a S/.999	20	40	S/. 7,406.13
	SAN MARTÍN DE PORRES	De S/.1000 a S/.2299	3	6	S/. 4,882.05
SAN MARTÍN DE PORRES	De S/.2300 a más	1	4	S/. 4,036.45	
			164	360	S/. 136,869.69
RICARDO CALDERON HUAMANÍ	BARRANCO	De S/0 a S/.999	7	14	S/. 1,846.14
	BARRANCO	De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 1,420.85
	BARRANCO	De S/.2300 a más	2	8	S/. 11,332.58
	CHORRILLOS	De S/0 a S/.999	30	60	S/. 8,317.49
	CHORRILLOS	De S/.1000 a S/.2299	14	28	S/. 20,635.02
	CHORRILLOS	De S/.2300 a más	5	20	S/. 17,493.59
	SAN JUAN DE MIRAFLORES	De S/0 a S/.999	52	104	S/. 17,209.93
	SAN JUAN DE MIRAFLORES	De S/.1000 a S/.2299	10	20	S/. 12,693.27
	SAN JUAN DE MIRAFLORES	De S/.2300 a más	11	44	S/. 33,552.06
	VILLA MARÍA DEL TRIUNFO	De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 1,521.57
			133	302	S/. 126,022.49
SANDRA COHELLO GANOZA	LURÍN	De S/0 a S/.999	19	38	S/. 7,370.05
	LURÍN	De S/.1000 a S/.2299	5	10	S/. 7,790.43
	LURÍN	De S/.2300 a más	2	8	S/. 5,012.38
	PACHACAMAC	De S/0 a S/.999	3	6	S/. 804.68
	PACHACAMAC	De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 1,170.27
	PUNTA HERMOSA	De S/0 a S/.999	1	2	S/. 226.64
	PUNTA HERMOSA	De S/.2300 a más	1	4	S/. 2,727.17
	PUNTA NEGRA	De S/0 a S/.999	3	6	S/. 605.55
	PUNTA NEGRA	De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 1,088.83
	SANTA ANITA	De S/0 a S/.999	2	4	S/. 355.16
	VILLA EL SALVADOR	De S/0 a S/.999	52	104	S/. 16,776.26
	VILLA EL SALVADOR	De S/.1000 a S/.2299	13	26	S/. 19,270.12
	VILLA EL SALVADOR	De S/.2300 a más	3	12	S/. 8,594.66
	VILLA MARÍA DEL TRIUNFO	De S/0 a S/.999	27	54	S/. 6,648.89
VILLA MARÍA DEL TRIUNFO	De S/.1000 a S/.2299	5	10	S/. 7,347.21	
VILLA MARÍA DEL TRIUNFO	De S/.2300 a más	2	8	S/. 6,711.34	
			140	296	S/. 92,499.61
SANTOS MANAY AGUILAR	BREÑA	De S/0 a S/.999	1	2	S/. 515.25
	COMAS	De S/0 a S/.999	1	2	S/. 417.08
	COMAS	De S/.2300 a más	2	8	S/. 7,281.33
	INDEPENDENCIA	De S/0 a S/.999	2	4	S/. 951.49
	LOS OLIVOS	De S/0 a S/.999	18	36	S/. 7,291.56
	LOS OLIVOS	De S/.1000 a S/.2299	3	6	S/. 4,597.41
	LOS OLIVOS	De S/.2300 a más	2	8	S/. 8,503.06
	PUEBLO LIBRE	De S/0 a S/.999	1	2	S/. 279.19
	PUENTE PIEDRA	De S/0 a S/.999	58	116	S/. 21,348.61
	PUENTE PIEDRA	De S/.1000 a S/.2299	15	30	S/. 23,649.29
	PUENTE PIEDRA	De S/.2300 a más	5	20	S/. 17,253.51
	SAN MARTÍN DE PORRES	De S/0 a S/.999	32	64	S/. 11,469.97
	SAN MARTÍN DE PORRES	De S/.1000 a S/.2299	8	16	S/. 12,016.99
	SAN MARTÍN DE PORRES	De S/.2300 a más	3	12	S/. 9,517.80
SURQUILLO	De S/0 a S/.999	1	2	S/. 517.16	
			152	328	S/. 125,609.70
SARA MARROQUÍN FERNÁNDEZ	BREÑA	De S/0 a S/.999	13	26	S/. 4,293.45
	BREÑA	De S/.1000 a S/.2299	3	6	S/. 4,479.60
	BREÑA	De S/.2300 a más	2	8	S/. 5,046.18
	CHORRILLOS	De S/0 a S/.999	1	2	S/. 458.90
	JESÚS MARÍA	De S/0 a S/.999	6	12	S/. 1,954.63
	JESÚS MARÍA	De S/.1000 a S/.2299	2	4	S/. 3,066.87
	JESÚS MARÍA	De S/.2300 a más	1	4	S/. 3,171.19
	LIMA	De S/0 a S/.999	16	32	S/. 5,996.00
	LIMA	De S/.1000 a S/.2299	4	8	S/. 6,331.07
	LIMA	De S/.2300 a más	1	4	S/. 2,797.35
	LINCE	De S/0 a S/.999	14	28	S/. 7,988.24
	LINCE	De S/.1000 a S/.2299	9	18	S/. 14,091.97
	LINCE	De S/.2300 a más	2	8	S/. 5,295.88
	MAGDALENA DEL MAR	De S/0 a S/.999	10	20	S/. 4,283.00
	MAGDALENA DEL MAR	De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 1,399.27
	MAGDALENA DEL MAR	De S/.2300 a más	1	4	S/. 3,433.32
	PUEBLO LIBRE	De S/.1000 a S/.2299	2	4	S/. 3,379.45
	PUEBLO LIBRE	De S/.2300 a más	1	4	S/. 8,045.28
	SAN JUAN DE LURIGANCHO	De S/0 a S/.999	1	2	S/. 464.41
	SANTA ANITA	De S/0 a S/.999	1	2	S/. 992.62
SANTIAGO DE SURCO	De S/0 a S/.999	2	4	S/. 343.14	
SURQUILLO	De S/0 a S/.999	5	10	S/. 461.33	
VILLA MARÍA DEL TRIUNFO	De S/0 a S/.999	2	4	S/. 476.11	
			100	216	S/. 88,249.26

