

Universidad Nacional de Ingeniería

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS PARA UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar el Título Profesional de

INGENIERO INDUSTRIAL

ALEX FERNANDO VERA VILLACORTA

LIMA – PERU

2004

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía, a mi familia por su apoyo incondicional y a mi Alma Mater por la sólida formación que me dió.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I . ANTECEDENTES	5
1.1 Diagnostico estratégico	5
1.1.1 Fortalezas y debilidades	6
1.1.2 Oportunidades y Amenazas (Riesgos)	7
1.2 Diagnostico Funcional	8
1.2.1 Productos	8
1.2.2 Clientes	9
1.2.3 Proveedores	11
1.2.4 Procesos	12
1.2.5 Organización de la Empresa	14
CAPITULO II. MARCO TEORICO	16
2.1 La Distribución	16
2.2 Los Intermediarios	17
2.3 Clasificación de los Intermediarios	18
2.4 Beneficios que aportan los intermediarios a la sociedad	21
2.5 Gestión de los Canales de Distribución	23

2.6 Evaluación de las principales alternativas de los canales	27
2.7 Intensidad de la distribución	28
2.8 Selección de los miembros del canal	29
CAPITULO III. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	32
3.1 Planteamiento del Problema	32
3.2 Alternativas de Solución	39
3.3 Metodología de Solución	48
3.4 Toma de decisiones	52
3.5 Estrategias adoptadas	53
CAPITULO IV. EVALUACION DE RESULTADOS	54
4.1 Impacto en los Clientes	54
4.2 Impacto en la Organización	54
4.3 Impacto ante las representadas	54
4.4 Indicadores de Eficiencia	54
4.5 Evaluación Financiera	54
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	58

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

Ventaja competitiva.

Significa que los productos ofrecidos se adaptan mejor a las necesidades del consumidor que los productos de la competencia.

Empresa Distribuidora.

Es un componente de la cadena de distribución de los productos de consumo humano, que se inicia con la fabricación del producto en sí y finaliza con la colocación del producto en el punto de venta. La empresa se encarga de comprar los productos al fabricante y a su vez venderlo a los diferentes puntos de venta a nivel nacional

Canal de distribución.

Un Canal es la esencia del modo en que interactúan los clientes y el negocio; es todo lo que encierra el cómo y el dónde las personas compran un producto o servicio y cómo y dónde utilizan ese producto o servicio.

Productos de consumo masivo.

Están referidos a los productos principalmente de consumo humano y que se encuentran mayormente en las bodegas convencionales, se clasifican en consumo masivo propiamente dicho y productos farmacéuticos.

Operador Logístico.

Empresas que ofrecen el servicio de manejo logístico de las empresas, ofreciendo el beneficio principal de ser opciones flexibles a los cambios del

cliente y ser principalmente un componente variable de la operación de la empresa (no tiene costos fijos).

Sistemas de distribución.

Esta referida a las diferentes opciones que puede adoptar el fabricante para lograr que los productos lleguen finalmente al punto de venta, siendo las variables de diferenciación el grado de tercerización de los servicios los que marcan la diferencia.

RESUMEN EJECUTIVO

El comercio detallista de productos de consumo masivo en el Perú es muy complejo dado que esta muy fragmentado. En el Perú existen mas de 150,000 puntos de venta detallista (bodegas, puestos de mercado), el supermercadismo esta lejos de poder reemplazar de manera importante a estos puntos de venta, a diferencia del sector farmacéutico en donde las miles de boticas y farmacias han sido desplazadas por unas cuantas cadenas de Farmacias (Inkafarma, BTL, Fasa, etc).

Un intermediario importantísimo entre los fabricantes y los puntos detallistas de venta son las empresas distribuidoras que dan el servicio básico de colocar sus productos en la mayoría de estos puntos detallistas por lo cual reciben una comisión. Existen en el Perú unas pocas grandes distribuidoras a nivel nacional, y la gran mayoría tiene 2 grandes divisiones, división de consumo masivo y la división farmacéutica. La división farmacéutica esta cada vez reduciéndose por el mayor protagonismo de las cadenas de farmacias (por lo que los fabricantes los atienden directamente y ya no necesitan a los grandes distribuidores) y las divisiones de consumo masivo se están viendo afectadas por la aparición de pequeñas distribuidoras locales y regionales con menores costos y mayor especialización en su área de acción.

Ante esto las grandes distribuidoras tienen que replantear su esquema de trabajo sino están condenadas a desaparecer. Para ello deben trabajar en

los tres aspectos claves de su función: FUNCION LOGISTICA, aquí deberán ofrecer el servicio de outsourcing logístico a los fabricantes de tal modo que hay una sinergia tanto para la distribuidora como para el fabricante con una clara reducción de costos para este último, de igual modo se crearía unidades afiliadas de distribución, es decir crear pequeñas distribuidoras locales para competir con las que ya existen. FUNCION DE PROVEEDOR INFORMACIÓN, se establecerán mecanismos de flujo de información desde los clientes hasta los fabricantes a través de la distribuidora para la toma de decisiones. FUNCION DE BRINDAR MAS SERVICIOS CON VALOR AGREGADO, aquí se marcaría la gran diferencia con las pequeñas distribuidoras locales, a través de establecer puntos estándares de venta (Bodegas afiliadas) que tendrían múltiples beneficios, equipo de personas que harían labores de merchandising que beneficiarían a fabricantes y detallistas con ahorros en costos, de igual modo se establecerían sistemas de fidelización.

La implementación de estos servicios con valor agregado marcarán la diferencia y le dará un giro importante a las grandes distribuidoras de cobertura nacional de otro modo están condenadas a desaparecer (aunque ya se notan signos de esto último).

INTRODUCCION

Luego de que la empresa ha trabajado en la fabricación de sus productos, les ha puesto marca, precio y ha hecho la publicidad correspondiente, es necesario que ponga dichos productos en el mercado, por lo que podemos decir que la distribución es la variable de marketing que se encarga de lograr que los productos de la empresa estén disponibles para los consumidores. Para poder cumplir con su función de distribución, las empresas disponen de una red de organismos que reciben el nombre de cadena de distribución. La organización de las relaciones de una empresa con los miembros de su cadena de distribución constituye la base de lo que se llama la gestión de los canales de distribución.

Los productores muchas veces olvidan que los intermediarios son sus representantes ante los clientes y que, no teniendo en la mayoría de los casos relaciones de subordinación, ellos no están obligados a seguir ciegamente sus indicaciones. En efecto, a menos que el sistema de distribución pertenezca enteramente a los productores, los intermediarios son elementos independientes en la cadena de distribución.

Por esta razón, el productor debe darse cuenta que una manera importante de conocer e influenciar sobre el mercado es mediante la influencia que puede tener sobre sus intermediarios. Es evidente que un excelente producto puede ser un fracaso en el mercado si el intermediario que lo representa tiene un desempeño deficiente.

Con el presente trabajo pretendo mostrar que la compleja estructura de la cadena de distribución de los productos de consumo masivo en el Perú hace que las grandes empresas distribuidoras deban replantear sus estrategias con la finalidad de cumplir eficientemente su labor como parte de la cadena de distribución, tenemos un mercado muy atomizado, mas de 150,000 puntos de venta a nivel nacional, los supermercados están aun en proceso de expansión y su masificación tomarán varios años mas.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Haremos el diagnostico estratégico para la gran empresa distribuidora MG ROCSA S.A. que perteneció al grupo de empresas Richard Custer, con mas de 80 años de experiencia en el rubro de la distribución en el Perú. El grupo de empresas Richard Custer comprendía a Distribución Farmaceutica (ROCSA), Distribución de consumo masivo (MG ROCSA), Distribución de productos químicos e industriales (RISA S.A.), Laboratorio Farmacéutico (PROFARMA), Grupo agrícola (FARMEX), entre las principales empresas.

MG ROCSA S.A. se vendió al grupo Sandoval en el año 2002 fruto de la crisis que se vivía en el grupo de Empresas Richard Custer, otro grupo de empresas se vendió al grupo Fierro de España y las empresas restantes se quedaron en el grupo de empresas custer.

Para el grupo Sandoval la adquisición complementa de manera importante al grupo de empresas que posee. El grupo Sandoval es dueño del Almacén Talma (carga aerea, que concentra el 60% de la carga aerea que se mueve en el Perú), asi mismo tambien es dueño del Operador Logístico DINET (entre los 3 mas importantes del Perú, brindando su servicio a las empresas mas reconocidas del medio).

El grupo Sandoval debe tener muy presente que en las actuales condiciones en que se encuentran las grandes distribuidoras en el Perú es necesario que

se hagan cambios importantes para mantener la competitividad de los mismos, es materia de este trabajo establecer los lineamientos generales de estas ventajas competitivas que les toca establecer, de otro modo están condenadas a desaparecer.

1.1.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- a) Ser la Unica Distribuidora Independiente a nivel nacional para muchas empresas fabricantes (no posee marcas propias, evitando de esta manera conflictos de intereses con las marcas que distribuye)
- b) Distribución altamente eficiente, dada la cobertura obtenida en un sector altamente fragmentado.
- c) Respaldo tecnológico brindado por el sistema SAP, el cual permite la interconexión e integración de las operaciones de almacenes, despachos, central de riesgos y liquidación de cobranzas
- d) Competencia y experiencia de la alta dirección de la empresa (80 años de existencia)
- e) Eficiente central de Riesgos, traduciéndose esta eficiencia en el bajo nivel de morosidad y cartera pesada comparada con el promedio del sector.
- f) En su portafolio de representadas cuenta con empresas de reconocido prestigio en el medio: Procter & Gamble, New Zealand Milk Products, Reckitt Benckiser, Warner Lambert, 3M, Kodak, etc.
- g) Administración de una amplia gama de productos complementando la oferta en el punto de venta minorista: detergentes, leche, aceite, shampoos, pañales, ceras, betunes, jabones, entre otros, lo que la convierte en una empresa importante en el punto de venta.

DEBILIDADES

- a) Débil situación económica financiera: fuerte endeudamiento con SUNAT, proveedores y bancos.
- b) Imagen deteriorada en el mercado, por el incumplimiento de pago a las representadas.
- c) Unidad de distribución farmacéutica reducida.