Anexo 2. Dimensionamiento de ventas Ardiles Import – Nueva propuesta

ZONAS	DISTRITO	CATEGORÍA	# CLIENTE	Visitas ideales	Valor de zona
ZONA N1	Ancón	De S/.0 a S/.999	3	6	S/. 1,332.83
		De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 1,625.78
		De S/.2300 a más	1	4	S/. 2,666.49
ZONA N1	Ventanilla	De S/.0 a S/.999	30	60	S/. 14,487.34
		De S/.1000 a S/.2299	8	16	S/. 11,016.32
		De S/.2300 a más	1	4	S/. 2,776.88
ZONA N1	Santa Rosa	De S/.0 a S/.999	1	2	S/. 422.14
		De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 1,687.93
		De S/.2300 a más			
ZONA N1	Huaral	De S/.0 a S/.999	17	34	S/. 5,170.53
		De S/.1000 a S/.2299	5	10	S/. 6,971.71
		De S/.2300 a más			
ZONA N1	Chancay	De S/.0 a S/.999	10	20	S/. 2,811.05
		De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/. 1,795.75
		De S/.2300 a más	3	12	S/. 8,217.60
ZONA N1	Puente Piedra	De S/.0 a S/.999	16	32	S/. 5,889.27
		De S/.1000 a S/.2299	6	12	S/. 9,348.57
		De S/.2300 a más			
			104	218	S/. 76,220.19
ZONA N2	Puente Piedra	De S/.0 a S/.999	42	84	S/. 15,459.34
		De S/.1000 a S/.2299	10	20	S/. 15,580.96
		De S/.2300 a más	5	20	S/. 17,253.51
ZONA N2	Carabaylo	De S/.0 a S/.999	33	66	S/. 12,212.46
		De S/.1000 a S/.2299	0	0	S/. -
		De S/.2300 a más	3	12	S/. 13,864.91
ZONA N2	Comas	De S/.0 a S/.999	8	16	S/. 2,551.84
		De S/.1000 a S/.2299			
		De S/.2300 a más			
			101	218	S/. 76,923.02
ZONA N3	Comas	De S/.0 a S/.999	41	82	S/. 13,078.19
		De S/.1000 a S/.2299	12	24	S/. 17,901.18
		De S/.2300 a más	5	20	S/. 19,052.98
ZONA N3	Los Olivos	De S/.0 a S/.999	32	64	S/. 12,594.53
		De S/.1000 a S/.2299	10	20	S/. 15,742.70
		De S/.2300 a más		0	
			100	210	S/. 78,369.58
ZONA N4	Los Olivos	De S/.0 a S/.999	22	44	S/. 8,658.74
		De S/.1000 a S/.2299	0	0	
		De S/.2300 a más	7	28	S/. 33,440.78
ZONA N4	San Martín de Porres	De S/.0 a S/.999	60	120	S/. 21,470.98
		De S/.1000 a S/.2299	9	18	S/. 13,736.27
		De S/.2300 a más			
			98	210	S/. 77,306.77
ZONA N5	San Martín de Porres	De S/.0 a S/.999	64	128	S/. 22,902.38
		De S/.1000 a S/.2299	11	22	S/. 16,788.77
		De S/.2300 a más	12	48	S/. 38,623.28
ZONA N5	Independencia	De S/.0 a S/.999	6	12	S/. 1,751.55
		De S/.1000 a S/.2299			
		De S/.2300 a más			
			93	210	S/. 80,065.98

ZONAS	DISTRITO	CATEGORÍA	# CLIENTE	Visitas ideales	Valor de zona	
ZONA N6	Independencia	De S/.0 a S/.999	28	56	S/.	8,173.91
		De S/.1000 a S/.2299	5	10	S/.	7,921.51
		De S/.2300 a más	5	20	S/.	18,615.11
ZONA N6	Rímac	De S/.0 a S/.999	15	30	S/.	7,157.65
		De S/.1000 a S/.2299	6	12	S/.	8,334.38
		De S/.2300 a más	1	4	S/.	2,947.03
ZONA N6	Lima	De S/.0 a S/.999	35	70	S/.	11,568.76
		De S/.1000 a S/.2299	7	14	S/.	10,770.10
		De S/.2300 a más				
			102	216	S/.	75,488.45
ZONA N7	Lima	De S/.0 a S/.999	32	64	S/.	10,577.15
		De S/.1000 a S/.2299	10	20	S/.	15,385.85
		De S/.2300 a más	9	36	S/.	25,589.32
ZONA N7	El Agustino	De S/.0 a S/.999	7	14	S/.	3,361.42
		De S/.1000 a S/.2299	3	6	S/.	4,771.83
		De S/.2300 a más	2	8	S/.	5,368.38
ZONA N7	San Juan de Lurigancho	De S/.0 a S/.999	36	72	S/.	9,061.84
		De S/.1000 a S/.2299	0	0		
		De S/.2300 a más				
			99	220	S/.	74,115.79
ZONA N8	San Juan de Lurigancho	De S/.0 a S/.999	74	148	S/.	18,627.11
		De S/.1000 a S/.2299	20	40	S/.	25,995.73
		De S/.2300 a más	8	32	S/.	30,073.42
			102	220	S/.	74,696.26
ZONA N9	Callao	De S/.0 a S/.999	73	146	S/.	22,912.07
		De S/.1000 a S/.2299	25	50	S/.	36,741.90
		De S/.2300 a más	6	24	S/.	18,004.08
			104	220	S/.	77,658.05
ZONA N10	Callao	De S/.0 a S/.999	29	58	S/.	9,102.06
		De S/.1000 a S/.2299	0	0		
		De S/.2300 a más	1	4	S/.	3,000.68
ZONA N10	San Miguel	De S/.0 a S/.999	18	36	S/.	6,025.09
		De S/.1000 a S/.2299	3	6	S/.	4,461.32
		De S/.2300 a más	1	4	S/.	4,018.60
ZONA N10	Pueblo Libre	De S/.0 a S/.999	1	2	S/.	279.19
		De S/.1000 a S/.2299	2	4	S/.	3,379.45
		De S/.2300 a más	1	4	S/.	8,045.28
ZONA N10	Breña	De S/.0 a S/.999	16	32	S/.	5,317.27
		De S/.1000 a S/.2299	3	6	S/.	4,479.60
		De S/.2300 a más	2	8	S/.	5,046.18
ZONA N10	Magdalena	De S/.0 a S/.999	10	20	S/.	4,283.00
		De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/.	1,399.27
		De S/.2300 a más	1	4	S/.	3,433.32
ZONA N10	Jesús María	De S/.0 a S/.999	6	12	S/.	1,954.63
		De S/.1000 a S/.2299	2	4	S/.	3,066.87
		De S/.2300 a más	1	4	S/.	3,171.19
ZONA N10	Lince	De S/.0 a S/.999	0	0	S/.	-
		De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/.	1,565.77
		De S/.2300 a más	2	8	S/.	5,295.88
			101	220	S/.	77,324.65