1.1.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (RIESGOS)

OPORTUNIDADES

- a) Recuperar e incrementar ventas perdidas por "roturas de stock" (antes de que fuese adquirida por el Grupo Sandoval)
- b) Potenciar ventas de actuales representadas.
- c) Ampliar número de representadas y complementar aún más la cartera de productos
- d) Aprovechar las sinergias con la empresa DINET, operador Logístico:
 - Brindando sus servicios a las representadas de MG ROCSA con esta integración vertical.
 - Aprovechar los volúmenes de distribución nacional de MG ROCSA
 - Aprovechar los almacenes y oficinas de MG ROCSA en provincias
 - Mejorar condiciones con transportistas por un mayor volumen de carga
 - Aprovechar la unidad de servicios compartidos de Sandoval S.A.
 - Mejorar la utilización de Almacenes de DINET
 - Mejora de posición de DINET para un eventual Joint Venture
 - De igual manera los servicios de distribución de MG ROCSA se ofrecerían a los clientes actuales de DINET.

RIESGOS

a) Alta dependencia de las representadas: Procter & Gamble : 41% de las ventas

New Zealand: 24 % de las ventas.

b) Conflicto de intereses entre los clientes actuales de DINET y representadas de MG ROCSA.

c) Crecimiento de las distribuidoras regionales, convirtiéndose en los especialistas de las zonas en las que éstas actúan.

1.2 DIAGNOSTICO FUNCIONAL

1.2.1 PRODUCTOS

ROCSA distribuye productos de consumo masivo, tanto abarrotes como farmacéuticos,

Los productos están clasificados según el tipo de distribución que se le haya encomendado a ROCSA:

a) Productos de distribución exclusiva: MG ROCSA es el único autorizado a vender a nivela nacional en todos los canales de venta: (Mayoristas, Minoristas, Autoservicios, Farmacias, Cadenas de Farmacias, Tiendas por departamento, etc)

Las líneas actuales en distribución exclusiva son:

Procter & Gamble Perú S.A. (Exckusivo solo en Canal Minorista)

New Zeland Milk Products

Reckitt Benckiser Perú S.A.

Mavesa del Perú S.A.

Kodak S.A. (Exclusivo solo en provincias)

b) Productos en co-distribución: Existen varios distribuidores a nivel nacional.

Las líneas actuales en Co-distribución son:

- Warner Lambert Perú S.A.
- Philips Peruana
- 3M del Perú S.A.
- Nestle Perú S.A.

1.2.2 CLIENTES

Los clientes (cartera) se encuentran clasificados en:

a) Bodegas

Constituyen el mayor numero de puntos de venta a nivel nacional; las particularidades de estos puntos de venta son:

- Volúmenes de Compra entre S/. 100 y S/ 5,000 mensuales
- Venta de casi TODAS las categorías que ofrece ROCSA (Alimenticia y No alimenticia)
- Utilizan como lugar de Venta un espacio de su vivienda.(Gran Mayoría)
- Venden tanto a crédito como al contado
- Los propietarios son quienes principalmente atienden al público
- Su nivel de organización entre ellos es baja (gremios, asociaciones, etc)

b) Puestos de Mercados

Constituyen en segundo grupo mas grande de puntos de venta a nivel nacional; las particularidades de estos puntos de venta son:

- Volúmenes de compra entre S/. 100 y S/ 5,000 mensuales

- Venta de solo ALGUNAS categorías (principalmente Alimenticia), ya que estos puntos de venta se van especializando (verduras, abarrotes, carnes, etc)
- Usan como lugar de venta espacios bastante limitados (concentrándose entre veinte y cientos de puestos de mercado), generalmente de propiedad municipal o privada.
- Venta tanto al crédito como al contado
- Su nivel de organización es mediana (Socios de Cooperativas, etc) principalmente para efectos de regulación municipal mas que estrategia comercial.

c) Boticas y Farmacias

Son alrededor de 5,000 boticas a nivel nacional, las particularidades son:

- Volúmenes de compra de S/ 500 en adelante
- Compran solo algunas categorías de Rocsa (Linea OTC), básicamente para “surtir” la bodega dado que su core business es la línea ética (venta con prescripción médica)
- Normalmente venden al contado
- Usan tanto su propia vivienda, asi como hay muchos locales alquilados para este fin
- Los propietarios contratan a personal calificado para la atención al público
- Su nivel de organización es alta, ya que la gran Mayoría han constituido Asociaciones para afrontar a las ventajas que tienen las cadenas de Farmacias ante las negociaciones con los grandes distribuidores; el estar asociados les ha permitido obtener mejores precios y condiciones de compra.

d) Mayoristas

Las particularidades son:

- Volúmenes de compra mayores a S/ 5,000 mensuales
- Venden al contado principalmente

- Principalmente se encuentran agrupados en los llamados “Mercados Mayoristas”
- Los propietarios atienden en su mayoría en forma directa a los compradores
- Su nivel de organización es similar a la de los puestos de mercado.

5) Cadenas Autoservicios y Farmacias

Las particularidades son:

- Altos volúmenes de compra
- Alta capacidad de negociación
- Venden principalmente al contado
- Comercios de superficies bastante grande.

6) Instituciones (publicas y privadas)

Las particularidades de este canal son:

- Altos volúmenes de Venta
- Productos preparados a medida (paquetes, canastas, etc)

1.2.3 PROVEEDORES

Actualmente se tiene dos tipos de proveedores:

a) Proveedores interno

Relacionados con los que proveen los servicios tercerizados por Rocsa: Transportes, Limpieza, Sistemas.

b) Proveedores externos

Llamados REPRESENTADAS, son las fuentes de abastecimiento, se encuentran entre ellos compañías Nacionales como Transnacionales.

Entre ellas están:

Procter & Gamble Perú S.A.

Kodak Perú S.A.

Nestle Perú S.A.

3M del Perú S.A.

Philips Peruana, etc

1.2.4 PROCESOS

Los procesos de la Compañía podemos representarlos según se indica:
(Ver Diagrama)



PROCEDIMIENTO DE VISITA 9X6

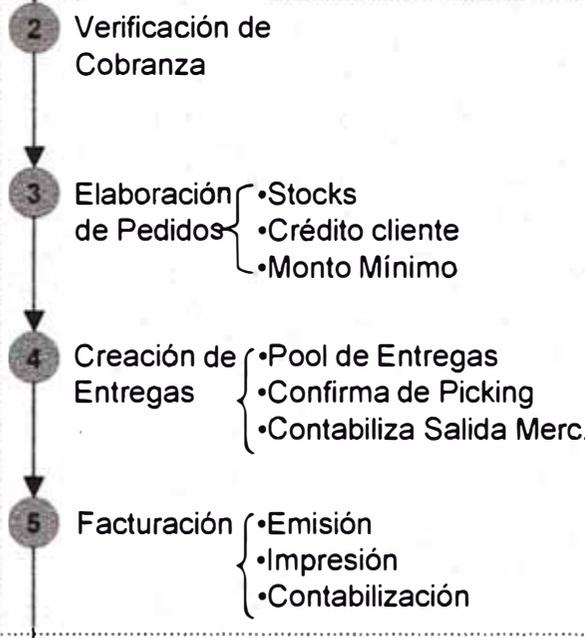


HERRAMIENTAS

- Organizador
- PDT
- Lápiz
- Material POP
- Muestras
- Información RV

1 Ingreso de Pedidos y Cobranzas Ruta A Día 1, y carga de Ruta B Día 2 en PDT

PROCESO EN SAP



- Ruta día 2 (PDT)
- Listado de las X's
- Listado de Comisiones
- Listado de Stocks
- Iniciativas
- Lista de Precios
- Estado de Ctas de Clientes
- Reporte Facturación Día 1

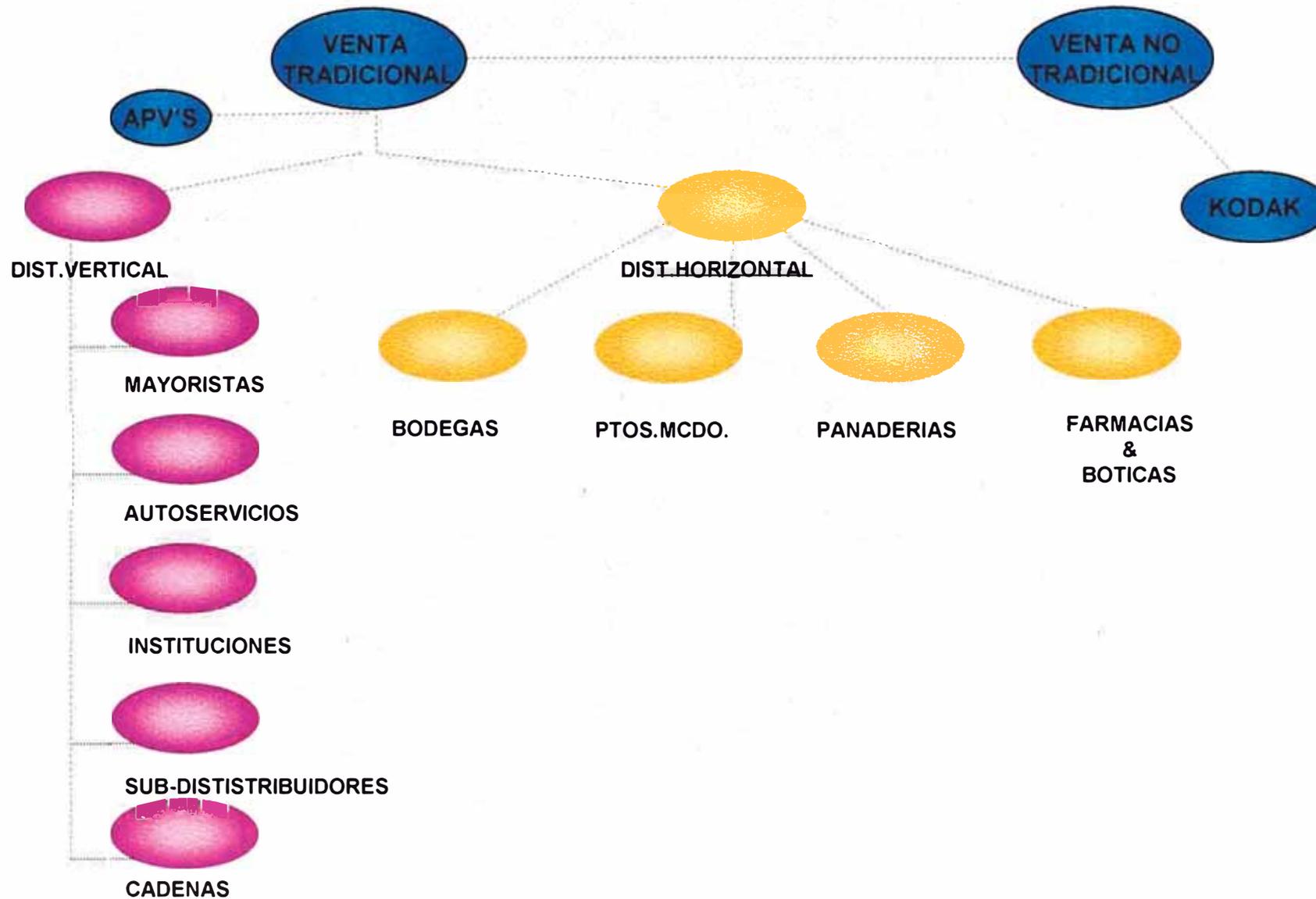


- 1) VENTAS programa la visitas de los Representantes entregando toda la información necesaria (secuencia, cuentas por cobrar, niveles de crédito disponible, compras sugeridas, material de merchandising) – DIA 0
- 2) VENTAS visita a los CLIENTES con una frecuencia establecida (7 días y 14 días principalmente) y efectúan las cobranzas y toman los pedidos – DIA 1
- 3) CENTRAL DE RIESGO procesa los pedidos que VENTAS ha informado al final del día. – DIA 1
- 4) CENTRAL DE RIESGO emite (“libera”) todos los pedidos aptos para ser atendidos (sin deudas vencidas, con líneas de crédito disponibles) – DIA 1
- 5) DISTRIBUCIÓN prepara los pedidos que serán entregados a los CLIENTES – DIA 2
- 6) DISTRIBUCION distribuye los pedidos entre todas sus unidades de reparto. – DIA 2
- 7) CLIENTES reciben el pedido.
- 8) VENTAS recibe el informe sobre las entregas (aceptaciones, devoluciones, pedidos incompletos, etc) para el control respectivo – DIA 3
(Ver gráfico)

1.2.5 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La compañía está organizada según el Gráfico anexo.

Estructura de Ventas MG Rocsa



CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 LA DISTRIBUCIÓN

Una vez que el fabricante ha trabajado en la manufactura de sus productos, les ha puesto marca, precio y ha hecho la publicidad correspondiente, es necesario que ponga dichos productos en el mercado. Podemos decir que:

La distribución es la variable del Marketing que se encarga de lograr que los productos de la empresa estén disponibles para los consumidores.

Para cumplir con su función de distribución, las empresas disponen de una red de organismos que reciben el nombre de cadena de distribución. La organización de las relaciones de una empresa con los miembros de su cadena de distribución constituye la base de lo que se llama **GESTION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION**.

Aún antes que un producto este listo para introducirlo en el mercado, los directivos deberían determinar cuáles métodos y medios emplearán para hacérselo llegar, ello supone establecer estrategias para los canales de distribución del producto y la distribución física.

2.2 INTERMEDIARIOS

La propiedad de un producto debe transferirse de alguna manera del individuo u organización que lo elabora al consumidor que lo necesita y lo compra.

La función de la distribución consiste en hacer llegar su producto a su mercado meta. La actividad más importante para lograr esto es arreglar su venta del fabricante al consumidor final. Esto conlleva también a promover el producto, almacenarlo y correr parte del riesgo financiero durante el proceso de distribución.

Un intermediario es una empresa lucrativa que da servicios relacionados directamente con la compra y/o compra de un producto, al fluir éste del fabricante al consumidor. El intermediario posee el producto en algún momento o contribuye activamente a la transferencia de la propiedad.

2.2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS INTERMEDIARIOS

1) Comerciantes intermediarios Obtienen la propiedad de los productos que contribuyen a comercializar. Se dividen en:

a) Detallistas, Compran volúmenes altos de mercancía para venderlos de uno en uno. Las mercancías son vendidas para uso familiar o personal. Existe gran variedad de productos en el mismo establecimiento, precio accesible, promoción y publicidad compartida con el fabricante.

b) Mayoristas, Compran y venden grandes cantidades de mercancías para venderlas a tiendas de menudeo y otros comercios. También a usuarios institucionales y del gobierno.

2) Agentes intermediarios Nunca obtienen la propiedad de los productos, pero arreglan la transferencia de la misma. (Ej. : corredores de bienes raíces, agencias de viajes)

2.3 FUNCIONES DE LOS INTERMEDIARIOS

2.3.1 FUNCIONES DE INFORMACIÓN

Representación de los productores

Dado que los productores no están en el punto de venta, los intermediarios los representan. De esta manera, la imagen que los consumidores tienen de la empresa productora es aquella que se forman no solamente de sus productos sino también de sus distribuidores.

Búsqueda de los clientes

Los intermediarios se encargarán de localizar y atraer a los clientes potenciales de los productos

Información a los clientes

Los intermediarios darán a los clientes la información necesaria para la compra. Dentro de esta labor está implícita una tarea de "traducción" del lenguaje técnico de los productores hacia el lenguaje aplicado de los consumidores.

Promoción de los productos

En general el intermediario insistirá en la promoción de aquellos productos que tienen mayor nivel de rentabilidad para el productor (quien le traslada parte de esta rentabilidad, para incentivarlo a hacer más esfuerzos en ellos)

Negociación

La negociación con los consumidores puede implicar los precios y las condiciones de venta o de pago de los productos.

Toma de pedidos

A través del cual se pone expresa el cumplimiento de la necesidad de un consumidor.

Información a los productores.

Es a través de los intermediarios que los productores pueden conocer de manera mas detallada los gustos y las exigencias de los consumidores

2.3.2 FUNCION FINANCIERA

Financiamiento a productores y consumidores

Quizá sea la función financiera más importante, tanto de los productores como de los consumidores. De esta manera el intermediario comprará al fabricante asumiendo el financiamiento mientras no venda el producto; de esta manera el fabricante podrá disponer rápidamente de su dinero para dedicarlos a la producción de mas productos. Hay casos en que el intermediario va a otorgar financiamiento a los productores antes de que éstos lo produzcan, permitiéndoles realizar su actividad productiva (ésta es una práctica común de los intermediarios de los productos agrícolas)

Toma de riesgo

En efecto, cuando el intermediario compra el producto está asumiendo el riesgo de que éste producto no se venda y de perder así su inversión, de ésta manera cuanto mayor sea la posibilidad de pérdida en un producto, mayor será el margen que el intermediario considerará adecuado.

Cobranza

Los intermediarios efectuarán el trabajo de sacar las cuentas por las ventas realizadas y de comunicar el monto a sus clientes, quienes tendrán que entregar el dinero respectivo

Transferencia de dinero

El intermediario hará llegar el dinero de los clientes a los productores. Ello implica un trabajo físico de transferencia de dinero (manejo de cuenta

corriente, utilización de contabilidad específica, etc.) y también riesgo por la disponibilidad de dinero (de pérdida, de robo, etc.)

Transferencia de títulos

Con la venta de los productos se produce la transferencia de propiedad.

2.3.3 FUNCIONES DE TRATAMIENTO DE PRODUCTOS

Adaptación de productos

Una de las funciones más importantes en éste campo es la adaptación de los productos a los gustos y necesidades de los consumidores, dado que los intermediarios reciben generalmente productos estandarizados, mientras que los consumidores demandan productos adaptados a sus necesidades. Es por ello que los intermediarios cumplen muchas veces la tarea de transformación de productos que debería ser hecha por el productor.

Transporte

Los intermediarios se encargan muchas veces del transporte del bien desde el productor hacia el consumidor. Esta tarea puede ser efectuada desde el productor hacia el intermediario (el consumidor lo transporta por su propia cuenta); desde el intermediario hacia el consumidor (el productor transporta el producto hacia el intermediario), o de manera integral.

Almacenaje

El intermediario debe guardar y conservar de manera adecuada los productos que vende. Ello va más allá del costo financiero de los productos, puesto que el almacenaje implica gastos del local, de personal, de cuidado, etc. En los casos de productos delicados o que requieren tratamiento especial (por ejemplo, refrigeración), esta tarea puede representar un elemento importante del costo de distribución.

Transporte de envases y embalajes

El intermediario muchas veces se encargará de retornar a los productores los envases y embalajes para un eventual reciclaje o reutilización. Esta situación es muy clara en los tenderos que devuelven las botellas vacías de bebidas a los fabricantes, o en el caso de los distribuidores de aves para consumo con la planta avícola.

Servicios de Post - Venta

Dado que el intermediario es el que ha realizado el contacto y la venta del producto, es normal que el cliente demande que el servicio adicional (reclamos, repuestos, reparaciones, mantenimiento, etc.) sea asegurado por éste. Mas aún, la cercanía física del intermediario al consumidor hace que sea mucho más fácil para el productor dar servicio a sus clientes de ésta manera, que si lo hace desde su punto de fabricación. En algunos casos, el intermediario será únicamente el receptor de la queja o del pedido del consumidor y lo transmitirá al productor, quien se ocupará de la solución.

2.4.BENEFICIOS QUE APORTAN LOS INTERMEDIARIOS A LA SOCIEDAD

2.4.1 UTILIDAD DE LUGAR

Es el beneficio que la población recibe por el hecho de que el comerciante almacene en un solo espacio la producción de diversas empresas. Así, la persona que quiere comprar un par de zapatos no tendrá que visitar varios talleres de zapatería con el fin de encontrar el producto que mejor conviene a sus necesidades. El hecho de que un comerciante especializado en zapatería haya recolectado esa producción le evita una serie de costosos desplazamientos. De la misma manera los productores no tienen que desplazarse para buscar a sus clientes, puesto que el comerciante lo hace de manera mas eficiente.

2.4.2 UTILIDAD DE VARIEDAD

Es evidente que la centralización de los productos de diversas fuentes no solamente aporta una ventaja física a los compradores o productores, evitando así muchos desplazamientos. También aporta la ventaja de permitir a los compradores la comparación inmediata de diversas calidades, estilos y precios de productos, lo cual facilita la elección del artículo que se adapta mejor a sus necesidades específicas. Adicionalmente, esta posibilidad de comparación trae como consecuencia indirecta el mejoramiento de los productos y la disminución de los precios, dado que los productores que no son eficientes o que no se adaptan a las necesidades de los consumidores serán mucho más rápidamente eliminados del mercado.

2.4.3 UTILIDAD DE TIEMPO

Los intermediarios actúan como especie de despensa para los consumidores. En efecto, el comerciante compra en grandes cantidades aquello que sabe que sus consumidores podrán necesitar, aún cuando esta necesidad no sea inmediata. Así, el vendedor de repuestos de automóvil por ejemplo compra una cantidad N de correas y faros, esperando el momento en que el consumidor tenga necesidad de éstos. Sin los intermediarios los consumidores tendrían la necesidad de guardar un inventario de las piezas más críticas, con el fin de disponer de ellas en el momento oportuno.