ZONAS	DISTRITO	CATEGORÍA	# CLIENTE	Visitas ideales	Valor de zona	
ZONA N11	Lince	De S/.0 a S/.999	24	48	S/.	9,432.12
		De S/.1000 a S/.2299	8	16	S/.	12,526.20
		De S/.2300 a más	0	0		
ZONA N11	La Victoria	De S/.0 a S/.999	45	90	S/.	12,331.10
		De S/.1000 a S/.2299	15	30	S/.	20,599.27
		De S/.2300 a más	9	36	S/.	30,482.84
			101	220	S/.	85,371.53
ZONA N12	La Victoria	De S/.0 a S/.999	29	58	S/.	7,946.71
		De S/.1000 a S/.2299	0	0		
		De S/.2300 a más	0	0		
ZONA N12	San Luis	De S/.0 a S/.999	19	38	S/.	5,312.23
		De S/.1000 a S/.2299	6	12	S/.	8,357.42
		De S/.2300 a más	3	12	S/.	16,929.79
ZONA N12	San Borja	De S/.0 a S/.999	15	30	S/.	4,931.91
		De S/.1000 a S/.2299	2	4	S/.	2,747.79
		De S/.2300 a más	2	8	S/.	5,863.60
ZONA N12	San Isidro	De S/.0 a S/.999	5	10	S/.	2,325.09
		De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/.	1,577.66
		De S/.2300 a más	0	0		
ZONA N12	Miraflores	De S/.0 a S/.999	11	22	S/.	4,545.88
		De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/.	1,863.39
		De S/.2300 a más	1	4	S/.	5,326.72
ZONA N12	Surquillo	De S/.0 a S/.999	0	0		
		De S/.1000 a S/.2299	9	18	S/.	12,527.85
		De S/.2300 a más	0	0		
			104	220	S/.	80,256.04
ZONA N13	Surquillo	De S/.0 a S/.999	44	88	S/.	16,438.92
		De S/.1000 a S/.2299	6	12	S/.	8,351.90
		De S/.2300 a más	6	24	S/.	18,199.35
ZONA N13	Surco	De S/.0 a S/.999	30	60	S/.	9,929.07
		De S/.1000 a S/.2299	6	12	S/.	8,183.96
		De S/.2300 a más	6	24	S/.	20,366.98
			98	220	S/.	81,470.18
ZONA N14	Surco	De S/.0 a S/.999	3	6	S/.	992.91
		De S/.1000 a S/.2299	4	8	S/.	5,455.97
		De S/.2300 a más	0	0		
ZONA N14	Barranco	De S/.0 a S/.999	7	14	S/.	1,846.14
		De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/.	1,420.85
		De S/.2300 a más	2	8	S/.	11,332.58
ZONA N14	Chorrillos	De S/.0 a S/.999	31	62	S/.	8,776.39
		De S/.1000 a S/.2299	14	28	S/.	20,635.02
		De S/.2300 a más	6	24	S/.	19,755.00
ZONA N14	San Juan de Miraflores	De S/.0 a S/.999	34	68	S/.	10,955.66
		De S/.1000 a S/.2299	0	0		
		De S/.2300 a más	0	0		
			102	220	S/.	81,170.52
ZONA N15	San Juan de Miraflores	De S/.0 a S/.999	23	46	S/.	7,411.18
		De S/.1000 a S/.2299	10	20	S/.	12,693.27
		De S/.2300 a más	11	44	S/.	33,552.06
ZONA N15	Villa El Salvador	De S/.0 a S/.999	52	104	S/.	16,171.66
		De S/.1000 a S/.2299	3	6	S/.	4,446.95
		De S/.2300 a más	0	0		
			99	220	S/.	74,275.12

ZONAS	DISTRITO	CATEGORÍA	# CLIENTE	Visitas ideales	Valor de zona	
ZONA N16	Villa El Salvador	De S/.0 a S/.999	6	12	S/.	1,865.96
		De S/.1000 a S/.2299	10	20	S/.	14,823.17
		De S/.2300 a más	3	12	S/.	8,594.66
ZONA N16	Lurín	De S/.0 a S/.999	29	58	S/.	8,755.75
		De S/.1000 a S/.2299	5	10	S/.	7,790.43
		De S/.2300 a más	2	8	S/.	5,012.38
ZONA N16	Punta Hermosa	De S/.0 a S/.999	3	6	S/.	712.11
		De S/.1000 a S/.2299	0	0	S/.	-
		De S/.2300 a más	1	4	S/.	2,727.17
ZONA N16	Punta Negra	De S/.0 a S/.999	3	6	S/.	605.55
		De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/.	1,088.83
		De S/.2300 a más	0	0		
ZONA N16	Villa María del Triunfo	De S/.0 a S/.999	31	62	S/.	7,208.10
		De S/.1000 a S/.2299	6	12	S/.	8,868.78
		De S/.2300 a más	2	8	S/.	6,711.34
			102	220	S/.	74,764.23
ZONA N17	Villa María del Triunfo	De S/.0 a S/.999	5	10	S/.	1,162.60
		De S/.1000 a S/.2299	0	0		
		De S/.2300 a más	0	0		
ZONA N17	Pachacámac	De S/.0 a S/.999	26	52	S/.	7,629.03
		De S/.1000 a S/.2299	5	10	S/.	6,455.17
		De S/.2300 a más	0	0	S/.	-
ZONA N17	Cieneguilla	De S/.0 a S/.999	14	28	S/.	3,097.16
		De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/.	2,026.18
		De S/.2300 a más	0	0	S/.	-
ZONA N17	La Molina	De S/.0 a S/.999	27	54	S/.	10,815.79
		De S/.1000 a S/.2299	9	18	S/.	12,374.16
		De S/.2300 a más	1	4	S/.	3,158.74
ZONA N17	Ate-Vitarte	De S/.0 a S/.999	0	0	S/.	-
		De S/.1000 a S/.2299	21	42	S/.	30,016.71
		De S/.2300 a más	0	0	S/.	-
			109	220	S/.	76,735.54
ZONA N18	Ate-Vitarte	De S/.0 a S/.999	79	158	S/.	22,765.59
		De S/.1000 a S/.2299	5	10	S/.	7,146.84
		De S/.2300 a más	13	52	S/.	46,586.26
			97	220	S/.	76,498.69
ZONA N19	Ate-Vitarte	De S/.0 a S/.999	21	42	S/.	6,051.61
		De S/.1000 a S/.2299	4	8	S/.	5,717.47
		De S/.2300 a más	0	0		
ZONA N19	Chaclacayo	De S/.0 a S/.999	5	10	S/.	1,002.91
		De S/.1000 a S/.2299	1	2	S/.	1,651.46
		De S/.2300 a más	0	0	S/.	-
ZONA N19	Santa Anita	De S/.0 a S/.999	30	60	S/.	11,691.22
		De S/.1000 a S/.2299	6	12	S/.	8,132.98
		De S/.2300 a más	2	8	S/.	8,419.17
ZONA N19	Lurigancho-Chosica	De S/.0 a S/.999	26	52	S/.	11,427.34
		De S/.1000 a S/.2299	9	18	S/.	13,347.36
		De S/.2300 a más	2	8	S/.	10,870.98
			106	220	S/.	78,312.50
ZONA N20	Lurigancho-Chosica	De S/.0 a S/.999	5	10	S/.	2,197.57
		De S/.1000 a S/.2299	0	0	S/.	-
		De S/.2300 a más	4	16	S/.	21,741.97
ZONA N20	San Juan de Lurigancho	De S/.0 a S/.999	72	144	S/.	18,123.67
		De S/.1000 a S/.2299	0	0	S/.	-
		De S/.2300 a más	1	4	S/.	3,759.18
ZONA N20	Comas	De S/.0 a S/.999	0	0	S/.	-
		De S/.1000 a S/.2299	0	0	S/.	-
		De S/.2300 a más	3	12	S/.	11,431.79
ZONA N20	Carabayllo	De S/.0 a S/.999	0	0	S/.	-
		De S/.1000 a S/.2299	4	8	S/.	6,539.49
		De S/.2300 a más	0	0	S/.	-
ZONA N20	Los Olivos	De S/.0 a S/.999	0	0	S/.	-
		De S/.1000 a S/.2299	5	10	S/.	7,871.35
		De S/.2300 a más	2	8	S/.	9,554.51
			96	212	S/.	81,219.53