De igual modo, el comerciante evitará a los productores esperar a que los consumidores tengan necesidad de sus productos para recuperar su inversión, puesto que el comerciante asumirá este costo por él. De ésta manera el productor dispondrá más rápidamente de su dinero para reinvertirlo en el proceso productivo.

2.4.4 UTILIDAD DE FORMA

El comerciante no solo almacena sino que transforma el producto para adaptarlo al consumidor. Así, el comerciante de carnes podrá cortar, desgrasar o moler la carne según las necesidades del cliente. El vendedor de automóviles adaptará el radio y los adornos adicionales que el cliente pide, etc.

2.5 GESTION DE CANALES DE DISTRIBUCION

2.5.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Canal de distribución , es una estructura de negocios y de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor.

Un canal de distribución esta formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.

El canal de un producto se extiende solo a la última persona u organización que lo compra sin introducir cambios importantes en su forma. Cuando se modifica la forma y nace otro producto, entra en juego un nuevo canal. (Madera – aserradero – corredor – fabricante de muebles –mueblería - consumidor).

Existen otras instituciones que intervienen en el proceso de distribución como son: bancos, compañías de seguros, de almacenamiento y transportistas. Pero como no tienen la propiedad de los productos ni participan activamente en las actividades de compra o de venta, no se incluyen formalmente en los canales de distribución.

2.5.2 DISEÑO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Hay 4 decisiones que tomar para diseñar los canales de distribución que puedan satisfacer a los clientes y superen a la competencia.

1) Especificar la función de la distribución

Una estrategia de canales debe diseñarse dentro del contexto de la mezcla global de marketing. Se repasan los objetivos de marketing.

(Aquí debemos responder PARA QUE?)

2) Seleccionar el tipo de canal Una vez especificada la función de la distribución en el programa global de marketing, se escoge el canal más adecuado para el producto de la compañía. Se debe decidir si se utilizarán intermediarios en el canal y si es así que tipos de intermediarios.

(Aquí debemos responder QUE TIPO?)

3) Determinar la intensidad de la distribución Se determina el número de intermediarios que participarán en los niveles de venta al detalle y al por mayor en un territorio.

(Aquí debemos responder CUANTOS?)

4) Seleccionar a miembros específicos del canal Consiste en escoger determinadas compañías para que distribuyan el producto, ya que suele haber numerosa empresas de donde escoger.

(Aquí debemos responder QUIENES?)

SELECCIÓN DEL TIPO DE CANAL

Las empresas pueden recurrir a los canales ya existentes o bien a otros nuevos para dar un mejor servicio a los clientes actuales o llegar a otros prospectos. Al seleccionar sus canales tratan de conseguir una ventaja diferencial.

1) Distribución directa Canal formado solo por el productor y el consumidor final.

2) Distribución indirecta Canal constituido por el productor, el consumidor final y al menos por un nivel de intermediarios. En ésta, el productor deberá escoger el tipo (s) de intermediario (s) que mejor satisfagan sus necesidades.

Principales canales de distribución

1) Distribución de los bienes de consumo

a) Canal directo (Productor – consumidor). El canal más breve y simple para distribuir bienes de consumo y no incluye intermediarios. (Ebel, Unique, etc)

b) Canal detallista (Productor – detallista – consumidor). Muchos grandes detallistas compran directamente a los fabricantes y productores agrícolas. (Wong, Plaza Vea)

c) Canal mayorista (Productor– mayorista– detallista- consumidor). Único canal tradicional para los bienes de consumo. (central abastos)

d) Productor – agente – detallista – consumidor. En vez de usar a mayoristas, muchos productores prefieren servirse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista, especialmente a los detallistas a gran escala.

e) Canal agente / intermediario (Productor – agente – mayorista – detallista – consumidor). Los fabricantes a veces recurren a agentes intermediarios quienes a su vez usan a mayoristas que venden a las grandes cadenas de tiendas o a las tiendas pequeñas.

2) Distribución de los bienes industriales

a) Canal directo (Productor – usuario industrial). Representa el volumen de ingresos más altos en los productores industriales que cualquier otra estructura de distribución. (fabricantes e instalaciones como aviones).

b) Distribuidor industrial (Productor – distribuidor industrial – usuario industrial). Los fabricantes de suministros de operación y de pequeño equipo accesorio frecuentemente recurren a los distribuidores industriales para

llegar a sus mercados. (fabricante de materiales de construcción y de aire acondicionado).

c) Canal agente / intermediario (Productor–agente–usuario industrial). Es un canal de gran utilidad para las compañías que no tienen su departamento de ventas (si una empresa quiere introducir un producto o entrar a un mercado nuevo tal vez prefiera usar agentes y no su propia fuerza de ventas.

d) Canal Agente/intermediario – distribuidor industrial (Productor – agente – distribuidor industrial – usuario industrial) Se emplea cuando no es posible vender al usuario industrial directamente a través de los agentes. La venta unitaria puede ser demasiado pequeña para una venta directa o quizás se necesita inventario descentralizado para abastecer rápidamente a los usuarios.

3) Distribución de servicios

a) Productor – consumidor Dada la intangibilidad de los servicios, el proceso de producción y la actividad de venta requiere a menudo un contacto personal entre el productor y el consumidor, por lo tanto, se emplea un canal directo. (atención médica, corte de pelo)

b) Productor – agente – consumidor. No siempre se requiere el contacto entre el productor y el consumidor en las actividades de distribución. Los agentes asisten al productor de servicios en la transferencia de la propiedad u otras funciones conexas. (agencia de viajes, alojamiento)

4) Canales múltiples de distribución

Muchos productores no se contentan con un solo canal de distribución. Por el contrario, debido a razones como lograr una cobertura amplia del mercado o no depender totalmente de una sola estructura, se sirven de canales múltiples de distribución.

Los canales múltiples a veces son denominados distribución dual, se emplean en situaciones bien definidas. Un fabricante tendrá que usar los canales múltiples para llegar a diferentes tipos de mercado cuando vende:

5) Canales no tradicionales

Ayudan a diferenciar el producto de una compañía de sus competidores. Aunque los canales no tradicionales limitan la cobertura de una marca, le ofrecen al fabricante que sirve a un nicho una forma de obtener acceso al mercado y a ganar la atención del cliente sin tener que establecer intermediarios de canal.

6) Canales inversos

Cuando los productos se mueven en dirección opuesta a los canales tradicionales: del consumidor de vuelta al fabricante.(reparación o reciclaje)

2.6 EVALUCION DE LAS PRINCIPALES ALTERNATIVAS DE LOS CANALES

Suponga que un productor identificó varias alternativas de los canales y desea determinar cuál es el mejor. Es necesario evaluar cada alternativa en comparación con los **critérios económicos**, de **control**, y de **adaptación**.

CRITERIOS ECONOMICOS

Cada alternativa de canal producirá un nivel diferente de ventas y costos. . La pregunta es si se producirán más ventas por la fuerza de ventas de la compañía o por la agencia de ventas. **La mayoría de los gerentes piensan que la fuerza de ventas de una compañía venderá más** porque conocen el producto, están mejor capacitados y son más agresivos porque su futuro depende del éxito de la compañía; y porque mucho cliente prefieren tratar directamente con la empresa.

Las empresas pequeñas eligen una agencia de ventas, y las grandes también sólo para volúmenes muy bajos para garantizar una fuerza de ventas de la compañía.

CRITERIOS DE CONTROL

La evaluación de los canales se debe ampliar para incluir los aspectos del control. El uso de una agencia de ventas representa un problema, es un negocio independiente que busca acrecentar sus ganancias al máximo, por lo que es probable que los agentes se concentren en los clientes que compran más pero no en los bienes del fabricante. Además, es posible que los agentes no dominen detalles técnicos.

CRITERIOS DE ADAPTACION

A fin de desarrollar un canal, los miembros deben comprometerse. El productor necesita buscar estructuras y políticas de canales que aumenten al máximo el control y la capacidad de cambiar la estrategia. De mercado.

2.7 INTENSIDAD DE LA DISTRIBUCIÓN

La intensidad de la distribución, es decir, cuantos intermediarios participarán en los niveles al mayoreo y al menudeo en un territorio determinado.

1) Distribución intensiva Se concentra en una estructura máxima del mercado. El fabricante trata de tener el producto disponible en cada punto de venta donde los clientes potenciales podrían desear comprarlo. La mayoría de los fabricantes que siguen esta estrategia venden a un gran porcentaje de los mayoristas dispuestos a guardar sus productos.

2) Distribución selectiva Cuando se filtra a los distribuidores para eliminarlos a todos, con excepción de unos cuantos en un área específica.

3) Distribución exclusiva La forma más restrictiva de la cobertura del mercado, que significa solo uno o unos cuantos distribuidores en un área determinada. Puesto que los compradores tienen que buscar o viajar muy

lejos para comprar el producto, la distribución exclusiva suele confinarse a bienes especiales de consumo, unos cuantos artículos de búsqueda y equipo industrial mayor. La distribución limitada también sirve para proyectar una imagen de exclusividad del producto

2.8 SELECCIÓN DE MIEMBROS DEL CANAL

Factores que afectan la selección del canal

Si una compañía esta orientada a los consumidores, los hábitos de compra de éstos regirán sus canales. La naturaleza del mercado habrá de ser el factor decisivo en la elección de canales por parte de los directivos. Otros factores son el producto, los intermediarios y la estructura de la compañía.

Factores del mercado

Un punto lógico de partida consiste en estudiar el mercado meta: sus necesidades, su estructura y comportamiento de compra

1) *Tipo de mercado.* Los consumidores finales se comportan en forma diferente a los usuarios industriales, se llega a ellos a través de otros canales de distribución.

2) *Número de compradores potenciales.* Un fabricante con pocos clientes potenciales puede usar su propia fuerza de ventas directamente a los consumidores o usuarios finales. Cuando hay muchos prospectos, al fabricante le gustaría servirse de los intermediarios.

3) *Concentración geográfica del mercado.* Cuando la mayor parte de los compradores potenciales están concentrados en unas cuantas regiones geográficas, conviene usar la venta directa. Cuando los consumidores están

muy dispersos la venta directa resultaría impracticable por los costos tan altos de los viajes.

4) *Tamaño de pedidos.* Cuando el tamaño de los pedidos o el volumen total del negocio son grandes la distribución directa resultaría económica.

Factores del producto

1. Valor unitario. El precio fijado a cada unidad de un producto influye en la cantidad de fondos disponibles para la distribución.

2. Carácter perecedero. Algunos bienes, entre ellos, muchos productos agrícolas se deterioran físicamente con gran rapidez. Otros bienes, como la ropa, son perecederos en cuanto a la moda. Los productos perecederos requieren canales directos o muy cortos.