Anexo 3. Estimación de cuota de venta 2015

	Estimado de venta mensual de acuerdo a la estacionalidad 2015												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Zona 1	S/ 92,836.19	S/ 92,287.41	S/ 91,098.37	S/ 93,750.83	S/ 85,793.45	S/ 92,744.73	S/ 100,061.87	S/ 87,073.95	S/ 88,171.52	S/ 89,634.94	S/ 99,878.94	S/ 83,781.23	S/ 1,097,113.41
Zona 2	S/ 93,692.24	S/ 93,138.39	S/ 91,938.39	S/ 94,615.31	S/ 86,584.55	S/ 93,599.93	S/ 100,984.54	S/ 87,876.86	S/ 88,984.55	S/ 90,461.47	S/ 100,799.93	S/ 84,553.78	S/ 1,107,229.95
Zona 3	S/ 95,453.44	S/ 94,889.19	S/ 93,666.63	S/ 96,393.87	S/ 88,212.15	S/ 95,359.40	S/ 102,882.82	S/ 89,528.75	S/ 90,657.26	S/ 92,161.94	S/ 102,694.74	S/ 86,143.20	S/ 1,128,043.39
Zona 4	S/ 94,159.65	S/ 93,603.04	S/ 92,397.05	S/ 95,087.33	S/ 87,016.50	S/ 94,066.88	S/ 101,488.33	S/ 88,315.25	S/ 89,428.47	S/ 90,912.76	S/ 101,302.79	S/ 84,975.60	S/ 1,112,753.65
Zona 5	S/ 97,520.36	S/ 96,943.89	S/ 95,694.86	S/ 98,481.16	S/ 90,122.27	S/ 97,424.28	S/ 105,110.62	S/ 91,467.38	S/ 92,620.33	S/ 94,157.59	S/ 104,918.46	S/ 88,008.53	S/ 1,152,469.72
Zona 6	S/ 91,944.93	S/ 91,401.42	S/ 90,223.80	S/ 92,850.79	S/ 84,969.80	S/ 91,854.35	S/ 99,101.24	S/ 86,238.01	S/ 87,325.04	S/ 88,774.42	S/ 98,920.06	S/ 82,976.90	S/ 1,086,580.75
Zona 7	S/ 90,273.03	S/ 89,739.40	S/ 88,583.19	S/ 91,162.42	S/ 83,424.73	S/ 90,184.09	S/ 97,299.21	S/ 84,669.88	S/ 85,737.15	S/ 87,160.17	S/ 97,121.33	S/ 81,468.08	S/ 1,066,822.68
Zona 8	S/ 90,980.04	S/ 90,442.23	S/ 89,276.97	S/ 91,876.40	S/ 84,078.11	S/ 90,890.41	S/ 98,061.25	S/ 85,333.01	S/ 86,408.63	S/ 87,842.80	S/ 97,881.98	S/ 82,106.13	S/ 1,075,177.97
Zona 9	S/ 94,587.50	S/ 94,028.37	S/ 92,816.90	S/ 95,519.40	S/ 87,411.90	S/ 94,494.32	S/ 101,949.49	S/ 88,716.56	S/ 89,834.83	S/ 91,325.87	S/ 101,763.11	S/ 85,361.73	S/ 1,117,809.97
Zona 10	S/ 94,181.42	S/ 93,624.69	S/ 92,418.42	S/ 95,109.32	S/ 87,036.63	S/ 94,088.63	S/ 101,511.80	S/ 88,335.68	S/ 89,449.16	S/ 90,933.79	S/ 101,326.22	S/ 84,995.26	S/ 1,113,011.01
Zona 11	S/ 103,982.52	S/ 103,367.85	S/ 102,036.05	S/ 105,006.98	S/ 96,094.19	S/ 103,880.08	S/ 112,075.74	S/ 97,528.44	S/ 98,757.79	S/ 100,396.92	S/ 111,870.85	S/ 93,840.39	S/ 1,228,837.80
Zona 12	S/ 97,751.86	S/ 97,174.01	S/ 95,922.02	S/ 98,714.93	S/ 90,336.20	S/ 97,655.55	S/ 105,360.13	S/ 91,684.50	S/ 92,840.19	S/ 94,381.10	S/ 105,167.51	S/ 88,217.44	S/ 1,155,205.44
Zona 13	S/ 99,230.68	S/ 98,644.09	S/ 97,373.16	S/ 100,208.32	S/ 91,702.83	S/ 99,132.92	S/ 106,954.05	S/ 93,071.53	S/ 94,244.70	S/ 95,808.93	S/ 106,758.52	S/ 89,552.02	S/ 1,172,681.77
Zona 14	S/ 98,865.69	S/ 98,281.27	S/ 97,015.01	S/ 99,839.74	S/ 91,365.54	S/ 98,768.29	S/ 106,560.66	S/ 92,729.20	S/ 93,898.06	S/ 95,456.53	S/ 106,365.85	S/ 89,222.64	S/ 1,168,368.46
Zona 15	S/ 90,467.10	S/ 89,932.32	S/ 88,773.62	S/ 91,358.40	S/ 83,604.08	S/ 90,377.97	S/ 97,508.38	S/ 84,851.90	S/ 85,921.46	S/ 87,347.54	S/ 97,330.12	S/ 81,643.21	S/ 1,069,116.08
Zona 16	S/ 91,062.83	S/ 90,524.53	S/ 89,358.21	S/ 91,960.00	S/ 84,154.62	S/ 90,973.12	S/ 98,150.48	S/ 85,410.66	S/ 86,487.26	S/ 87,922.73	S/ 97,971.05	S/ 82,180.84	S/ 1,076,156.33
Zona 17	S/ 93,463.89	S/ 92,911.39	S/ 91,714.32	S/ 94,384.71	S/ 86,373.52	S/ 93,371.81	S/ 100,738.42	S/ 87,662.68	S/ 88,767.67	S/ 90,241.00	S/ 100,554.25	S/ 84,347.71	S/ 1,104,531.36
Zona 18	S/ 93,175.40	S/ 92,624.61	S/ 91,431.23	S/ 94,093.39	S/ 86,106.93	S/ 93,083.61	S/ 100,427.48	S/ 87,392.10	S/ 88,493.68	S/ 89,962.46	S/ 100,243.88	S/ 84,087.36	S/ 1,101,122.14
Zona 19	S/ 95,384.63	S/ 94,820.78	S/ 93,599.10	S/ 96,324.38	S/ 88,148.55	S/ 95,290.65	S/ 102,808.65	S/ 89,464.20	S/ 90,591.90	S/ 92,095.50	S/ 102,620.70	S/ 86,081.10	S/ 1,127,230.13
Zona 20	S/ 98,925.39	S/ 98,340.61	S/ 97,073.58	S/ 99,900.02	S/ 91,420.70	S/ 98,827.92	S/ 106,625.00	S/ 92,785.19	S/ 93,954.75	S/ 95,514.17	S/ 106,430.07	S/ 89,276.51	S/ 1,169,073.91
Total	S/ 1,897,938.80	S/ 1,886,719.46	S/ 1,862,410.89	S/ 1,916,637.71	S/ 1,753,957.24	S/ 1,896,068.91	S/ 2,045,660.15	S/ 1,780,135.71	S/ 1,802,574.39	S/ 1,832,492.64	S/ 2,041,920.37	S/ 1,712,819.65	S/ 22,429,335.92

Anexo 4. Distribución de la meta de productos por vendedor 2015

	Distribución de la meta de productos importados y nacionales												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Zona 1	78,910.76	78,444.30	77,433.62	79,688.21	72,924.43	78,833.02	85,052.59	74,012.85	74,945.79	76,189.70	84,897.10	71,214.05	932,546.40
	13,925.43	13,843.11	13,664.76	14,062.63	12,869.02	13,911.71	15,009.28	13,061.09	13,225.73	13,445.24	14,981.84	12,567.18	164,567.01
Zona 2	79,638.40	79,167.63	78,147.63	80,423.02	73,596.87	79,559.94	85,836.86	74,695.33	75,636.87	76,892.25	85,679.94	71,870.72	941,145.46
	14,053.84	13,970.76	13,790.76	14,192.30	12,987.68	14,039.99	15,147.68	13,181.53	13,347.68	13,569.22	15,119.99	12,683.07	166,084.49
Zona 3	81,135.43	80,655.81	79,616.63	81,934.79	74,980.32	81,055.49	87,450.40	76,099.43	77,058.67	78,337.65	87,290.53	73,221.72	958,836.88
	14,318.02	14,233.38	14,049.99	14,459.08	13,231.82	14,303.91	15,432.42	13,429.31	13,598.59	13,824.29	15,404.21	12,921.48	169,206.51
Zona 4	80,035.70	79,562.58	78,537.49	80,824.23	73,964.03	79,956.85	86,265.08	75,067.97	76,014.20	77,275.85	86,107.37	72,229.26	945,840.60
	14,123.95	14,040.46	13,859.56	14,263.10	13,052.48	14,110.03	15,223.25	13,247.29	13,414.27	13,636.91	15,195.42	12,746.34	166,913.05
Zona 5	82,892.31	82,402.31	81,340.63	83,708.98	76,603.93	82,810.64	89,344.03	77,747.27	78,727.28	80,033.95	89,180.69	74,807.25	979,599.26
	14,628.05	14,541.58	14,354.23	14,772.17	13,518.34	14,613.64	15,766.59	13,720.11	13,893.05	14,123.64	15,737.77	13,201.28	172,870.46
Zona 6	78,153.19	77,691.20	76,690.23	78,923.17	72,224.33	78,076.19	84,236.05	73,302.30	74,226.28	75,458.25	84,082.06	70,530.37	923,593.64
	13,791.74	13,710.21	13,533.57	13,927.62	12,745.47	13,778.15	14,865.19	12,935.70	13,098.76	13,316.16	14,838.01	12,446.54	162,987.11
Zona 7	76,732.08	76,278.49	75,295.71	77,488.06	70,911.02	76,656.48	82,704.33	71,969.40	72,876.57	74,086.14	82,553.13	69,247.86	906,799.28
	13,540.95	13,460.91	13,287.48	13,674.36	12,513.71	13,527.61	14,594.88	12,700.48	12,860.57	13,074.03	14,568.20	12,220.21	160,023.40
Zona 8	77,333.04	76,875.90	75,885.42	78,094.94	71,466.39	77,256.85	83,352.06	72,533.06	73,447.34	74,666.38	83,199.68	69,790.21	913,901.27
	13,647.01	13,566.33	13,391.55	13,781.46	12,611.72	13,633.56	14,709.19	12,799.95	12,961.30	13,176.42	14,682.30	12,315.92	161,276.69
Zona 9	80,399.38	79,924.11	78,894.37	81,191.49	74,300.12	80,320.17	86,657.06	75,409.07	76,359.61	77,626.99	86,498.64	72,557.47	950,138.48
	14,188.13	14,104.26	13,922.54	14,327.91	13,111.79	14,174.15	15,292.42	13,307.48	13,475.22	13,698.88	15,264.47	12,804.26	167,671.50
Zona 10	80,054.21	79,580.98	78,555.66	80,842.92	73,981.13	79,975.34	86,285.03	75,085.33	76,031.78	77,293.72	86,127.29	72,245.97	946,059.36
	14,127.21	14,043.70	13,862.76	14,266.40	13,055.49	14,113.30	15,226.77	13,250.35	13,417.37	13,640.07	15,198.93	12,749.29	166,951.65
Zona 11	88,385.15	87,862.67	86,730.64	89,255.93	81,680.07	88,298.07	95,264.38	82,899.17	83,944.12	85,337.38	95,090.22	79,764.33	1,044,512.13
	15,597.38	15,505.18	15,305.41	15,751.05	14,414.13	15,582.01	16,811.36	14,629.27	14,813.67	15,059.54	16,780.63	14,076.06	184,325.67
Zona 12	83,089.08	82,597.91	81,533.72	83,907.69	76,785.77	83,007.22	89,556.11	77,931.83	78,914.16	80,223.94	89,392.39	74,984.82	981,924.62
	14,662.78	14,576.10	14,388.30	14,807.24	13,550.43	14,648.33	15,804.02	13,752.68	13,926.03	14,157.17	15,775.13	13,232.62	173,280.82
Zona 13	84,346.08	83,847.48	82,767.19	85,177.07	77,947.41	84,262.98	90,910.94	79,110.80	80,108.00	81,437.59	90,744.75	76,119.22	996,779.51
	14,884.60	14,796.61	14,605.97	15,031.25	13,755.43	14,869.94	16,043.11	13,960.73	14,136.71	14,371.34	16,013.78	13,432.80	175,902.27
Zona 14	84,035.84	83,539.08	82,462.75	84,863.78	77,660.71	83,953.05	90,576.56	78,819.82	79,813.35	81,138.05	90,410.97	75,839.24	993,113.20
	14,829.85	14,742.19	14,552.25	14,975.96	13,704.83	14,815.24	15,984.10	13,909.38	14,084.71	14,318.48	15,954.88	13,383.40	175,255.27
Zona 15	76,897.03	76,442.47	75,457.58	77,654.64	71,063.46	76,821.27	82,882.12	72,124.11	73,033.24	74,245.41	82,730.60	69,396.73	908,748.67
	13,570.06	13,489.85	13,316.04	13,703.76	12,540.61	13,556.69	14,626.26	12,727.78	12,888.22	13,102.13	14,599.52	12,246.48	160,367.41
Zona 16	77,403.41	76,945.85	75,954.48	78,166.00	71,531.42	77,327.15	83,427.91	72,599.06	73,514.17	74,734.32	83,275.39	69,853.72	914,732.88
	13,659.42	13,578.68	13,403.73	13,794.00	12,623.19	13,645.97	14,722.57	12,811.60	12,973.09	13,188.41	14,695.66	12,327.13	161,423.45
Zona 17	79,444.30	78,974.68	77,957.17	80,227.01	73,417.50	79,366.03	85,627.65	74,513.28	75,452.52	76,704.85	85,471.11	71,695.55	938,851.66
	14,019.58	13,936.71	13,757.15	14,157.71	12,956.03	14,005.77	15,110.76	13,149.40	13,315.15	13,536.15	15,083.14	12,652.16	165,679.70
Zona 18	79,199.09	78,730.92	77,716.55	79,979.38	73,190.89	79,121.07	85,363.36	74,283.29	75,219.63	76,468.09	85,207.30	71,474.26	935,953.82
	13,976.31	13,893.69	13,714.69	14,114.01	12,916.04	13,962.54	15,064.12	13,108.82	13,274.05	13,494.37	15,036.58	12,613.10	165,168.32
Zona 19	81,076.93	80,597.66	79,559.24	81,875.72	74,926.27	80,997.05	87,387.35	76,044.57	77,003.12	78,281.18	87,227.60	73,168.94	958,145.61
	14,307.69	14,223.12	14,039.87	14,448.66	13,222.28	14,293.60	15,421.30	13,419.63	13,588.79	13,814.33	15,393.11	12,912.17	169,084.52
Zona 20	84,086.58	83,589.52	82,512.54	84,915.02	77,707.60	84,003.74	90,631.25	78,867.41	79,861.54	81,187.04	90,465.56	75,885.03	993,712.83
	14,838.81	14,751.09	14,561.04	14,985.00	13,713.11	14,824.19	15,993.75	13,917.78	14,093.21	14,327.13	15,964.51	13,391.48	175,361.09