3. Naturaleza técnica de un producto. Un producto industrial muy técnico a menudo se distribuye directamente a los usuarios industriales. La fuerza de venta del fabricante debe de dar un servicio completo antes de la venta y después de ella. Los productos de consumo de naturaleza técnica plantean un verdadero reto de distribución a los fabricantes.

Factores de los intermediarios

1. Servicios que dan los intermediarios. Cada fabricante debería escoger intermediarios que ofrezcan los servicios de marketing que el no puede dar o le resultarían poco rentables.

2. Disponibilidad de los intermediarios idóneos. Tal vez no se disponga de los intermediarios que desea el fabricante. Es posible que vendan los productos rivales y por lo mismo, no querrán incorporar otra línea más.

3. Actitudes de los intermediarios ante las políticas del fabricante. Cuando los intermediarios no quieren unirse a un canal cuando piensan que las políticas del fabricante son inaceptables, y le quedan pocas opciones.

Factores de la compañía

Antes de seleccionar un canal de distribución para un producto, la empresa debería estudiar su propia situación.

1) Deseo de controlar los canales. Algunos fabricantes establecen canales directos porque quieren controlar la distribución de sus productos, a pesar de que un canal directo puede ser más caro que un indirecto. De este modo, logran una promoción más agresiva y están en mejores condiciones de controlar la frescura de la mercancía y los precios al menudeo.

2) Servicios dados por el vendedor. Algunos fabricantes toman decisiones respecto a sus canales basándose para ello en las funciones que los intermediarios desan de la distribución.

3) Capacidad de los ejecutivos. La experiencia de, marketing y las capacidades gerenciales del fabricante influyen en las decisiones sobre que canal emplear.

4) Recursos financieros. Un negocio con recursos financieros podrá contratar su propia fuerza de venta, conceder crédito a los clientes y contar con almacenamiento para sus productos. En cambio una compañía con pocos recursos de este tipo usará intermediarios para prestar estos servicios

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El comercio detallista en el Perú es bastante complejo dada la gran diversidad de los Canales de Venta y la particularidad de los hábitos de consumo de las personas. Específicamente los productos de consumo masivo (Alimenticios, Productos de aseo y Farmacéuticos) llegan a los hogares peruanos a través de múltiples canales de venta. En el Perú existen, para esta Categoría de Productos mas de 150,000 puntos de Venta (Entre Bodegas, puestos de Mercado, Farmacias, Panaderías, Ferreterías, Licorerías, Grifos y Autoservicios, etc).

Las compañías fabricantes de productos de consumo masivo no venden en forma directa sus bienes a los usuarios finales. Entre las compañías fabricantes (productores) y los usuarios finales (consumidores) existen un buen numero de intermediarios. Un agente importante de la cadena que une al productor y al consumidor final son las compañías distribuidoras, que en la mayoría de los casos ofrecen sus servicios directamente a las compañías fabricantes.

En el Perú existen varios tipos de Empresas distribuidoras de productos de Consumo masivo, diferenciándose básicamente por los tipos de productos

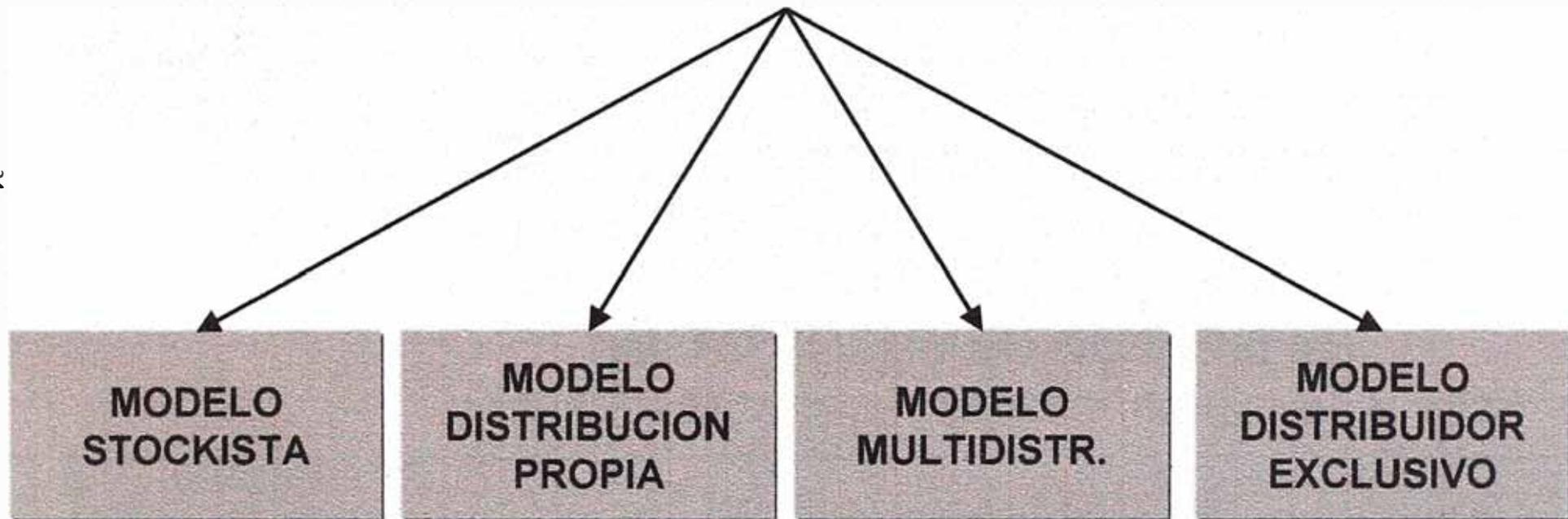
que ofrece (alimenticios, golosinas, farmacéuticos), siendo la colocación del producto en el punto de venta el servicio básico ofrecido bajo una comisión fijada por el distribuidor y que debe pagar el fabricante. La posición de años atrás de las GRANDES distribuidoras, de cobertura NACIONAL, con una gran estructura (QUIMICA SUIZA, ROCSA, DROKASA, YI CHANG, DINAMICA) está siendo afectada por la aparición de PEQUEÑAS distribuidoras LOCALES, con un área de cobertura mucho menor pero con una mayor especialización en su área de acción y con sistema de costos más bajos (menores comisiones), convirtiéndose en atractivas opciones para los fabricantes, los cuales pueden optar cambiar de un esquema de co-distribución (tener uno, dos o tres grandes distribuidoras) a un esquema de Poli distribución (una pequeña o mediana distribuidora por cada región del Perú).

Ante esta situación las grandes compañías distribuidoras como ROCSA, materia de este estudio, debe reevaluar su estrategia para establecer claras ventajas competitivas que la diferencie de las demás, tanto de las grandes distribuidoras como de las pequeñas, estas últimas en claro crecimiento.

Sistemas de Distribución existentes en el Perú

Ver Cuadros Anexo.

SISTEMAS DE DISTRIBUCION



MODELO STOCKISTA



Otorgamiento de franquicias para distribución exclusiva minorista a pequeños empresarios.



Soporte comercial y técnico.



Venta directa a mayoristas y supermercados.

35

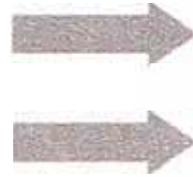


ALTO VOLUMEN DE VENTAS
(>US\$ 60 Millones / US\$100 Millones x año)

Ingresos miles de US\$ (1999)

Unilever: 127,250.0 Alicorp: 414,203.0 Colgate: 44,086.0

MODELO DISTRIBUCION PROPIA



Atender clientes con fuerza de ventas propia.

Altísima dependencia de canal mayorista.

ALTO VOLUMEN DE VENTAS MARCAS LIDERES

Ingresos miles de US\$ (1999)

Molitalia: 62,102.0

U.C.P Backus: 264,982.0



MODELO MULTIDISTRIBUIDOR



Nombrar muchos distribuidores sin zonas exclusivas.



Venta directa a mayoristas y supermercados.



Problemas de control de precios.



MARCAS PODEROSAS

Ingresos miles de US\$ (1999)

Gillette: 15,580 Kraft-Nabisco: 51,422 Kimberly-Clark : 59,046

MODELO DISTRIBUIDOR EXCLUSIVO

¿CÓMO
ES?



Dar exclusividad nacional para venta horizontal/vertical a una única empresa.

FACTOR
CLAVE

DISTRIBUIDOR EFICAZ / CREDITO

Ingresos miles de US\$ (1999)

Procter & Gamble: 160,238.0 New Zealand : 56,661.0

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

Las grandes empresas distribuidoras deben comprender que éstas cumplen básicamente tres funciones, y para lo cual la diferenciación se debe aplicar a cada una de estas tres funciones:

- a) Manejo del **flujo de Información** de proveedores a clientes y viceversa
- b) Responsable **logístico** por para llevar los productos del proveedor al cliente final
- c) Brindar servicios adicionales con **valor agregado** que acrecientan los productos del proveedor.

3.2.1 SERVICIOS LOGISTICOS.

A) DESCRIPCIÓN

Una de las funciones de un distribuidor es Logística: transportar el producto y servicio al cliente, sea por vía física o electrónica. Es objetivo de las empresas estructurar sus negocios en torno a la administración eficiente de la logística, tanto hacia el cliente como de regreso a los proveedores.

Un aspecto VITAL de la función logística de los intermediarios es la gestión eficiente de los inventarios.

B) SERVICIOS A NUESTROS PROVEEDORES

B.1 SERVICIOS DE OUTSOURCING LOGÍSTICO PARA EL FABRICANTE

La tendencia de las compañías fabricantes de productos de consumo masivo es dedicarse a analizar lo que necesitan los consumidores y a por tanto ofrecer este producto y/o servicio, es virtud de ello todo proceso que no

constituya parte del CORE BUSINESS de esta compañía puede ser delegado a los especialistas, a través del outsourcing logístico.

Recientemente ROCSA ha sido adquirida por el Grupo Sandoval, el mayor operador Logístico del Perú, por tanto puede ampliar sus servicios a sus representadas y ofrecer el servicio de Operación logística, de tal manera que el fabricante se dedicará a enfocarse en su negocio trayendo consigo grandes beneficios (Outsourcing Logístico)

B.1.1 Beneficios directos del Outsourcing Logístico:

1) Reducción de Costos de Almacenaje.

El fabricante ya no tendrá costos fijos de Almacenamiento, el outsourcing logístico tiene como principio de ser 100% variable, en función de tres variables:

- a) Variables de Ingreso de mercadería, lo cual indica el nivel de tráfico de ingreso de mercadería.
- b) Variable de Salida de mercadería, hacer referencia al número de operaciones de despacho que se haga del productor a los clientes.
- c) Posiciones promedio ocupadas por los productos almacenados, obteniendo una eficiencia ya que la representada paga por el número de posiciones (espacio físico)

Se elimina:

- a) Costos de Espacios desocupados,
- b) Costos fijos de las necesidades de ampliación y/o reducción
- c) Rapidez de respuesta a necesidades de ampliación y/o reducción de espacios en Almacén.
- d) Seguros, gastos fijos de personal, servicios, seguros, etc.