Anexo 5. Balance general

	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y Equivalente de Efectivo	661,452	202,705	490,018	947,414	1,569,308
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,888,973	2,753,899	3,304,679	3,403,819	3,471,895
Otras cuentas por cobrar	85,889	78,962	78,962	78,962	78,962
Existencias	3,238,502	4,995,769	5,495,346	5,495,346	5,495,346
Existencias por Recibir	-	157,411	157,411	157,411	157,411
Gastos Contratados por Anticipado	47,542	51,250	51,250	51,250	51,250
Otros Activos	955,631	1,284,435	1,284,435	1,284,435	1,284,435
Total Activo Corriente	6,877,990	9,524,430	10,862,100	11,418,636	12,108,607
ACTIVO NO CORRIENTE					
Inm..maq.y equip. neto dep.	1,441,071	2,609,540	2,609,540	2,609,540	2,609,540
Intangibles	124,529	174,357	174,357	174,357	174,357
Total Activo No Corriente	1,565,600	2,783,897	2,783,897	2,783,897	2,783,897
TOTAL ACTIVOS	8,443,590	12,308,327	13,645,996	14,202,533	14,892,503
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Obligaciones Financieras	993,523	3,497,275	4,196,729	3,567,220	2,675,415
Cuentas por Pagar Comerciales	1,181,870	1,034,416	1,189,578	1,249,057	1,311,510
Impuesto a la Renta y Partic.Corrientes	131,293	116,940	116,940	116,940	116,940
Otras Cuentas por Pagar	230,273	333,235	333,235	333,235	333,235
Total Pasivo Corriente	2,536,960	4,981,866	5,836,483	5,266,452	4,437,100
PASIVO NO CORRIENTE					
Obligaciones Financieras L/P	198,040	186,622	186,622	186,622	186,622
Total Pasivo No Corriente	198,040	186,622	186,622	186,622	186,622
PATRIMONIO NETO					
Capital	758,962	837,463	837,463	837,463	837,463
Reserva Legal	144,702	159,669	159,669	159,669	159,669
Resultados acumulados	3,757,935	5,208,163	6,142,707	6,625,759	7,752,326
Resultado del Periodo	1,046,992	934,544	483,052	1,126,567	1,519,322
Total Patrimonio	5,708,590	7,139,839	7,622,891	8,749,458	10,268,781
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8,443,590	12,308,327	13,645,996	14,202,533	14,892,503
			0.00	0.00	0.00
Analisis Financiero					
RATIOS DE LIQUIDEZ					
Razon de liquidez (AC/PC)	2.71	1.91	1.86	2.17	2.73
Prueba acida (AC- INV) / PC)	1.43	0.88	0.89	1.09	1.45
Razon absoluta	26%	4%	8%	18%	35%
RATIOS DE GESTION					
Periodo Promedio de Cobranzas (PPC)	38	50	61	52	50
Periodo Promedio de Inventarios (PPI)	88	123	132	113	108
Periodo Promedio de Pagos (PPP)	32	25	28	25	25
Ciclo de conversion de efectivo (CCE)	94	148	165	140	133
RATIOS DE SOLVENCIA					
Razon de deuda (total pasivo / total ac	32%	42%	44%	38%	31%
Deuda financiera en %	14%	30%	32%	26%	19%
cobertura de los intereses	7.1	4.3	1.8	5.0	8.0
cobertura de la Deuda años	0.86	3.32	8.75	2.86	1.59
RATIOS DE RENTABILIDAD					
Margen bruto	27%	24%	21%	23%	24%
Margen operativo	7.7%	5.6%	2.6%	5.6%	7.2%
Margen neto	5.8%	4.6%	2.5%	4.8%	6.1%
ROE	18.3%	12.9%	6.3%	12.9%	14.8%
ROA	12%	8%	4%	8%	10%
DUPONT					
Margen neto	5.8%	4.6%	2.5%	4.8%	6.1%
rotacion de los activos	2.13	1.62	1.44	1.66	1.68
multiplicador del patrimonio	1.48	1.72	1.79	1.62	1.45
ROE	18.3%	12.9%	6.3%	12.9%	14.8%
Kd (gastos financieros / Deuda Financie	16%	7%	6%		

Anexo 7. Guía para las entrevistas

No incluye preguntas filtro ni dinámica de presentación.

- a) Asociaciones de calidad de servicio en el sector ferretero
 - Cuando hablamos de calidad de servicio en el sector ferretero, ¿qué se le viene a la mente o con qué lo relaciona?
 - Sí solo mencionan un criterio, ¿algún otro criterio?
 - De los criterios mencionados, ¿cuál cree que es el más relevante? ¿Por qué? ¿Algún otro?
 - ¿El menos relevante? ¿Por qué?
- b) Conocimiento de las distribuidoras del mercado
 - ¿Qué empresas proveedoras ferreteras conoce?
 - ¿Cuál es la que mejor servicio al cliente tiene? ¿Por qué? ¿Algún aspecto que mejorar?
 - ¿Cuál es la que da peor servicio al cliente? ¿Por qué? ¿Qué aspectos debe mejorar?
- c) Percepciones asociadas entre distribuidoras y criterios de calidad de servicio
 - Me han mencionado muchas empresas; ahora le pregunto ¿qué se le viene a la mente al escuchar, en una o dos palabras, Empresa 1, Empresa 2, Ardiles Import, Empresa 4, Empresa 5, Empresa 6? (mencionar al final a las empresas líderes para aislar su asociación directa con valores a priori).
 - Dinámica proyectiva – caracterización: Si la empresa Ardiles Import entrara por esa puerta, ¿cómo sería? SEXO – EDAD – OCUPACIÓN - PERSONALIDAD/ CARÁCTER – HOBBIES - NSE – AMIGOS – Al final de personificar: La empresa X ¿CON QUIEN NO SE LLEVA BIEN O NO LE AGRADA?
- d) Comportamiento de compra.
 - De esas distribuidoras de productos ferreteros, ¿cuál es su preferida o favorita? ¿Solo una marca o más de una? ¿Por qué es su favorita?
 - ¿Alguna vez compraron a una distribuidora y no les gustó la experiencia? ¿Cuál y por qué no les gustó?
 - ¿Alguna vez dejaron de comprarle a alguna distribuidora? ¿Por qué?
 - ¿Con qué frecuencia compra productos ferreteros?
 - ¿Cuánto gastan aproximadamente en sus compras? ¿De qué depende?
 - ¿Qué es importante para usted a la hora de comprar productos ferreteros?
- f) Conocer la percepción de las actividades generales del mix de comunicación.
 - ¿Qué publicidad o promoción recuerdan de Ardiles Import?
 - ¿Le gusta la publicidad de Ardiles Import? ¿Qué le gusta?
 - Si tuvieras que elegir alguna publicidad o promoción que te gusta, ¿con cuál te quedarías? ¿Por qué razones?
 - Si tuvieras que desechar alguna publicidad o promoción que no te gusta, ¿cuál sería y por qué razones?
 - ¿Qué es lo que usted cree que Ardiles Import le quiere transmitir a través de su publicidad y promoción?
 - ¿Cómo te enteras de la publicidad y las promociones de Ardiles Import?

- ¿Qué actividades o acciones te gustaría que Ardiles Import hiciera para comunicarse mejor con usted?
- g) Conocer la percepción y asociación de criterios y valores de calidad de servicio. Dejen este punto para las encuestas, pues la muestra de las entrevistas es pequeña y no les va a permitir concluir nada.
- Para terminar, vamos a hacer una ronda de pregunta-respuesta. Ni bien termine de hablar, tendrá que mencionar el nombre de una empresa/distribuidora:
 - Calidad de servicio – empresa x
 - Cobertura – empresa y
 - Variedad de productos – empresa z
 - Innovación – empresa a
 - Buen precio – empresa b
 - Honestidad – empresa c
 - Amabilidad – empresa d
 - Confiabilidad – empresa y
 - Sensibilidad – empresa z
 - Garantía – empresa a
 - Empatía – empresa x
 - Rapidez – empresa y
 - Stock permanente – empresa b
 - Facilidad de pago – empresa c

Para realizar la investigación cuantitativa, se ha utilizado como base de la estructura de las encuestas los resultados de la investigación cualitativa sobre las ferreterías y los mayoristas del sector ferretero.

Estructura de encuesta

- 1. ¿Qué palabra resume calidad de servicio para usted? Marque con una X la respuesta que más crea conveniente.**
 - a. Bajo precio
 - b. Entrega rápida
 - c. Stock permanente
 - d. Buen trato
 - e. Forma de pago
 - f. Buenos productos

- 2. ¿Qué empresa distribuidora la relaciona directamente con mejor calidad de servicio?**
 - a. Yichang
 - b. Incoresa
 - c. Ardiles
 - d. Schubert
 - e. Ninguna

- 3. ¿Qué empresa es su preferida?**
 - a. Yichang
 - b. Incoresa
 - c. Ardiles
 - d. Schubert
 - e. Ninguna

- 4. ¿Con qué frecuencia realiza la compra a las empresas distribuidoras?**
 - a. Semanal
 - b. Quincenal
 - c. Mensual
 - d. Varias veces al mes (más de dos veces)

- 5. ¿Con qué frecuencia realiza la compra a las empresas distribuidoras?**
 - a. Semanal
 - b. Quincenal
 - c. Mensual
 - d. Varias veces al mes (más de dos veces)

- 6. ¿Qué empresa distribuidora tiene mejor publicidad?**
 - a. Yichang
 - b. Incoresa
 - c. Ardiles

- d. Schubert
- e. Ninguna

7. ¿Qué tipo de publicidad considera que deberían realizar las empresas distribuidoras?