2) Reducción de costos de Transporte (Planta – Almacén)

Los beneficios son:

- a) Eliminación de costos de tener flota propia (mantenimiento, personal, seguros, etc)
- b) Pago de flete según volumen
- c) Flexibilidad para ampliación y/o reducción de volúmenes de carga que se maneja

3) Eliminación de Personal de Almacenes y Distribución

Los beneficios radican también en los costos adicionales (seguros, mantenimiento de Almacén, etc)

4) Reducción de Niveles de Inventario.

En efecto, ya no será necesario para la REPRESENTADA tener Almacenes propios para atender a sus clientes (distribuidores) sino por el contrario llegará directamente de los Almacenes de la Aduana a los Almacenes de ROCSA. Por tanto los días de inventario se vuelven CERO.

5) Servicio complementarios.

Adicionalmente se podrá dar el servicio de reempaque a los productos de la REPRESENTADA cuando ésta lo estime conveniente (armado de promociones, etiquetados especiales, etc), servicios de verificación de fechas de vencimiento, etc.

B.2 UNIDADES AFILIADAS DE DISTRIBUCION AMPLIADA

ROCSA contará adicionalmente con una red de Unidades Locales de distribución Ampliada.

ROCSA CREARA un sistema de distribución para todas las zonas periféricas en todo el territorio nacional de tal manera que cubrirá el territorio con una alta penetración, 25% de manera directa y 75% con sus unidades afiliadas.

Estas empresas se denominarán unidades de distribución afiliadas, se tendrán aproximadamente 4 en Lima y 15 en el interior del Perú, con un promedio de 30 Vendedores por Unidad y 5000 clientes en cartera.

Características de las unidades de distribución ampliada.

Infraestructura

Tendrá el respaldo tecnológico de MG ROCSA a través de su ERP (SAP)

Tendrán Almacenes Satélites para hacer mas eficiente la distribución en la zona.

Personal

Perfil de vendedor mas júnior, dado que al contar con un portafolio básico no se requiere a un vendedor experimentado dado que la reposición de los productos básicos esta casi garantizada, además estos vendedores júniores tienen un menor costo que es necesario para estas unidades de distribución ampliadas.

Operación

Manejarán un portafolio mas reducido de productos

Manejarán unidades de venta menores (Venta por unidades, no por cajas)

Las unidades de transporte serán tercerizadas y de menor capacidad

Los pedidos mínimos serán de menor monto (S/. 15 soles)

C) SERVICIOS A NUESTROS CLIENTES

1) Establecer sistemas de información que permitan la reposición automática de stocks de los clientes, esto principalmente se ofrecería a clientes medianos y grandes (mayoristas y cadenas de supermercados).

3.2.2 SERVICIOS DE VALOR AGREGADO

A) RED NACIONAL ESTÁNDAR DE PUNTOS DE VENTA DETALLISTA,

A través de esto el distribuidor entrenará a los puntos de venta (bodegas, puestos de mercado) de tal manera que pueda establecer una red nacional estándar y que tendrá servicios diferenciados versus otros puntos de venta que no lo están, de tal manera que el consumidor final prefiera estos puntos estándares, esto se logrará en alianza con los fabricantes.

Entre los beneficios que tendrán estos puntos estándares de venta tenemos:

Beneficios para los CLIENTES

- Beneficios de promociones exclusivas para el "Club de Bodegas Don Pepe" (Por ejemplo)
- Beneficios de Capacitación por parte del distribuidor sobre: mercadeo, tributación, aspectos legales,.
- Mejora de su imagen y por ende esto se reflejará en mayores ventas y clientes mas fieles.

Beneficios para los FABRICANTES

- Tener un significativo numero de bodegas registradas, agrupadas y monitoreadas de tal manera que puedan realizar pruebas, aplicar campañas de manera estandarizadas, servir de puntos de canje, etc.
- Lograr que los propietarios de los establecimientos se identifiquen con este club de bodegas.

B) SERVICIOS DE ADMINISTRACION DE MERCHANDIZING

Rocsa contará con un staff de Asistentes de Puntos de Venta que efectuarán Campañas de Merchandizing en el punto de venta, esto le permitirá a la REPRESENTADA contar con un servicio profesionalizado y no deberá

disponer recursos humanos propios para tal trabajo, y esto definitivamente redundará en beneficio en costos versus hacerlo de manera directa, dado que este personal es corporativo (para todas las representadas de ROCSA)

Beneficios para el Cliente (Detallista o Mayorista)

1. Contar con un personal que permanente estará pendiente de que tenga una exhibición adecuada.
2. Personal que le ayudará a vigilar sus inventarios y lo asesora en la venta de sus productos.

Beneficios para el fabricante

1. Mantener controlado los 4 aspectos básicos a considerar en el merchandizing:
 - a) PRECIO, vigilar que la reventa este alineada con la política de precios sugeridos de la representada
 - b) ESPACIO, que el espacio ocupado por las marcas sea el que minimamente corresponde a su participación de mercado
 - c) DISTRIBUCION, Vigilará que la tienda tenga todas las presentaciones del producto que vende la representación, de no ser así, el merchandizer deberá retroalimentar al Representante de Ventas
 - d) MERCADEO, el punto de venta deberá contar con el material de exhibición adecuado para ayudar a la venta
2. Eliminar el personal de staff que los dueños de marca tienen para efectuar estas labores de manera exclusiva.

C) SISTEMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

De este modo se podrá trabajar mecanismos para fidelizar a los detallistas que compran las marcas que les trae ROCSA. Este sistema que se inicia con la emisión de la Tarjeta Custer Card permitirá:

A las representadas:

Tener un mecanismo para premiar la preferencia de los compradores, y dado que es una tarjeta corporativa, los gastos son compartidos por todas las representadas que distribuyen a través de ROCSA, de igual modo la administración de este Sistema de Fidelización es administrado por ROCSA.

A los Clientes:

Beneficiarse de las promociones exclusivas para detallistas que no las van a encontrar en los Puntos de Venta Mayoristas.

3.2.3 SERVICIOS EN EL FLUJO DE INFORMACION

El flujo de información del cliente al fabricante y en dirección contraria resulta esencial para el proceso de gestión de canales. La información fluye esencialmente en dos sentidos: primero, hay información de salida acerca de lo que ofrece el proveedor, por medio de la publicidad e impresos promocionales; y luego hay información de entrada acerca de las necesidades de los clientes, la cual proviene (entre otras fuentes) de encuestas sobre satisfacción de los clientes y estudios sobre el comportamiento en materia de compra y propiedad.

El flujo de información en ambas direcciones genera mayor comprensión recíproca y, con el tiempo, un vínculo de lealtad entre proveedor y cliente que es difícil de romper.

Históricamente, la gestión de gran parte del flujo de información ha quedado en manos del canal. Los protagonistas en los canales ha tenido el contacto mas directo con los consumidores para brindar información y reunir la mejor información acerca de los clientes finales.

En la industria de abarrotes, por ejemplo, las empresas han empleado información específica de los consumidores, de hecho los fabricantes suelen saber poquísimo acerca de las personas que realmente usan sus productos, y en consecuencia se ven obligados a tratar a los protagonistas de los canales como clientes.

Hay cuatro tipos de información que se obtienen de la observación del cliente:

- a) Los detonantes que mueven a las personas a utilizar productos y servicios
- b) La relación entre el producto y el entorno del consumidor
- c) Las maneras como los consumidores personalizan el producto (y por tanto, como los fabricantes pueden hacer esas modificaciones por ellos)
- d) Las cualidades intangibles que los consumidores valoran en el producto.

Lo importante no es tanto qué producto o servicio compran los clientes sino cómo compran y como interactúan con el producto y el canal mediante el cual se entrega.

A) FLUJO DE INFORMACION CON LOS FABRICANTES.

Sistemas de Información Comercial,

Otorgar un sistema interconectado (distribuidora – fabricante) de tal manera que el fabricante pueda evaluar mucha información

1. Rotación de productos
2. Preferencias por zonas geográficas
3. Nivel de penetración (% de cobertura)

Sistema de Información Logística

1. Inventarios manejados por el fabricante según días de inventarios acordados entre el fabricante y ROCSA.

B) FLUJO DE INFORMACION CON CLIENTES

Financiera

- Resumen quincenal de su estado de cuenta
- Evolución histórica de compras

Comercial

- Catalogo de promociones, lanzamientos
- Información de productos nuevos.

Logística

- Fecha de entrega de mercancías
- Análisis y control de despachos (devoluciones, etc).

3.3 METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN

A) ENTENDER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

El problema actual es que las empresas de fabricación y servicio ejercen un control escaso o limitado sobre el servicio que recibe el consumidor final. Por lo menos la mitad de los artículos, y una buena parte de los servicios, fluyen por canales de distribución.

Con el paso de los años, muchos fabricantes han abdicado su responsabilidad en materia de relaciones con los clientes a favor de expendios minoristas y canales de distribución. Los fabricantes suelen pensar en los minoristas o los sub-distribuidores como sus clientes y se han dedicado a maximizar las ventas a ellos. Esto se llama recargar el canal y se logra, entre otras cosas, ofreciendo descuentos por compras a granel. Tal estrategia puede ocasionar efectos imprevistos, entre los más notables de los cuales se hallan las grandes acumulaciones de inventario en el canal, lo cual lleva a un patrón intermitente de pedidos, pago de incentivos por ventas, y por último, fabricación ineficiente o índice alto de devoluciones del producto. Los fabricantes entendidos lo han reconocido así y ahora están comenzando a estructurar incentivos basados en la venta del producto al usuario final y no en compras para el inventario.

Muchos fabricantes han preferido mantener a la clientela consciente de su marca mediante publicidad general, mientras ceden el contacto cotidiano a los concesionarios y otros protagonistas del canal. Es una jugada peligrosa. Genera distancia entre el usuario final y el fabricante, distancia que se multiplica cuando el fabricante llega a considerar que su cliente no es el usuario final sino el protagonista del canal. Varias industrias han visto surgir una brecha entre productores y usuarios finales. El intermediario tiene en sus manos el buen nombre del fabricante y esto tiene que ser comprendido por los fabricantes, recordar que los canales son solo eso "tuberías" por el

cual fluye el producto y/o servicio, por tanto la preocupación final debe estar centrada sobre los consumidores.