- a. Comerciales de TV
- b. Radio
- c. Internet
- d. Eventos de capacitación e integración.
- e. Material impreso (catálogos, folletos, afiches)
- f. Exhibidores o muebles
- g. Merchandising (lapiceros, llaveros, stickers)

Anexo 9. Encuesta de servicio al cliente – ARDILES

Estimado cliente: La siguiente es una encuesta de servicio al cliente de 20 preguntas donde te pedimos total sinceridad en tus respuestas; por favor, dinos las cosas como son. La finalidad de esta iniciativa es simplemente brindarte un mejor servicio ya que aprenderemos en qué áreas podemos mejorar nuestra atención hacia ti: nosotros nos debemos a ustedes. ¡Muchísimas gracias!

* Required

Nombre del encuestado *

Cargo del encuestado *

¿Cuál es tu número de teléfono? *

(De preferencia celular)

¿Cuál es el nombre de tu negocio? *

Ubicación (distrito y ciudad) *

Nombre de tu vendedor de Ardiles *

¿Cuántos años lleva tu negocio trabajando con nosotros?

(Escoge solo una selección)

1. ¿Cuándo la empresa te promete hacer algo, siempre lo cumple?

(Responde 1 si nunca cumplimos, 2 si cumplimos a las quinientas, 3 si cumplimos a veces, 4 si cumplimos casi siempre, 5 si siempre cumplimos)

1 2 3 4 5

Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------

2. ¿Cuándo tienes un problema, la empresa hace todo lo posible por resolverlo?

(Responde 1 si nunca te ayudamos, 2 si te ayudamos a las quinientas, 3 si te ayudamos a veces, 4 si te ayudamos casi siempre, 5 si siempre te ayudamos)

1 2 3 4 5

Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------

3. ¿La empresa opera de manera rápida y eficiente?

(Responde con la misma mecánica que en las preguntas anteriores)

1 2 3 4 5

Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------

4. ¿Los empleados de la empresa son atentos y amables contigo? (El personal en general: vendedores, despachadores, oficinistas)

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

5. ¿Te sientes seguro de hacer negocios con nuestra empresa?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

6. ¿El personal de la empresa tiene los recursos necesarios para cumplir su labor efectivamente?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

7. ¿Tus quejas y reclamos son atendidos por nuestra empresa?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

8. ¿El personal de la empresa entiende tus necesidades?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

9. ¿La presencia del personal de la empresa es adecuada? (aspecto, uniforme, higiene)

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

10. ¿Los equipos del personal de la empresa son modernos y atractivos? (tablets, catálogos, etc.)

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

11. ¿La disponibilidad del personal de la empresa es adecuada? (¿Son fáciles de ubicar cuando los necesitas?)

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

12. ¿Cuándo comparas los servicios de la empresa frente a otras distribuidoras ferreteras, ¿la calidad de nuestra empresa es mayor? (todos los servicios y atención en general)

1 2 3 4 5

Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------

13. ¿Tienes la intención de comprar un mayor volumen en nuestra empresa el próximo año?

1 2 3 4 5

Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------

14. ¿En términos generales, estás satisfecho con el servicio de nuestra empresa?

1 2 3 4 5

Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------

15. ¿Recomendarías a tus colegas hacer negocios con nuestra empresa?

1 2 3 4 5

Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------

16. Selecciona entre las siguientes distribuidoras ferreteras la mejor en cada atributo

(Escoge una empresa por atributo)

	Ardiles	Schubert	Incoresa/ICSA	Yichang	Otra
Precios más convenientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productos más atractivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de entrega más rápido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio más amable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mayor disponibilidad de stock (productos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejor publicidad y promociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejores facilidades de pago (crédito)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ardiles	Schubert	Incoresa/ICSA	Yichang	Otra
Mejor garantía y servicio posventa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general, ¿Quién es el mejor socio para tu negocio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. ¿Qué método de publicidad ayudaría más a tu negocio?

(Puedes marcar más de una selección)

- Exhibidores para productos
- Impulsadoras
- Merchandising (polos, llaveros, etc.)
- Banners (posters, stickers)
- Prefiero más descuentos
- Otro

18. Cuéntanos qué tipos de tecnología utilizas.

	Sí	No
¿Tienes un smartphone (iPhone, Android) para tu uso personal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Usas Facebook activamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Usas correo electrónico activamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. ¿Cuántos empleados trabajan en tu negocio?

(Escoge sólo una selección)

20. ¿Cuál es el monto aproximado de tus ventas totales al mes?

(Para preparar promociones más personalizadas)

- S/. 1 – 15,000
- S/. 15,000 a 35,000
- S/. 35,000 a 60,000
- S/. 60,000 a 90,000
- S/. 90,000 a 120,000
- Más de S/. 120,000

Nota Biográfica

Darío Andrés Valdizán Ganvini

Nació en Lima, en octubre de 1984. Licenciado en Comunicación por la Universidad de Lima, con diplomado en Análisis de la Política Interna e Internacional del Perú por la Academia Diplomática del Perú, y Máster en Marketing con doble grado de titulación de la Escuela de Alta Dirección y Administración de España (EADA) y la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM). Cuenta con siete años de experiencia profesional en áreas de marketing y comercialización, ocupando cargos como jefe de marketing, jefe de marca y gerente de promoción en empresas de consumo masivo y de servicios (SABMiller, Manufacturas San Isidro, Parque de las Leyendas, entre otras). En la actualidad, se desempeña como especialista de marketing y comercialización en el Instituto Metropolitano Protransporte de Lima.

Andrés Chang Castillo

Nació en Lima en octubre de 1983. Bachiller en Comunicación por la Universidad de Lima con diploma en publicidad y marketing. Diploma en Educación Ejecutiva EDEX en CENTRUM. Diploma en innovación y desarrollo por la Universidad Javeriana de Colombia. Profesional con siete años de experiencia en áreas de marketing, comercialización y ventas en empresas líderes en sus rubros como Comercial Industrial Delta S.A. (comercializadora de coberturas plásticas industriales) y el Grupo El Comercio. Actualmente labora como jefe de producto en el Grupo El Comercio.

Alejandro Ardiles Carrascal

Nació en Lima en setiembre de 1985. Bachiller en Ciencias de la Economía por The Pennsylvania State University, en Estados Unidos. Cuenta con seis años de experiencia profesional en Estados Unidos y en el Perú laborando en las áreas de Supply Chain y Marketing en empresas comercializadoras del sector construcción como ArcelorMittal USA (siderúrgica multinacional) y Ardiles Import (distribuidora de herramientas y materiales de construcción). En la actualidad se desempeña como gerente de compras y marketing en Ardiles Import S.A.C.