B) HACER PRUEBAS PILOTO

El equipo de personal básico. Debe haber un equipo básico que tenga la responsabilidad general de hacer funcionar el trabajo piloto y vigilar la experiencia y aprender de ella.

Identificación de Sedes. La identificación de aquellas áreas de negocio donde se realizará la prueba piloto reviste una importancia crucial. Es evidente que algunas ofrecen mejores posibilidades de éxito y aprendizaje que otras. Es importante establecer criterios de selección claros a fin de generar una lista final. Entre los aspectos se deben considerar geografía, potencial de mercado, propensión al cambio, energía y desempeño de los ejecutivos y el personal, e infraestructura local.

Identificación de recursos. Las pruebas piloto exigen recursos humanos y económicos en un grado que varía, evidentemente, de una prueba a otra. Además hay que pesar los costos contra los posibles beneficios medidos. En lo que respecta a recursos humanos, es importante ceñirse a una serie de principios básicos:

- La prueba piloto debe reunir el mejor personal, no el que se pueda liberar con mas facilidad de sus tareas habituales.
- Es preferible un grupo administrativo dedicado, concentrado exclusivamente en alcanzar el éxito de la prueba piloto, que con un compromiso de tiempo parcial y una convicción de tiempo parcial.
- El personal debe escogerse por su capacidad para cumplir labores detalladas y de ejecución, mas que por sus conocimientos especializados o control sobre los recursos.

Comunicaciones. En todas las etapas es esencial comunicarse en un lenguaje sencillo y de fácil comprensión. El proceso entero ha de ser uno de discusión y retroinformación. Tiene que haber un diálogo continuo entre el equipo básico y quienes participan en la prueba.

Toda la comunicación se ceñirá a ciertos principios fundamentales:

- **Relacionar los mensajes con el propósito y la orientación estratégicos.** El programa se sitúa en un contexto, de modo que los empleados comprendan por que es necesario y se le imprima credibilidad al proceso
- **Ser sincero y abierto.** Resulta imprescindible, a fin de conservar la credibilidad (abierto no significa que toda la información esté al alcance de todo el mundo a cada paso)
- **Fijar expectativas realistas.** Hay que plantear las posibles implicaciones desde el comienzo, sin hacer caso omiso de mensajes que pueden ser negativos; debe darse a conocer los parámetros y límites a fin de que no se esperen los peores resultados.
- **Facilitar la comunicación de doble vía.** Tiene que haber oportunidades para que los empleados sometan las preguntas que realmente tengan y ofrezcan sus ideas.
- **Resaltar la necesidad de actuar en vez de reaccionar.** Los mensajes se enviarán por anticipado, antes de que cunda la alarma o la protesta. Es preciso evitar las actitudes defensivas.
- **Enviar los mismos mensajes reiteradamente por diversos conductos.** Con frecuencia sucede que los individuos necesitan escuchar un mensaje varias veces para asimilarlo. Ello se facilita empleando múltiples medios.

Identificación del proceso. Las pruebas piloto no pueden existir en el vacío. Si los participantes creen que la prueba no conducirá a iniciativas más amplias, ésta ya ha muerto. Por tanto hay que exponer un proceso claro y darlo a conocer.

En general, la primera etapa de la prueba piloto debe echarse a andar con fuerza e imprimirle su ímpetu inicial. Se pone énfasis en la creación de comunicaciones directas con todos los interesados y en la definición de papeles, responsabilidades e incentivos.

Las etapas siguientes también deben detallarse cuidadosamente, dando a conocer sus plazos y contenido.

La segunda etapa presenta la operación de la prueba piloto. Aquí el detalle está en rastrear, vigilar y medir.

Por último, es preciso determinar el valor de la prueba piloto medido contra objetivos acordados.

Conciencia de los peligros. Siempre es difícil, y a veces imposible, realizar un cambio. Es importante identificar los posibles peligros y obstáculos que impedirían el éxito de la prueba piloto.

3.4 TOMA DE DECISIONES

GENERALES.

Definitivamente este plan requiere del involucramiento de la gerencia general y de la Gerencia Nacional de Ventas, para ello será necesario que se nombre un Gerente de Unidades Afiliadas para que sea el responsable ejecutivo del mismo, así mismo nombrar un Gerente de Cuentas Claves quien se encargará de los servicios de Valor Agregado a los fabricantes.

LOGISTICA

- Consolidación de Almacenes dentro de la otra empresa del grupo (DINET)
- Establecer Almacenes en las localidades donde se abrirían las unidades afiliadas.
- Crear nuevas redes de distribución física (unidades de transporte)

TRADE MARKETING

Asignar un Gerente de Trade Marketing

Elaborar Campañas Corporativas de Mercadeo

Replantear funciones del Gerente de Cuentas Clave

DISTRIBUCIÓN

Establecer los puntos de ventas recomendados para iniciar el Club Detallista ROCSA

Establecer zonas de acción de estas distribuidoras locales.

SISTEMAS DE INFORMACION

Instalación del soporte de sistemas (informáticos) necesarios para la operación:

Sistemas para Control de Inventarios

Sistemas para la Distribución

Sistemas para la facturación

Sistema de Control Financiero

Sistema Administrativo y Control de Ventas

VENTAS

Asignar un Gerente de unidades de distribución

Reclutamiento de nueva fuerza de ventas

Definición de zonas y territorios dentro de cada distribuidora.

Asignar un Jefe de Cada Subdistribuidora Local

3.5 ESTRATEGIAS ADOPTADAS

Se debe efectuar un relanzamiento de la distribuidora atacando dos frentes, vale decir un relanzamiento ante los fabricantes (representadas) y un lanzamiento ante los clientes (puntos de venta). El enfoque hacia los fabricantes será el de vender las ventajas competitivas que tendrán los fabricantes al dejar la distribución de sus productos en manos de MG ROCSA, y en el caso de los puntos de venta incidir en los beneficios que tendrán al adquirir los productos a MG ROCSA.

CAPITULO IV

EVALUACION DE RESULTADOS

1. Impacto en los Clientes

- a) Podrán acceder directamente a productos que antes tenían que adquirirlos en los puntos de venta Mayorista
- b) Se reforzará la imagen de la compañía (con mayor presencia)

2. Impacto en la Organización

- a) Se incrementará los niveles de facturación
- b) Se mejorará el clima organizacional (se eliminará la sensación de que la empresa estaba lentamente condenada a la muerte)

3. Impacto ante los fabricantes

- a) Incremento de los niveles de distribución, por ende en las Ventas
- b) Mejor conocimiento de las necesidades de los clientes
- c) Control centralizado de las campañas promocionales y de publicidad

4. Indicadores de Eficiencia

- a) Bajarán los costos de fuerza de ventas / pedido.
- b) Aumentará la penetración de los productos en los puntos de vent.

5. Evaluación financiera

Ver anexo 1

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSION

Estos servicios de ninguna manera constituyen mayores costos para los fabricantes, dado que en su mayor parte cualquier posible incremento se ve ampliamente compensado con los ahorros que se indican.

Actualmente menos del 15% del consumo nacional se hacen a través de Autoservicios, por tanto es importante que las bodegas se pongan a la vanguardia antes que los Autoservicios vayan obligándolos a cerrar, para esto es clave el soporte que le pueda dar un especialista, como lo es el distribuidor, ya que mediante estos servicios que le daría el distribuidor mejoraría significativamente. Así mismo los fabricantes encontrarán que trabajar con un gran distribuidor les permitirá tener resultados mas estándares comparado con la opción de tener una Polidistribución a nivel nacional.

RECOMENDACIONES

Es importante que las grandes distribuidoras comprendan que necesitan hacer estos cambios fundamentales de otro modo estan condenadas a desaparecer, las grandes distribuidoras normalmente tienen dos divisiones,

Farmacéutica y Consumo masivo. El sector farmacéutico ha cambiado mucho en los últimos años con la aparición de las cadenas de farmacias (InkaFarma, Fasa, BTL, SuperFarma, Boticas & Salud, etc). Estas cadenas ya representan más del 50% de las compras del sector farmacéutico, otro porcentaje importante lo compra el Estado por lo que queda cada vez un menor porcentaje para que se efectúe a través de las distribuidoras, por lo que las empresas que aún distribuyen al Estado y a las cadenas de farmacias les queda poco tiempo por que los laboratorios los atenderán de manera directa y ya no necesitarán a las distribuidoras.

Por tanto deben potenciar su Área de Consumo masivo, y aprovechar que el Supermercado (Wong, Metro, Plaza Vea, Santa Isabel, Tottus) es aún bastante bajo (menos del 18% de las compras a nivel Lima) y la presencia en provincias es aún más baja. Por lo que las bodegas y puestos de mercado tendrán aún vigencia por algunos años más, antes eso debe estar preparadas para enfrentar a la explosión de pequeñas distribuidoras locales. La gran ventaja de las distribuidoras locales es que operan de manera eficiente en sus áreas de acción pero la gran desventaja del fabricante es el manejo de todas ellas a nivel nacional (en muchos casos más de 20 a nivel nacional) por lo que si una gran distribuidora concentra a estas distribuidoras locales puede suplir las múltiples desventajas que estas distribuidoras locales tienen (control de la información, estandarización de trabajo, etc).

BIBLIOGRAFÍA

1. Los Canales de distribución

Steven Wheeler y Evan Hirsh, Editorial Norma, Año 2000

2. El Plan de Marketing en la práctica

José María Sainz de Vicuña Ancín, Editorial Esic, Madrid, Año 2002

3. Marketing, Enfoque América Latina

Rolando Arellano, Editorial McGraw Hill, México, Año 2001

4. Ventas, Concepto, Planificación y estrategias

William Stanton, Richard Buskirk, Rosann Spiro, Editorial McGraw Hill, 1997

5. Los estilos de Vida en el Perú

Rolando Arellano, Consumidores & Mercados S.A. Año 2000

ANEXOS

ANEXO 1

ANALISIS ECONOMICO COMPARATIVO : POLIDISTRIBUCION VS. DISTRIBUCION EXCLUSIVA

VENTAS MENSUALES del Fabricante	S/.	500,000	1,000,000	2,000,000	3,000,000
ESCENARIO DISTRIBUCION EXCLUSIVA		ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3	ESCENARIO 3
Margen Distribuidor	15.0% S/.	75,000	150,000	300,000	450,000
Margen Bruto Fabricante		425,000	850,000	1,700,000	2,550,000
ESCENARIO POLIDISTRIBUCION					
Margen Distribuidor	12.0% S/.	60,000	120,000	240,000	360,000
Transporte a Almacenes descentralizados	1.0%	5,000	10,000	20,000	30,000
Merchandizers					
10 Lima	800	8,000	8,000	8,000	80,000
15 Sucursales	800	12,000	12,000	12,000	180,000
Supervisores					
10 Perú	3,000	30,000	30,000	30,000	300,000
Otros Gastos de personal (viajes)					
10 Perú	1,000	10,000	10,000	10,000	100,000
SubTotal Gastos Representadas		125,000	190,000	320,000	1,050,000
Margen Bruto del Fabricante		375,000	810,000	1,680,000	1,950,000

Anexo 2 : Ejemplos de Sistemas de distribución en el Perú



Anexo 3 : Sistema de Información Comercial - I

Acceso Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás - - - Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección <http://200.60.81.194:8083/Indice.asp?CodMenu=0206&Nivel=0> Ir Vinculos »

mg-rocsa.net

Información de ventas

- [Avance de ventas \(TM\)](#)
- [Avance de ventas \(Unidades\)](#)
- [Cierre de ventas \(Unidades de medida venta\)](#)
- [Cierre de ventas \(TM\)](#)
- [Cierre de ventas \(Soles\)](#)
- [Ventas por zona geográfica \(Soles\)](#)
- [Ventas por zona geográfica \(Kilogramos\)](#)
- [Reporte de liquidación de Ventas para New Zeland](#)
- Información del Año 2001
 - [Cierre de ventas \(Unidades de medida venta\)](#)
 - [Cierre de ventas \(TM\)](#)
 - [Cierre de ventas \(Soles\)](#)

Información de Stocks

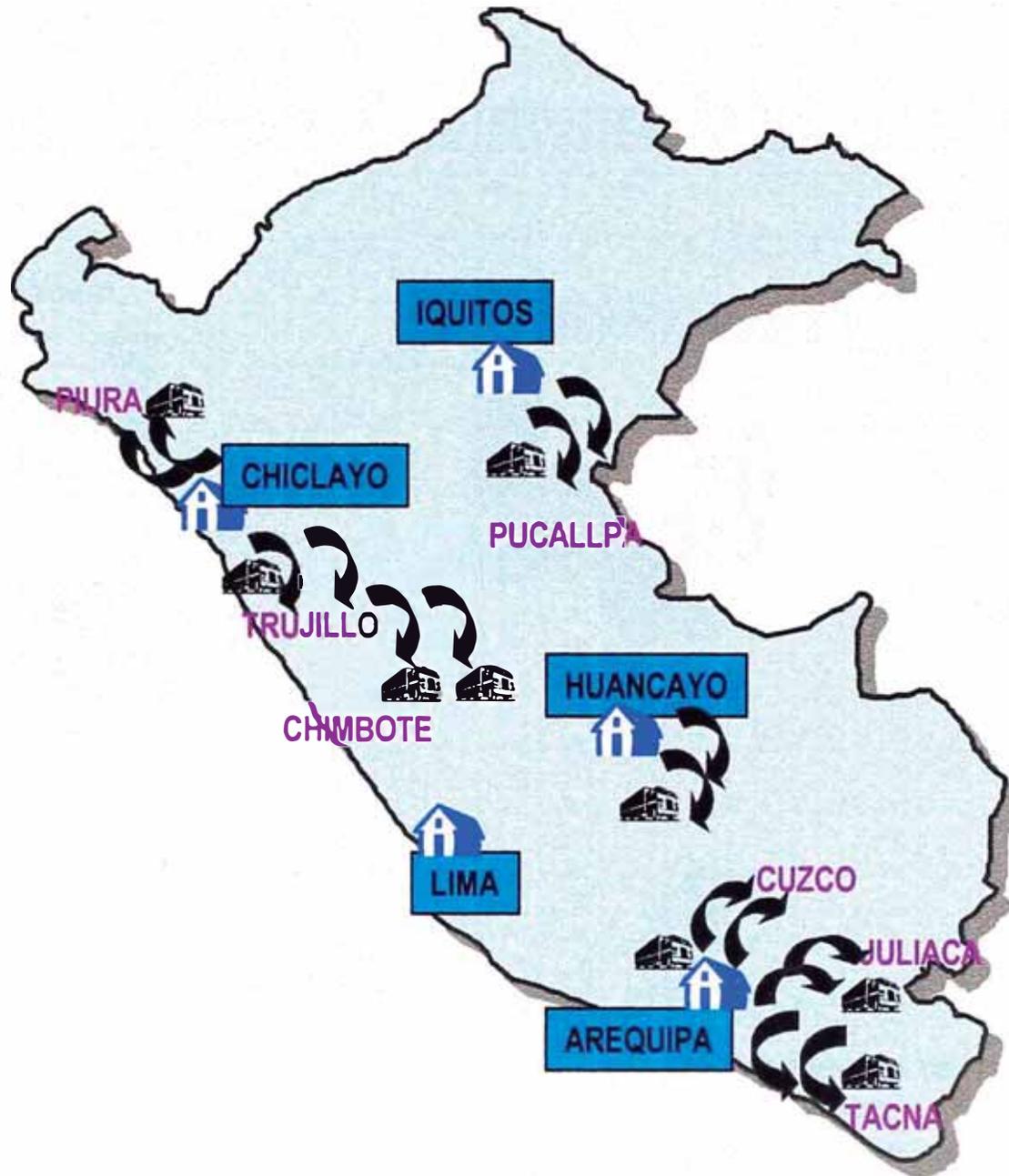
- [Saldo de stocks \(TM\)](#)
- [Saldo de stocks \(Und.\)](#)
- [Movimiento de stock \(TM\)](#)
- [Movimiento Stock Sustento](#)

Información de Compras

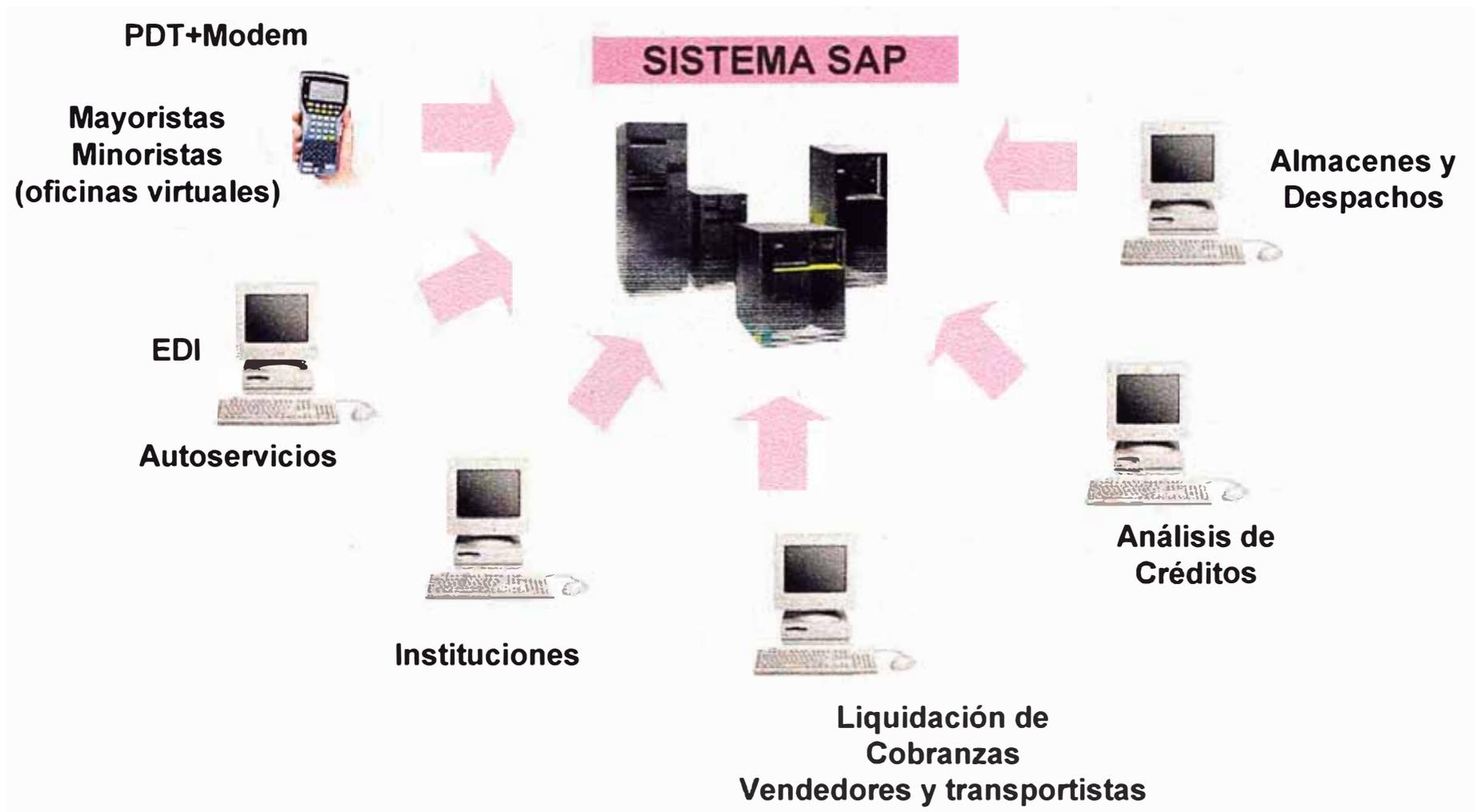
- [Documentos de Compras OCTUBRE](#)
- [Documentos de Compras NOVIEMBRE](#)

Internet

Anexo 4 : Alternativa de Distribución Física Eficiente



Anexo 5: Sistemas Integrados a Nivel Nacional



Anexo 6 : Red de oficinas y almacenes MG Rocsa

OFICINA	CANTIDAD ALMACENES	M2	Nº UNIDAD TIPO (*)	FRECUENCIA DE REPARTO
LIMA	1 PROPIO	4,500	38	24 HRS
AREQUIPA	1 PROPIO	800	4	24 HRS
CHICLAYO	1 TERCEROS	1,150	4	24 HRS
PIURA	-	-	4	24 HRS
TRUJILLO	-	-	4	24 HRS
HUANCAYO	1 TERCEROS	558	6	24 HRS
CUZCO	1 TERCEROS	850	3	24 HRS
PUCALLPA	-	-	1	24 HRS
JULIACA	-	-	2	24 HRS
IQUITOS	1 TERCEROS	350	1	SEMANAL
HUACHO	-	-	2	24 HRS
CHINCHA	-	-	2	24 HRS
ICA	-	-	2	24 HRS
TACNA	-	-	4	48 HRS
CHIMBOTE	-	-	3	48 HRS

(*) TERCEROS